

**PEMBERDAYAAN KELEMBAGAAN  
MADRASAH ALIYAH NU BANAT KUDUS**



**SINOPSIS TESIS**

Diajukan Sebagai Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

*Oleh :*

MOH. SHONHAJI

NIM : 065112090

**PROGRAM MAGISTER (S-2)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) WALISONGO**

2010

## PEMBERDAYAAN KELEMBAGAAN MADRASAH ALIYAH NU BANAT KUDUS

Oleh :

MOH. SHONHAJI (NIM : 065112090)

### ABSTRAK

*Madrasah secara kelembagaan perlu dikembangkan dari sifat reaktif dan proaktif terhadap perkembangan masyarakat menjadi rekonstruksionistik sosial. Mengelola suatu lembaga pendidikan bukanlah pekerjaan mudah. Ada beberapa strategi dalam pengembangan madrasah, yaitu : 1) Peningkatan layanan pendidikan di madrasah; 2) Perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan di madrasah; 3) Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan; 4) Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan dan 5) Pemberdayaan kelembagaan madrasah.*

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang pemberdayaan kelembagaan MA NU Banat Kudus. Bentuk penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan interview, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif.*

*Hasil penelitian ini antara lain bahwa pemberdayaan kelembagaan madrasah dapat diartikan sebagai proses untuk mengembangkan madrasah agar dapat berdaya guna secara maksimal dan berdaya saing dengan lembaga pendidikan lain di belahan dunia secara internasional. Pemberdayaan kelembagaan di madrasah aliyah NU Banat Kudus dapat dibagi menjadi 2 yakni : Kelembagaan yang dikelola secara formal antara lain : Komite Madrasah dan OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Kelembagaan yang dikelola secara informal antara lain : forum Seninan, pengajian Abad awal bulan, forum 2-an (pengelola bahasa), forum 6-an (koordinasi ketua kelas), forum 9-an (pengelola internet), forum 13-an (pengelola pesantren), forum 17-an (pengelola koperasi dan badan usaha milik Banat), forum 24-an (koordinasi guru piket dan wali kelas), forum 27-an (koordinasi guru mapel muatan lokal).*

*Untuk itu, kepada pihak pengelola MANU Banat Kudus, diharapkan selalu meningkatkan kerjasama antar stakeholder pendidikan. Sebab dengan kerjasama yang baik akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Selain itu, upaya kreatifitas pengembangan madrasah terus dinantikan kiproahnya untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lain baik di sekitar madrasah maupun secara global bersaing di belahan internasional.*

Kata-kata kunci : *pemberdayaan, kelembagaan, madrasah*

## A. Pendahuluan

Madrasah secara kelembagaan perlu dikembangkan dari sifat reaktif dan proaktif terhadap perkembangan masyarakat menjadi rekonstruksionistik sosial. Perkembangan masyarakat menjadi rekonstruksionistik berarti pendidikan madrasah perlu aktif memberi corak dan arah terhadap perkembangan masyarakat yang dicita-citakan. Untuk memiliki kemandirian dalam menjangkau keunggulan, filosofi ini perlu dijabarkan dalam strategi pengembangan pendidikan madrasah yang visioner, lebih memberi nilai tambah strategis dan lebih meningkatkan harkat dan martabat manusia. Strategi pengembangan pendidikan madrasah perlu dirancang agar mampu menjangkau alternatif jangka panjang, mampu menghasilkan perubahan yang signifikan, ke arah pencapaian misi dan visi lembaga, sehingga akan memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif terhadap bangsa-bangsa lain.

Pengembangan madrasah, di satu pihak, tidak boleh apriori terhadap *trend* pendidikan yang dibawa oleh proses globalisasi, internasionalisasi dan universalisasi, seperti komputerisasi, vokasionalisasi dan ekonomisasi. Tetapi di pihak lain, pengembangan madrasah harus tetap tegar dengan karakteristik khas yang dimilikinya sebagai *bumper* kehidupan masyarakat dari persoalan-persoalan moral dan spiritual.

Strategi pengembangan madrasah dilakukan dengan 5 (lima) strategi pokok, yaitu : 1) Peningkatan layanan pendidikan di madrasah; 2) Perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan di madrasah; 3) Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan; 4) Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan dan 5) Pemberdayaan kelembagaan madrasah<sup>1</sup>.

Ikhtiar untuk pengembangan madrasah pada situasi apapun, termasuk juga pada situasi krisis ekonomi yang sampai sekarang ini masih dirasakan akibatnya, strategi yang ditempuhnya lebih difokuskan pada upaya mencegah peserta didik agar tidak putus sekolah, mempertahankan mutu pendidikan agar tidak semakin menurun. Menurut Abudin Nata<sup>2</sup>, indikator keberhasilannya adalah : (a) angka putus sekolah di madrasah dipertahankan seperti sebelum krisis dan akhirnya dapat diperkecil; (b) peserta didik yang kurang beruntung seperti yang tinggal di daerah terpencil, tetap dapat memperoleh layanan pendidikan minimal

tingkat pendidikan dasar (Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah); (c) siswa yang telah terlanjur putus sekolah didorong untuk kembali atau memperoleh layanan pendidikan yang sederajat dengan cara yang lain, misalnya di madrasah terbuka; dan (d) proses belajar mengajar di madrasah tetap berlangsung meskipun dana yang terbatas.

Kebijakan utama yang perlu dilakukan dalam strategi pengembangan sekolah adalah : (a) mempertahankan laju pertumbuhan angka partisipasi pendidikan dengan menyesuaikan kembali sasaran pertumbuhan angka absolut partisipasi pendidikan yang ada di semua jenjang dan jenis madrasah; (b) melanjutkan pemberian beasiswa dan dana bantuan operasional pendidikan di semua jenis madrasah yang kemudian lambat laun dikurangi jumlahnya sejalan dengan semakin pulihnya krisis ekonomi dan meningkatnya kembali kemampuan orang tua peserta didik dalam membiayai pendidikan; (c) mengintegrasikan dana bantuan operasional pendidikan secara bertahap ke dalam anggaran rutin untuk menunjang kegiatan operasional pendidikan di madrasah; (d) meningkatkan dan mengembangkan program pendidikan alternatif secara konseptual dan kesinambungan terutama untuk sasaran peserta didik yang kurang beruntung; (e) meningkatkan ketertiban masyarakat dalam pengambilan keputusan tentang pendidikan<sup>3</sup>.

Meskipun strategi ini terfokus pada program Wajib Belajar Pendidikan Dasar (Wajar Dikdas) 9 tahun, jenis dan jenjang pendidikan lainnya pun tercakup. Indikator-indikator keberhasilannya adalah : (a) mayoritas penduduk berpendidikan minimal SLTP dan partisipasi pendidikan meningkat, yang ditunjukkan dengan prestasi pada semua jenjang dan jenis sekolah; (b) meningkatnya budaya belajar yang ditunjukkan dengan meningkatnya angka *melek* huruf; dan (c) proporsi jumlah penduduk yang kurang beruntung yang mendapat kesempatan pendidikan semakin meningkat<sup>4</sup>.

Madrasah Aliyah NU Banat Kudus yang selanjutnya dapat disebut MA NU Banat Kudus, adalah salah satu madrasah yang berupaya meningkatkan mutu pendidikan mengarah pada pencapaian madrasah bertaraf internasional dan telah memperoleh pengakuan ISO 9001 2002. Tentunya upaya yang dilakukan tidak

asal jalan, tetapi memiliki strategi pengembangan yang dapat ditampilkan pada dunia internasional.

Madrasah Aliyah NU Banat Kudus yang sekarang ini berkembang pesat bukanlah datang secara tiba-tiba, tetapi melewati sejarah usaha keras yang panjang. Berbagai kendala, tantangan dan problem telah berhasil dilalui. Menurut Agus Nurhadi<sup>5</sup> (2007 : 64) ada tiga periode dalam proses pengembangan MA NU Banat Kudus. Pertama, periode formatif (1972-1981), yakni dengan bermodal semangat yang tinggi dari pengelola untuk mendidik wanita muslimah terus terpelihara, sehingga meskipun banyak kendala mereka tidak patah semangat. Kedua, periode pembenahan dan pengembangan (1981-2002), pada periode ini lembaga mendaftarkan diri di notaris dan pembenahan dilakukan baik secara administrasi, SDM. Hasilnya grafik penerimaan siswa baru mengalami peningkatan yang drastis. Ketiga, Periode pengembangan kualitas (2002-sekarang). Kualitas lembaga terus ditingkatkan dengan penyediaan SDM yang professional, sarana prasarana yang memadai serta manajemen yang baik. Secara kelembagaan MA NU Banat Kudus bergabung dengan NU bukan hanya bersifat kultural tetapi secara struktural.

Strategi pengembangan madrasah, khususnya pada MA NU Banat Kudus ternyata sangat berdampak terhadap mutu pendidikan dan prestasi siswa di madrasah. Sebagai contoh, lima tahun terakhir, MA NU Banat Kudus mengantongi prestasi lebih dari 50 kejuaraan bertaraf kabupaten, propinsi bahkan mendapat Juara II dalam penyelenggaraan madrasah aliyah model tingkat nasional. Keunggulan madrasah dengan berbagai ciri khasnya, antara lain semua siswa yang belajar di lembaga ini berjenis kelamin putri setidaknya mampu menjawab persepsi masyarakat terhadap perempuan tentang kiprahnya dalam mencerdaskan anak bangsa.

Hal sebagaimana uraian tersebut, penulis merasa tertarik untuk meneliti strategi pemberdayaan kelembagaan yang dilakukan oleh MA NU Banat Kudus dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang dikelolanya.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang:

1. Mendeskripsikan langkah-langkah pemberdayaan madrasah yang dilakukan MA NU Banat Kudus, baik kelembagaan formal maupun informal.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan kelembagaan pada MA NU Banat Kudus.

## **C. Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan langkah-langkah yang dilalui dalam usaha mengungkap permasalahan yang diteliti, sehingga didapat suatu penjelasan.

### **1. Bentuk dan Jenis Penelitian**

Bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang tujuan utamanya untuk menerangkan apa adanya atau apa yang ada sekarang. Secara metodologis, penelitian ini termasuk dalam lingkup penelitian lapangan.

Jenis penelitian dalam penyusunan tesis ini adalah penelitian lapangan (*field research*), dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan analisis pada proses penyimpulan deduktif induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antara fenomena yang diamati dengan menggunakan logika alamiah.

### **2. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang pokok diperoleh dalam bentuk verbal atau ucapan lisan dan perilaku dari subyek (*informan*) berkaitan dengan permasalahan penelitian. Sedang sumber data sekunder adalah sumber data penunjang berasal dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang erat hubungannya dengan fokus penelitian<sup>6</sup>.

Penentuan sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu tertulis dan tidak tertulis. Sumber data tertulis dapat berupa dokumen-dokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti daftar nilai, gambar, foto, catatan

rapat atau tulisan-tulisan sebagai sumber data pendukung. Sedangkan sumber data tidak tertulis berupa informasi dan pengamatan langsung di lapangan.

Untuk menentukan informan didasarkan pada kriteria: 1) subyek cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktifitas penelitian, 2) subyek yang masih aktif di lingkungan aktifitas penelitian, 3) subyek yang mempunyai waktu untuk dimintai informasi, 4) subyek yang memberikan informasi sebenarnya, 5) subyek yang tergolong asing bagi peneliti.

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka pemilihan informan dilakukan secara *snowball*. Teknik sampling *snowball* digunakan untuk menyeleksi dan memilih informan yang benar-benar menguasai informasi secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap. Berarti dalam hal ini peneliti harus menentukan sampling dengan mengikuti informan yang lebih mengetahui di lapangan. Namun demikian, pemilihan sampel tidak sekedar berdasarkan kehendak subyektif peneliti, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan.

Melalui teknik *snowball* akhirnya sementara ditetapkan sampel yang menjadi informan kunci sebagai sumber data antara lain adalah : ketua yayasan, kepala madrasah, guru, dan orang tua/ wali serta siswa itu sendiri.

### **3. Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu :

#### **a. Wawancara**

Wawancara artinya percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu<sup>7</sup>.

Metode wawancara ini digunakan penulis untuk mencari kejelasan tentang berbagai hal yang berkaitan dengan gambaran secara menyeluruh tentang pemberdayaan kelembagaan madrasah. Penulis akan mewawancarai Kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus, Pengurus Yayasan, Para Guru, Orang Tua/ Wali Siswa.

b. Dokumentasi

Dokumen atau disebut dengan *record* artinya setiap pertanyaan tertulis yang disusun oleh perseorangan atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting<sup>8</sup>. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai variabel yang berupa catatan, notulen rapat, agenda, transkrip nilai, dan sebagainya.

c. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan catatan secara sistematis terhadap gejala yang nampak pada obyek penelitian<sup>9</sup>. Jadi observasi adalah cara mengumpulkan data dengan pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.

Metode observasi digunakan dalam penelitian ini antara lain untuk mengetahui; suasana lingkungan madrasah, ruang dan peralatannya, suasana proses belajar mengajar, kegiatan proses pembelajaran, kegiatan guru selama di lingkungan madrasah, kegiatan praktikum siswa, kegiatan kokurikuler dan ekstra kurikuler, kegiatan lainnya, seperti; lomba sekolah, acara peringatan hari besar nasional dan peringatan hari besar Islam, dan lain-lain.

#### 4. Teknik Analisis Data

Setelah peneliti mendapatkan data-data kemudian diolah dengan menggunakan metode deskriptif analitik yaitu menganalisis data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi dianalisis sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas menyeluruh atas obyek penelitian<sup>10</sup>.

Oleh karena bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang bertujuan utama untuk menerangkan apa adanya atau apa yang ada sekarang tanpa harus membuat angka. Namun secara metodologis penelitian ini termasuk dalam lingkup penelitian lapangan.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam menganalisa data-data tersebut dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia baik dari hasil

wawancara, pengamatan, maupun dari hasil dokumentasi. Data yang diperoleh tersebut setelah dibaca, dipelajari dan ditelaah kemudian mengadakan reduksi data dengan cara membuat abstraksi yakni membuat rangkuman inti dari proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam bentuk narasi. Setelah itu di-*cross-check* dengan data-data lain yang diperoleh dari observasi maupun interview. Tahap akhir dari analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data<sup>11</sup>.

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.

#### **D. Kajian Teori**

##### **1) Pengertian Pemberdayaan Kelembagaan Madrasah**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kata 'pemberdayaan' berasal dari kata 'daya' yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau bertindak. Dapat diartikan pula kekuatan yang menyebabkan sesuatu dapat bergerak<sup>12</sup>. Kelembagaan berasal dari kata lembaga yang memiliki makna badan organisasi yang tujuannya melakukan sesuatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha<sup>13</sup>.

Lembaga pendidikan merupakan badan organisasi yang menyelenggarakan pembelajaran dalam bentuk formal maupun nonformal. Lembaga pendidikan formal dapat berupa sekolah atau madrasah, sedangkan lembaga pendidikan nonformal adalah lembaga pendidikan yang ada di masyarakat, berupa pengajian, majlis taklim dan sebagainya. (Hasbullah, 1999: 94).

Madrasah berasal dari bahasa Arab, dari kata (درس) yang bermakna tempat orang belajar (Wajidi, 1971 : 27). Secara harfiah kata ini setara makna dengan kata "sekolah" dalam bahasa Indonesia yang artinya lembaga untuk

belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (Fadjar, 1999 : 17). Untuk mencari pengertian madrasah secara pasti memang sulit sehingga para ahli memberikan pendapatnya tentang hal tersebut, antara lain Gibb and Kramers (1981:300) mengartikan madrasah sebagai "*name of an institution where the Islamic science are studied.*"

Menurut Mircea Eliade (1993 : 77) "*madrasah is an educational institution devoted to advanced studies in the Islamic religious sciences*". Selain itu Zuhairini (1993 : 25) memaknai madrasah sebagai tempat belajar yang mengajarkan ajaran-ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada jamannya. Madrasah juga diartikan sebagai wahana bagi anak untuk mengenyam proses pembelajaran (Fadjar, 1999 : 18).

Jadi berangkat dari berbagai definisi madrasah diatas dapat kita pahami bahwa secara teknis madrasah menggambarkan tempat proses pembelajaran formal yang tidak beda dengan sekolah.

Jadi yang dimaksud pemberdayaan kelembagaan madrasah adalah mengoptimalkan sumber daya yang ada di madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah agar mampu *survive* dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menuntut perubahan di era saat ini dan yang akan datang.

## 2) Sejarah Pemberdayaan Kelembagaan Madrasah

Menelusuri sejarah pertumbuhan madrasah, banyak dijumpai aspek-aspek historis yang menarik. Zaman Belanda, pendidikan Islam berada dalam fase awal, yaitu melakukan eksperimentasi materi dan metodologi pembelajarannya. Lembaga pesantren merupakan cikal-bakal format pendidikan Islam itu, yang kemudian melakukan improvisasi melalui adaptasi dengan sistem sekolah ala Belanda itu sendiri. Ada yang mengambil utuh kurikulum Belanda, lalu menambahkan jam pelajaran agama, tetapi ada yang hanya memakai sistem sekolah dan metodologi pembelajarannya saja, sementara materinya tetap pelajaran agama (Aqib Suminto, 1986 : 64).

Pada zaman Jepang pendidikan agama Islam ditangani secara khusus. Pemerintah Jepang membuat relasi-positif dengan kiai dan ustadz, yang kemudian membuat kantor urusan agama (*shumubu*). Setelah tahun 1945 –

tepatnya tanggal 3 Januari 1946 –kantor ini menjadi kementerian agama. Dalam tahun-tahun pertama, kementerian agama membuat divisi khusus yang menangani pendidikan agama di sekolah umum dan pendidikan agama di sekolah agama (madrasah dan pesantren). Terminologi "*modernisasi madrasah*" tampaknya mulai menguat saat Orde Baru melancarkan manuver-manuver politik pendidikannya. Baik melalui jalan formalisasi – yaitu usaha penegerian madrasah, maupun jalan strukturisasi – yaitu penjenjangan madrasah dengan mengacu pada aturan Departemen Pendidikan Nasional termasuk desain kurikulumnya.

Keduanya memang kontroversial. Umat Islam melihatnya dengan kacamata prasangka, walaupun tetap memperjuangkan madrasah dan pendidikan keagamaan pada umumnya menjadi bagian dari tugas Kementerian Agama.

Setelah kekuasaan Orde Baru berjalan satu periode, pada tahun 1975, dikeluarkan SKB tiga menteri yang mencoba meregulasi madrasah secara integral-komprehensif. Inilah era baru madrasah yang ditandai dengan efektifnya pembenahan madrasah di tahun-tahun berikutnya. Akan tetapi, sebagai "sekolah umum plus pendidikan agama" (kurikulum : 70% : 30%), menjadikan madrasah terbebani –tentu saja, dalam mengejar kualitas sekolah pada umumnya. Selama lima pelita berikutnya, kualitas madrasah bisa dipikul rata menghasilkan lulusan yang lemah *basic competence* agamanya, demikian juga lemah penguasaan ilmu umum lainnya.

Namun demikian, hingga reformasi politik meletus tahun 1998, dan terjadi transisi pemerintahan dengan berganti-gantinya Kepala-Negara, dunia kependidikan bukan tidak terkena dampaknya. Spektrum reformasi politik tersebut memancar ke mana-mana, termasuk ke wilayah pendidikan keagamaan. Madrasah justru mulai memikirkan posisinya, nilai kehadirannya (*bargaining position*) dan menyadari hak-haknya, yang selama Orde Baru nasibnya dimarjinalkan secara tidak adil (diskriminatif). Prestasi penting era reformasi ialah disahkannya UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003, yang menempatkan madrasah ekuivalen dengan sekolah umum termasuk dalam perlakuan anggarannya.

Pengembangan madrasah terus dilakukan oleh Departemen Agama, antara lain penyelenggaraan MAPK yang sekarang *trend* disebut MAK, ada madrasah program keterampilan, madrasah model, madrasah unggulan, dan madrasah terpadu. Hal ini terus dikembangkan oleh Kementerian Agama dengan keterbatasan yang dimilikinya, tentunya penyelenggaraan berbagai program ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu lulusan madrasah agar memiliki kompetensi yang dapat diterima oleh masyarakat. Namun demikian, karena tidak berpijak pada konsepsi yang sistemik, ikhtiar ini sepertinya kurang dapat menjawab tantangan masyarakat muslim Indonesia.

Madrasah yang dikelola oleh Kementerian Agama di Indonesia terdiri dari beberapa jenis, antara lain :

- a. Madrasah Aliyah Program Keagamaan (MAPK)
- b. Madrasah Aliyah Program Ketrampilan
- c. Madrasah Model
- d. Madrasah Unggulan
- e. Madrasah Terpadu
- f. Madrasah Tsanawiyah Terbuka

### 3) **Prinsip Dasar dalam Pemberdayaan Kelembagaan Madrasah**

Telaah filosofis normatif dan pemahaman atas potensi dan tuntutan lingkungan strategis sangat diperlukan sebagai dasar pemberdayaan kelembagaan di madrasah, yang secara konseptual akan dapat diterima oleh logika, secara kultural sesuai dengan budaya bangsa dan secara politis dapat diterima oleh masyarakat.

Kerangka filosofis normatif yang melandasi pemberdayaan kelembagaan madrasah diawali dengan asumsi bahwa manusia (peserta didik) adalah makhluk Allah SWT yang tercipta dalam bentuk yang sempurna (*absan al-taqwim*), untuk mengabdikan pada-Nya (*abdullah*) dan menjadi wakil/pemimpin (*kehalifah*) di muka bumi. Sebagai hamba Allah manusia memiliki sikap yang penuh dengan ketundukan dan kepatuhan kepada-Nya. Sedangkan sebagai khalifah manusia adalah makhluk yang kreatif. Jika kedua peran ini (*abdullah* dan *kehalifah*) ini digabungkan, maka secara filosofis dapat

dirumuskan bahwa pengembangan pendidikan madrasah harus mampu melahirkan pribadi manusia yang kreatif dengan landasan sikap ketundukan dan kepatuhan kepada-Nya. Pemahaman ini sejalan dengan ungkapan Rasul SAW sebagai *prototype* manusia yang senantiasa bertambah ilmunya sekaligus bertambah hidayah dari Allah SWT, itulah kiranya tipikal manusia yang sempurna (*insan kamil*) dalam bidang pendidikan.

Pandangan filosofis sebagaimana diatas selanjutnya dikaji dan dikembangkan untuk merumuskan kebijakan-kebijakan pendidikan yang diarahkan untuk mencapai pertumbuhan kekuatan kepribadian peserta didik yang seimbang. Kualitas ini akan dapat dicapai oleh manusia jika ia dapat menjalankan fungsi kemanusiaannya sebagai khalifah dan hamba Allah sekaligus.

Menelusuri sejarah pertumbuhan kelembagaan madrasah, banyak dijumpai aspek-aspek historis yang menarik. Zaman Belanda, pendidikan Islam berada dalam fase awal, yaitu melakukan eksperimentasi materi dan metodologi pembelajarannya. Lembaga pesantren merupakan cikal-bakal format pendidikan Islam itu, yang kemudian melakukan improvisasi melalui adaptasi dengan sistem sekolah ala Belanda itu sendiri. Ada yang mengambil utuh kurikulum Belanda, lalu menambahkan jam pelajaran agama, tetapi ada yang hanya memakai sistem sekolah dan metodologi pembelajarannya saja, sementara materinya tetap pelajaran agama (Aqib, 1986 : 64).

Pada zaman Jepang pendidikan agama Islam ditangani secara khusus. Pemerintah Jepang membuat relasi-positif dengan kiai dan ustadz, yang kemudian membuat kantor urusan agama (*shumubu*). Setelah tahun 1945 – tepatnya tanggal 3 Januari 1946 –kantor ini menjadi kementerian agama. Dalam tahun-tahun pertama, kementerian agama membuat divisi khusus yang menangani pendidikan agama di sekolah umum dan pendidikan agama di sekolah agama (madrasah dan pesantren) (Aqib, 1986 : 66). Terminologi "*modernisasi madrasah*" tampaknya mulai menguat saat Orde Baru melancarkan manuver-manuver politik pendidikannya. Baik melalui jalan formalisasi –yaitu usaha penerangan madrasah, maupun jalan strukturisasi –yaitu penjenjangan madrasah dengan mengacu pada aturan Departemen Pendidikan Nasional

termasuk desain kurikulumnya. Keduanya memang kontroversial. Umat Islam melihatnya dengan kaca mata prasangka, walaupun tetap memperjuangkan madrasah dan pendidikan keagamaan pada umumnya menjadi bagian dari Departemen Agama.

Setelah kekuasaan Orde Baru berjalan, pada tahun 1975, dikeluarkan SKB tiga menteri yang mencoba meregulasi madrasah secara integral-komprehensif. Inilah era baru madrasah yang ditandai dengan efektifnya pembenahan madrasah di tahun-tahun berikutnya. Akan tetapi, sebagai "sekolah umum plus pendidikan agama" (kurikulum : 70% : 30%), menjadikan madrasah terbebani –tentu saja, dalam mengejar kualitas sekolah pada umumnya. Selama lima pelita berikutnya, kualitas madrasah bisa dipukul rata menghasilkan lulusan yang lemah *basic competence* agamanya, demikian juga lemah penguasaan ilmu umum lainnya.

Namun demikian, hingga reformasi politik meletus tahun 1998, dan terjadi transisi pemerintahan dengan berganti-gantinya Kepala-Negara, dunia kependidikan bukan tidak terkena dampaknya. Spektrum reformasi politik tersebut memancar ke mana-mana, termasuk ke wilayah pendidikan keagamaan. Madrasah justru mulai memikirkan posisinya, nilai kehadirannya (*bargaining position*) dan menyadari hak-haknya, yang selama Orde Baru nasibnya dimarjinalkan secara tidak adil (diskriminatif). Prestasi penting era reformasi ialah disahkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menempatkan madrasah ekuivalen dengan sekolah umum termasuk dalam perlakuan anggarannya.

Pemberdayaan kelembagaan madrasah terus dilakukan oleh Departemen Agama, antara lain penyelenggaraan MAPK yang sekarang *trend* disebut MAK, ada madrasah program keterampilan, madrasah model, madrasah unggulan, dan madrasah terpadu bahkan akhir-akhir ini muncul madrasah berstandar internasional (MBI). Hal ini terus dikembangkan oleh Departemen Agama dengan keterbatasan yang dimilikinya, tentunya penyelenggaraan berbagai program ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu lulusan madrasah agar memiliki kompetensi yang dapat diterima oleh masyarakat. Namun demikian, karena tidak berpijak pada konsepsi yang

sistemik, ikhtiar ini sepertinya kurang dapat menjawab tantangan masyarakat muslim Indonesia.

Membangun sebuah lembaga pendidikan Islam yang bermutu tentu membutuhkan kiat dan strategi tersendiri agar mampu bersaing di kancah dunia internasional. Sudah saatnya madrasah yang merupakan lembaga pendidikan yang dikelola oleh Kementerian Agama harus berani bersaing dengan lembaga pendidikan yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Mutu lembaga terus diupayakan antara lain dengan menyelenggarakan program unggulan yang khas dan unik dengan mengangkat sumber daya lokal sebagai pijakan program pengembangan menuju era globalisasi.

#### 4) **Arah dan Kerangka Pemberdayaan Kelembagaan Madrasah**

Arah dan kerangka pemberdayaan kelembagaan madrasah berangkat dari akar penilaian filosofis, normatif, religius, serta sejarah panjang perjalanan madrasah di Indonesia. Lingkungan strategis bangsa juga mempengaruhi arah pengembangan madrasah. Melalui terjadinya globalisasi, cita ideal "warga negara" yang baik perlu diperluas menjadi "warga dunia" yang baik sekaligus menjadi hamba dan khalifah Allah SWT yang baik. Oleh karena itu landasan filosofis pendidikan yang mengacu kepada filsafat pendidikan perenialisme yang berpusat pada pelestarian dan pengembangan peserta didik, perlu disempurnakan dengan filsafat pendidikan yang mengintegrasikan pengembangan budaya dan subyek sebagai bagian dari "warga dunia".

Pada saat yang bersamaan, perubahan sosial perlu diantisipasi agar masyarakat tidak didikte oleh perubahan, tetapi mampu untuk bertindak afirmatif. Misi pendidikan yang melandasi filsafat pendidikan di madrasah adalah rekonstruksi sosial yang mengacu pada ketentuan nilai dan norma keislaman, dengan menggunakan kaidah *al-mubafazah ala al-qadim al-salib wa al-akbudu bi al-jadid al-aslah*, yakni memanfaatkan (mempertahankan) sesuatu yang lama yang baik dan mengambil sesuatu yang baru untuk bahan pijakan menuju kualitas yang lebih baik lagi.

Arah dan strategi pemberdayaan kelembagaan madrasah menekankan pada pemberdayaan kelembagaan madrasah sebagai pusat pembelajaran, pendidikan dan kebudayaan. Indikator-indikator keberhasilannya adalah : (a) tersedianya madrasah-madrasah yang semakin bervariasi, yang diikat oleh visi, misi dan tujuan pendidikan madrasah, dengan dukungan organisasi yang efektif dan efisien; (b) mutu dan sarana prasarana madrasah yang semakin meningkat dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik; dan (c) tingkat kemandirian madrasah semakin tinggi<sup>14</sup>.

Kebijakan yang perlu ditempuh adalah : (a) Melaksanakan telaah, kajian dan "restrukturisasi madrasah" sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat; (b) mengembangkan sistem organisasi kelembagaan pendidikan yang profesional efektif dan efisien; (c) standarisasi kelembagaan yang didukung oleh sarana dan prasarana minimal dan kualifikasi personel yang sesuai dengan bidang keahlian serta beban pekerjaannya.

Kenyataan menunjukkan bahwa saat ini telah terjadi reduksi pemaknaan pendidikan. Kelembagaan pendidikan, khususnya madrasah perlu terus ditumbuhkembangkan untuk menjawab fungsi dan kehadiran lembaga pendidikan yang mampu memberikan solusi terwujudnya manusia Indonesia yang memiliki karakter dan kepribadian yang mantap menuju persaingan yang sehat dalam dunia internasional.

## 5) **Visi dan Misi Madrasah**

### a. **Visi Pendidikan Madrasah**

Perubahan struktur kehidupan masyarakat bangsa Indonesia yang berkeinginan untuk mewujudkan masyarakat madani, yakni suatu masyarakat yang berbasis komunitas (*community based society*) yang religius, beradab, serta menghargai harkat dan martabat manusia.

Dalam konsep masyarakat yang berbasis komunitas dikandung pengertian bahwa pendidikan harus memiliki kemampuan untuk mengantisipasi arah perubahan masyarakatnya, dan tugas pendidikan adalah membantu masyarakat menuju perubahan yang diinginkan.

Pada uraian berikut dikemukakan rumusan visi dan misi pendidikan di madrasah dengan mempertimbangkan berbagai hal, yaitu (1) nilai-nilai normatif, religius, filosofis yang diyakini kebenarannya; (2) lingkungan strategis; serta (3) sejumlah isu strategi bangsa. Rumusan visi dan misi berikut menjadi acuan dalam perumusan kebijakan dasar dan strategi implementasi yang dikemukakan pada bagian selanjutnya.

Visi madrasah merupakan suatu pandangan atas keyakinan bersama seluruh komponen madrasah atas keadaan masa depan yang diinginkan. Visi ini diungkapkan dengan kalimat yang jelas, positif, menantang, mengundang partisipasi dan menunjukkan gambaran tentang masa yang akan datang. Keberadaan visi ini akan menjadi inspirasi dan mendorong seluruh warga madrasah untuk bekerja lebih giat. Oleh karena itu, secara fungsional, visi memiliki beberapa fungsi strategis. **Pertama**, visi diperlukan untuk memobilisasi komitmen, menciptakan energi *for action*, memberi *road map* untuk menuju masa depan, menimbulkan antusiasme, memusatkan perhatian dan menanamkan kepercayaan diri. **Kedua**, visi diperlukan untuk menunjang proses *reengineering, restructuring, reinventing, benchmarking*. **Ketiga**, visi diperlukan untuk menciptakan dan mengembangkan *shared mindsets* atau *common vision* yang menentukan dan menjadi landasan bagaimana seluruh individu mempersepsikan dan berinteraksi dengan *stakeholders*-nya<sup>15</sup>.

Selanjutnya, untuk mengoperasionalkan fungsi-fungsi strateginya, maka visi tersebut dikembangkan ke dalam misi. Misi dapat dipahami sebagai pernyataan formal tentang tujuan utama untuk kongkritisasi visi dalam wujud tujuan dasar yang akan diwujudkan. Visi dan misi madrasah ini akan terus membayangi segenap warga madrasah : Kepala madrasah, guru, staf madrasah, para murid dan orang tua murid, dengan pertanyaan-pertanyaan : "Mengapa kita berada di madrasah? Apa yang harus kita perbuat? bagaimana kita melaksanakannya? Bagaimana Kepala madrasah agar mengetahui dirinya sebagai kepala madrasah? Bagi kepala madrasah harus selalu ditantang dengan pertanyaan : mengapa dan untuk apa saya menjadi kepala madrasah? Apa yang harus saya kerjakan

sebagai kepala madrasah? Bagaimana saya melakukan pekerjaan tersebut? Pertanyaan akan muncul bagi guru : mengapa dan untuk apa saya menjadi guru? Bagaimana saya melaksanakan pekerjaan tersebut? Pertanyaan-pertanyaan akan mendorong seluruh warga madrasah, sesuai dengan kapasitas dan fungsi masing-masing bekerja keras dengan berdasarkan misi guna mendekati visi madrasah.

Secara makro visi pendidikan madrasah adalah terwujudnya masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-alamiah, terampil dan profesional. Secara mikro visi pendidikan madrasah adalah terwujudnya individu yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-diniyah, terampil dan profesional, sesuai dengan tatanan kehidupan<sup>16</sup> (Depag, 2003 : 78-79).

Pendidikan madrasah diharapkan mampu menghasilkan manusia dan masyarakat bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah, amaliyah, terampil dan profesional, sehingga akan terasa sesuai dengan tatanan kehidupan. Tujuan yang demikian mulia ini, mempersyaratkan kepedulian semua pihak, dari semua keluarga, masyarakat, serta organisasi dan institusi pendidikan madrasah yang unggul. Selanjutnya untuk memberikan bobot yang relevan tentang penataan kehidupan, maka dapat ditambahkan bahwa pendidikan madrasah semestinya berorientasi lokal agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat sekitar, berwawasan nasional agar secara *sentripetal* tetap mengarah kepada tercapainya misi nasional, serta berwawasan global agar dalam jangka panjang memiliki kemampuan untuk bersaing dengan internasional.

#### **b. Misi Pendidikan Madrasah**

Visi makro dan mikro pendidikan madrasah, selanjutnya dapat dijabarkan dan disederhanakan menjadi tiga butir rumusan visi, sekaligus sebagai profil lulusan madrasah yang diharapkan, yaitu :

- 1) Menciptakan calon agamawan yang berilmu;
- 2) Menciptakan calon ilmuwan yang beragama;

3) Menciptakan calon tenaga terampil profesional dan agamis.

Dengan misi kelembagaan sebagaimana tersebut diatas, maka menuntut akan adanya pemantapan mekanisme sistem pendidikan madrasah. Mengingat luasnya cakupan perbaikan sistem pendidikan madrasah, maka target pencapaian ketiga misi diatas dibedakan kedalam 3 (3) rentang waktu, yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Pada jangka pendek, prioritas pertamanya adalah melanjutkan pelaksanaan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 tahun. Selanjutnya, peningkatan kemampuan kelembagaan dan peningkatan kemampuan penguasaan iptek merupakan prioritas kedua dan ketiga dalam misi jangka pendek.

Penekanan pada jangka menengah adalah memantapkan, mengembangkan, dan melembagakan secara berkelanjutan dari apa yang telah dirintis pada jangka pendek, baik berupa masyarakat dan sistem pendidikan yang lebih berdaya, perbaikan aspek kelembagaan dan manajerial, maupun perbaikan substansi yang terkandung dalam sistem pendidikan di madrasah.

Penekanan jangka panjang, adalah pembudayaan bagi terbentuknya nilai-nilai baru, dalam keseimbangan yang baru, dan dalam konteks struktur masyarakat bangsa Indonesia yang baru. Perubahan tatanan budaya dalam kehidupan membentuk waktu, oleh karena itu, pembudayaan sebagai hasil pemberdayaan sistem pendidikan di madrasah dituangkan dalam jangka panjang. Pembudayaan mengimplikasikan bahwa yang terjadi bukan hanya konversi budaya, melainkan sebuah proses yang bersifat aktif-kreatif dan berkelanjutan, selaras dengan perkembangan tatanan kehidupan.

## **E. Hasil Penelitian**

Pemberdayaan kelembagaan madrasah dapat diartikan sebagai upaya untuk mengembangkan madrasah agar dapat berdaya guna secara maksimal dan berdaya saing dengan lembaga pendidikan lain yang dikelola oleh Departemen

Pendidikan Nasional bahkan dapat bersaing dengan lembaga pendidikan di belahan dunia secara internasional. Madrasah Aliyah NU Banat Kudus (MA NU Banat Kudus), adalah salah satu madrasah yang melangkah secara pasti berupaya meningkatkan mutu pendidikan yang mengarah pada pencapaian madrasah bertaraf internasional dan telah memperoleh pengakuan ISO. Tentunya upaya yang dilakukan tidak asal jalan, tetapi memiliki strategi pengembangan yang dapat ditampilkan pada dunia internasional.

Pemberdayaan kelembagaan secara formal yang dikelola madrasah aliyah NU Banat Kudus antara lain :

#### **1. Komite Madrasah**

Komite madrasah adalah suatu lembaga mandiri yang dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan untuk memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Komite madrasah yang ada di MA NU Banat Kudus adalah sebagai mitra madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk itu lembaga ini dibentuk agar mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas madrasah. Adapun tujuan dibentuknya komite madrasah sebagai suatu organisasi masyarakat madrasah antara lain mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di MA NU Banat Kudus. Selain itu komite madrasah bertanggung jawab atas peran serta masyarakat dan menciptakan suasana dan kondisi yang transparan akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di MA NU Banat Kudus.

Komite madrasah pada periode tahun 2004 sampai 2010 menitik beratkan pada kinerja yang jelas dan transparan. Periode ini MA NU Banat Kudus bergabung dengan lembaga pendidikan Maarif NU. Hal ini bukan hanya bersifat kultural saja tetapi juga secara struktural. Meskipun terjadi pergeseran pengelolaan, tetapi sebenarnya tidak ada perubahan yang signifikan.

Komite madrasah aliyah NU Banat Kudus sebagai mitra memiliki sifat yang melekat. Komite madrasah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan madrasah maupun lembaga pemerintah lainnya. Komite madrasah dan madrasah aliyah NU Banat Kudus yang dikelola memiliki kemandirian masing-masing, tetapi tetap sebagai mitra yang harus saling bekerjasama sejalan dengan konsep manajemen berbasis sekolah.

Sifat kemandirian yang dimiliki oleh komite madrasah diharapkan dapat melaksanakan fungsinya dengan sebaik-baiknya, sehingga kebijakan yang dijalankan berdasarkan pada hasil musyawarah mufakat antara orang tua wali murid, pihak madrasah aliyah NU Banat Kudus dan instansi yang terkait.

Komite madrasah di MA NU Banat Kudus sebagai lembaga mandiri yang bekerja sebagai mitra madrasah yang memiliki beberapa fungsi diharapkan mampu mengembangkan fungsi yang ada hingga terwujud suatu lembaga pendidikan yang tetap survive sepanjang masa.

Komite madrasah di MA NU Banat Kudus berasal dari unsur-unsur yang ada di dalam masyarakat antara lain : tokoh masyarakat, ulama', wali murid, guru. Kyai memiliki peran yang sangat dominan dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan di Banat NU Kudus. Dari kecenderungan ini menunjukkan bahwa kyai mempunyai peran yang besar dalam memajukan MA NU Banat Kudus. Kyai selalu aktif untuk menjaga dan memelihara madrasah aliyah NU Banat Kudus. Ini adalah gambaran kinerja komite yang mampu menggaet ulama' dan tokoh masyarakat untuk turut memajukan madrasah aliyah NU Banat Kudus.

Pendidikan di MA NU Banat Kudus diyakini mampu menjadi wadah yang efektif untuk membekali ummat untuk melakukan dakwah melalui institusi pendidikan yang pada gilirannya meningkatkan SDM Ummat, khususnya kaum perempuan, karena pada hekitatnya "Banat" merupakan lembaga khusus untuk kaum hawa.

Komite madrasah yang saat ini diketuai oleh H. Ridwan menjadi sangat penting artinya untuk menjadi jembatan antara madrasah dan wali

murid. Jembatan itu bukan hanya menyangkut masalah pendanaan saja tetapi masalah akademik dan non akademik juga dalam bidikan komite madrasah.

Komite madrasah juga diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada pihak madrasah aliyah NU Banat Kudus dalam memecahkan berbagai persoalan pendidikan, menggali sumber dana madrasah, membangun jaringan kerjasama dan sistem informasi, memiliki usaha untuk pengembangan madrasah dan komunikasi dengan seluruh orang tua wali murid.

## **2. OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah)**

Setiap sekolah atau madrasah wajib membentuk organisasi kesiswaan berupa Organisasi Intra Sekolah (OSIS). OSIS merupakan satu-satunya wadah organisasi siswa di sekolah/ madrasah untuk mencapai tujuan pembinaan dan pengembangan kesiswaan. OSIS bersifat intra sekolah, artinya tidak ada hubungan organisatoris dengan OSIS di sekolah lain dan tidak menjadi bagian dari organisasi lain yang ada di luar sekolah. OSIS merupakan wadah organisasi siswa di sekolah. Oleh karena itu setiap siswa secara otomatis menjadi anggota OSIS di sekolah. Keanggotaan itu secara otomatis berakhir dengan keluarnya siswa dari sekolah, termasuk siswa MA NU Banat Kudus secara otomatis setiap siswa adalah anggota OSIS. Organisasi ini bertujuan mempersiapkan siswa sebagai kader penerus cita-cita perjuangan bangsa dan sumber insani pembangunan nasional, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur. Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani, memantapkan kepribadian dan mandiri, mempertebal rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Kehidupan di madrasah merupakan jembatan atau transisi bagi anak dalam rangka penanaman nilai-nilai demokrasi dalam diri seorang anak. Hal ini dilakukan madrasah merupakan pengganti orang tua dalam mendidik seorang anak. Penanaman nilai-nilai demokrasi ini biasanya dilakukan dengan mengajarkan kepada anak tentang nilai-nilai demokrasi misalnya melalui pembelajaran di kelas. Tetapi seiring dengan perkembangan waktu seringkali dirasakan kurang. Oleh karena itu dalam

rangka untuk mengaplikasikan nilai-nilai demokrasi yang telah diajarkan maka sekolah memberikan sarana kepada siswa berupa organisasi-organisasi. Organisasi ini bertujuan mengajarkan kepada siswa untuk lebih bersifat demokratis, bertanggung jawab, serta menghargai sehingga ini diharapkan dapat berguna sebagai bekal siswa yang nantinya akan terjun dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Dari organisasi-organisasi yang ada tersebut OSIS merupakan salah satu organisasi yang dapat melaksanakan nilai-nilai demokrasi di madrasah, karena OSIS merupakan suatu organisasi yang berada dalam lingkungan madrasah.

Nilai-nilai demokrasi yang terdapat dalam pemilihan ketua OSIS misalnya adalah merupakan adanya persamaan hak, dimana para siswa diberikan kesempatan yang sama untuk memilih dan menyalurkan aspirasi sesuai dengan hatinurani masing-masing tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Selain itu juga pemilihan ketua OSIS di MA NU Banat Kudus mengajarkan kepada para siswa kebebasan untuk menyatakan pendapat, sekaligus mengajarkan kepada para siswa tentang cara berdemokrasi secara baik dan benar sejak dini.

Nilai-nilai demokrasi dalam proses penetapan kepanitiaan dalam pemilihan pengurus OSIS di MA NU Banat Kudus dapat dilihat dari kegiatan musyawarah penetapan kepanitiaan. Adapun nilai-nilai demokrasinya adalah musyawarah, menaati dan menjalankan hasil keputusan yang ditetapkan, bertanggung jawab, saling berkomunikasi dan bekerjasama saling membantu di antara sesama pengurus OSIS, serta menghargai pendapat orang lain. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip demokrasi yang diajarkan dalam teori di lembaga pendidikan.

Nilai-nilai demokrasi yang diperoleh dalam kegiatan ini adalah kebebasan mengeluarkan pendapat, menghargai pendapat orang lain, tanggung jawab bersama atas hasil musyawarah, kerjasama antar pengurus OSIS, dan persamaan hak antara MPK dan pengurus OSIS.

Nilai-nilai demokrasi yang diperoleh dari kegiatan pengambilan kebijakan sekolah di MA NU Banat Kudus adalah musyawarah,

partisipasi siswa dalam kebijakan sekolah, kerjasama antar warga sekolah (guru, siswa dan staff sekolah), kebebasan mengeluarkan pendapat, menghargai pendapat orang lain, dan persamaan hak (keikutsertaan siswa dalam kebijakan sekolah).

Nampak bahwa berbagai kegiatan dan proses pengambilan kebijakan sekolah termasuk juga didalamnya OSIS siswa terlibat dalam proses pengambilan kebijakan. Hal ini dimaksudkan agar siswa lebih banyak pengalaman terkait dengan pelaksanaan nilai demokrasi, dimana pengalaman ini nantinya berguna sebagai bekal para siswa yang akan terjun dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di masa yang akan datang.

Terkait dengan proses pemilihan ketua OSIS di MA NU Kudus diharapkan dalam melaksanakan proses pemilihan ketua OSIS secara langsung dan demokratis yang melibatkan partisipasi aktif dari seluruh siswa. Hal ini berguna sekali karena akan menambah wawasan siswa terkait dengan pelaksanaan nilai-nilai demokrasi secara baik dan benar.

Madrasah dalam rangka mengembangkan diri, menyatukan visi, dan juga pandangan dalam aksi, koordinasi antar beberapa komponen tidak bisa dihindari. Koordinasi dalam konteks ini dapat diartikan dengan koordinasi internal-eksternal, koordinasi vertical-horizontal dan koordinasi yang bersifat formal-informal. Oleh karena itu, koordinasi atau lebih dikenal dengan istilah kerjasama antara guru dan karyawan madrasah, orang tua siswa, para alumni, tokoh masyarakat (pimpinan informal), lembaga pemerintah dan swasta, organisasi dan kelembagaan swadaya masyarakat, para donatur yang berpotensi harus sering dijalankan. Di lingkungan MA NU Banat Kudus upaya ini telah dijalankan antara lain melalui rapat koordinasi harian (1 minggu sekali) antar pejabat struktural, dan juga rapat bulanan yang menghadirkan segenap tenaga edukasi madrasah, selain itu juga diadakan ta'aruf yang dilanjutkan dengan pertemuan bersama wali siswa, serta kerjasama dengan beberapa instansi dan para donatur.

Pemberdayaan kelembagaan madrasah aliyah NU Banat Kudus secara informal cukup *exclusive* dibanding dengan madrasah pada umumnya. Hal yang membedakan itu antara lain terdapat forum koordinasi yang dikelola dengan baik dan dapat dijalankan sesuai peran dan fungsinya. Forum-forum itu pada intinya memberikan kesempatan kepada kepala madrasah untuk melakukan suatu kebijakan agar kebijakan yang ditempuh dapat diterima oleh berbagai kalangan dan meminimalisir permasalahan yang muncul di kemudian hari. Sejumlah lembaga yang dikoordinasi itu antara lain forum Seninan, pengajian Ahad awal bulan, forum 2-an (pengelola bahasa), forum 6-an (koordinasi ketua kelas), forum 9-an (pengelola internet), forum 13-an (pengelola pesantren), forum 17-an (pengelola koperasi dan badan usaha milik Banat), forum 24-an (koordinasi guru piket dan wali kelas), forum 27-an (koordinasi guru mapel muatan lokal).

Sejumlah forum koordinasi yang ada di MA NU Banat Kudus ini yang perlu penulis bahas antara lain :

a. Forum Seninan

Forum yang diselenggarakan tiap hari senin ini, kepala madrasah aliyah NU Banat Kudus melakukan koordinasi dengan para wakil kepala madrasah, dan beberapa kepala bagian yang ada untuk membahas kegiatan selama sepekan yang telah lewat dan membahas kegiatan sepekan yang akan datang, sehingga jika ada permasalahan itu hanya berusia 1 pekan. Kegiatan ini biasanya diawali dengan istighasah supaya mendapat petunjuk dan ridha Allah SWT.

Forum Seninan ini merupakan forum *briefing* bagi kepala madrasah dan para wakil kepala untuk mengambil kebijakan terkait permasalahan yang muncul selama sepekan. Forum semacam ini perlu dilaksanakan oleh suatu lembaga pendidikan agar permasalahan yang ada tidak berlarut-larut sehingga sekecil apapun permasalahan yang ada di MA NU Banat Kudus dapat segera terpecahkan melalui koordinasi rutin tiap hari Senin ini.

Pembicaraan yang sering muncul dalam forum Seninan ini adalah melengkapi tenaga kependidikan selain guru (pustakawan, guru

BP/BK, tenaga laboran) di madrasah dengan jumlah dan kualitas yang memadai disertai dengan penyebaran yang proporsional sesuai dengan bidang garapan dan tanggung jawab yang diperlukan. Peningkatan kualitas, wawasan dan penyegaran personil madrasah di tempat kerja sebagai program prioritas yang berkesinambungan. Berdasarkan data yang diperoleh di lingkungan MA NU Banat Kudus memiliki tenaga kependidikan yang cukup lengkap dan juga profesional sesuai dengan bidang atau kualifikasinya masing-masing. Sebagaimana data yang diperoleh diterangkan bahwa sasaran mutu manajemen ketenagaan di MA NU Banat Kudus adalah meningkatkan kompetensi semua guru mata pelajaran pada program IPA, IPS, Bahasa dan Keagamaan serta meningkatkan intensitas MGMP melalui diklat peningkatan kompetensi dan TOT (*training of trainer*), meningkatkan kompetensi seluruh tenaga administrasi melalui pelatihan administrasi ketatausahaan, meningkatkan kompetensi bagian kepastakaan melalui kursus dan pelatihan kepastakaan, meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap layanan jasa kegiatan pembelajaran.

#### **b. Forum Koordinasi Guru Piket dan Wali Kelas**

Permasalahan yang muncul di suatu lembaga pendidikan seperti MA NU Banat Kudus pasti beragam. Guru piket dan wali kelas harus menguasai siswa dan guru sebagai mitra dan obyek permasalahan. Jadi penyelenggaraan forum seperti ini dimaksudkan agar guru piket melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, antara lain mengisi administrasi yang berhubungan dengan presensi guru dan karyawan, surat ijin untuk meninggalkan pelajaran bagi siswa dan guru. Guru piket juga berfungsi sebagai penerima tamu yang hadir di madrasah.

Adapun wali kelas juga perlu melakukan koordinasi dengan kepala madrasah secara rutin. Hal ini dilaksanakan agar wali kelas dapat melaksanakan program kerja, melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, juga agar dapat memajukan kelas yang dibimbingnya.

MA NU Banat Kudus melakukan rapat koordinasi khusus mengenai permasalahan siswa yang menghadirkan guru piket, semua wali kelas dibawah koordinator Bapak Drs. Subhan, Ibu Yusniati,SH,S.Pd dan Ibu Muayanah, S.Pd.. Kegiatan seperti ini banyak memberi manfaat terutama bagi kemajuan madrasah agar setiap permasalahan sekecil apapun segera ditangani segera oleh pemangku kepentingan.

Kelemahan dari forum ini bahwa pertemuan selama koordinasi kadangkala menyita waktu karena banyaknya permasalahan yang muncul. Untuk itu beberapa hal yang perlu dibahas dalam forum ini seharusnya diklasifikasi menurut kepentingan pembahasan agar waktu yang tersedia tidak habis untuk pembahasan yang seharusnya tanpa harus dipublikasikan ke permukaan rapat.

Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan dipersepsikan masyarakat luas sebagai suatu mata rantai kesatuan sistem yang integratif. Sistem penyelenggaraan pendidikan yang kredibel yang dijalankan di madrasah aliyah NU Banat Kudus merupakan akumulasi implementasi dan optimalisasi setiap fungsi dari seluruh komponen sistem yang berada di dalamnya. Tidak berfungsinya salah satu komponen sistem pendidikan di madrasah akan berdampak besar terhadap menurunnya kredibilitas lembaga ini. Kemampuan manajerial dalam mengelola, memelihara dan membina seluruh komponen sistem pendidikan di lingkungan madrasah yang memberikan kontribusi yang besar untuk mengangkat citra positif yang selama ini dimiliki. Oleh karena itu, kebijakan yang perlu ditempuh melalui forum koordinasi guru piket dan wali kelas adalah: (a) melaksanakan telaah, kajian dan "restrukturisasi madrasah" sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat; (b) mengembangkan sistem organisasi kelembagaan pendidikan yang profesional efektif dan efisien; (c) standarisasi kelembagaan yang didukung oleh sarana dan prasarana minimal dan kualifikasi personel yang sesuai dengan bidang keahlian serta beban pekerjaannya.

### c. Forum Koordinasi Guru Mata Pelajaran Muatan Lokal

Koordinasi pengampu mata pelajaran muatan lokal secara rutin sangat diperlukan oleh lembaga yang memiliki muatan lokal sebagai program unggulan. Sebagaimana halnya MA NU Banat Kudus koordinasi khusus mata pelajaran muatan lokal yang terdiri dari semua guru pengampu mata pelajaran muatan lokal dipandu oleh bagian kurikulum dan koordinator muatan lokal Bapak Sohibul Huda, AH mampu meningkatkan efektifitas sistem pembelajaran khususnya mata pelajaran muatan lokal.

Forum yang diselenggarakan secara periodik tiap tanggal 27 ini sangat memberi makna bagi guru pengampu muatan lokal. Sebab, selama ini mata pelajaran non-UAN apalagi muatan lokal dianggap siswa sebagai mata pelajaran tambahan (bonus) yang tidak harus dikaji secara intensif.

Melalui forum 27-an itu pula MA NU Banat Kudus mampu mempertahankan ciri khas keunggulannya pada muatan mata pelajaran lokal seperti : Ke-NU-an, tauhid, akhlak tasawuf, kajian kitab fiqih, nahwu, shorof, balaghah, musyafahah al-Qur'an, faraidh, arudh, hujjah ahlussunnah wal jamaah, ilmu jiwa, keterampilan dan praktik mengajar.

Saatnya lembaga pendidikan Islam memiliki dan mempertahankan ciri khas keunggulan lembaga agar lembaga pendidikan Islam yang dikelola tidak tebawa arus yang menyimpang dari tatanan sendi-sendi keislaman. Upaya terus ditempuh agar lembaga pendidikan Islam seperti MA NU Banat Kudus mampu tetap *survive* di tengah-tengah persaingan lembaga pendidikan yang menawarkan beraneka macam konsep pendidikan.

Madrasah Aliyah NU Banat Kudus berdasarkan data yang diperoleh memiliki tenaga edukasi yang cukup lengkap dari berbagai spesifikasi yang profesional dan mempunyai latar belakang pendidikan yang bervariasi sesuai dengan mata pelajaran yang diampu, mulai tenaga guru seluruhnya, baik pengampu intra maupun ekstra, guru tetap, guru tidak tetap, dan juga guru bantu, bahkan diantaranya berkualifikasi S-2. Selain itu juga memiliki pustakawan handal, petugas

laborat profesional, dan koordinator koperasi yang kompeten. Langkah demikian menurut Kepala Madrasah merupakan strategi pengembangan madrasah berkenaan dengan upaya mengembangkan sistem manajemen kelembagaan madrasah yang berorientasi pada berkembangnya organisasi pendidikan di madrasah yang berazaskan profesionalisme. Intinya berawal dari stakeholder yang profesional akan menghasilkan output yang baik pula termasuk muatan kurikulum yang ada.

## **F. Kesimpulan**

Uraian tentang pemberdayaan kelembagaan madrasah aliyah NU Banat Kudus dapat penulis simpulkan bahwa pemberdayaan kelembagaan madrasah dapat diartikan sebagai proses untuk mengembangkan madrasah agar dapat berdaya guna secara maksimal dan berdaya saing dengan lembaga pendidikan lain di belahan dunia secara internasional. Pemberdayaan kelembagaan di madrasah aliyah NU Banat Kudus dapat dibagi menjadi :

### **1. Kelembagaan yang dikelola secara formal antara lain :**

#### **a. Komite Madrasah**

Komite madrasah berfungsi sebagai mitra madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA NU Banat Kudus. Komite madrasah yang dikelola memiliki kemandirian masing-masing, tetapi tetap sebagai mitra yang saling bekerjasama dengan pihak Sifat kemandirian yang dimiliki oleh komite madrasah melaksanakan fungsinya dengan sebaik-baiknya, sehingga kebijakan yang dijalankan berdasarkan pada hasil musyawarah mufakat antara orang tua wali murid, pihak madrasah aliyah NU Banat Kudus dan instansi yang terkait.

#### **d. OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah)**

Organisasi ini bertujuan mempersiapkan siswa sebagai kader penerus cita-cita perjuangan bangsa dan sumber insani pembangunan nasional, untuk meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur. Meningkatkan pengetahuan

dan ketrampilan, meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani, memantapkan kepribadian dan mandiri, mempertebal rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Kehidupan di madrasah merupakan jembatan atau transisi bagi anak dalam rangka penanaman nilai-nilai demokrasi dalam diri seorang anak.

2. Kelembagaan yang dikelola secara informal antara lain : forum Seninan, pengajian Ahad awal bulan, forum 2-an (pengelola bahasa), forum 6-an (koordinasi ketua kelas), forum 9-an (pengelola internet), forum 13-an (pengelola pesantren), forum 17-an (pengelola koperasi dan badan usaha milik Banat), forum 24-an (koordinasi guru piket dan wali kelas), forum 27-an (koordinasi guru mapel muatan lokal).

## END NOTES

- 
- <sup>1</sup> Depag RI, *Desain Pengembangan Madrasah*, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2004, hlm. 38.
- <sup>2</sup> Nata, Abudin, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta, 2003, hlm. 20.
- <sup>3</sup> Poster, Cyril, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*, Lembaga Indonesia Adidaya, Jakarta, 2000, hlm. 39.
- <sup>4</sup> *Ibid*, hlm. 40
- <sup>6</sup> Madyo Ekosusilo, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai*, Univet Bantara Press, Sukoharjo, 2003, hlm. 60.
- <sup>7</sup> Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Asdi Mahasatya, Jakarta, 2000, hlm. 20.
- <sup>8</sup> Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, Rineka Cipta, 1998, hlm. 21.
- <sup>9</sup> Muhadjir, Noeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta : Rineka Cipta, 2000, hlm. 158.
- <sup>10</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung, Alfabeta, 2005, hlm. 16
- <sup>11</sup> Margono, *Op.cit*, hlm. 36-39
- <sup>12</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1997, hlm. 188.
- <sup>13</sup> *Ibid*, hlm. 512
- <sup>14</sup> Depag RI, *OpCit*, hlm. 18.
- <sup>15</sup> Darwis, Djamaluddin, *Dinamika Pendidikan Islam Sejarah Ragam dan Kelembagaan*, Rasail : Semarang, 2006, hlm. 15.
- <sup>16</sup> Depag RI, *OpCit*, hlm. 78-79