

■ Laporan Penelitian Individual
Penelitian Dasar Pengembangan Program Studi

MODEL STRATEGI
MEMBANGUN BUDAYA PESANTREN
Pada Madrasah Aliyah Bermutu Berbasis Keagamaan

Dr. H. Nur Khoiri, M.Ag
19740418 200501 1002



Dibiayai dengan Anggaran DIPA-BOPTN
UIN Walisongo Semarang
Tahun 2019

LP2M



KEMENTERIAN
AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT

Jalan Walisongo No. 3-5 Semarang 50185
Telp. 7601292 email:lp2m@walisongo.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-1255/Un.10.0/L.1/TL.03/10/2019

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) UIN Walisongo Semarang, dengan ini menerangkan bahwa penelitian yang dibiayai oleh Anggaran DIPA-BOPTN Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Tahun 2019 dengan judul:

**MODEL STRATEGI MEMBANGUN BUDAYA PESANTREN PADA
MADRASAH ALIYAH BERMUTU BERBASIS KEAGAMAAN**

adalah benar-benar merupakan hasil Penelitian Dasar Pengembangan Program Studi yang dilaksanakan oleh:

Nama	: Dr. H. Nur Khoiri, M.Ag
ID Peneliti	: 2201804740408010
Jabatan Fungsional	: Lektor
Fakultas	: Sains dan Teknologi

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 14 Oktober 2019
Ketua


AKHMAD ARIFF JUNAIDI

Penelitian Dasar Pengembangan
Program Studi

**MODEL STRATEGI MEMBANGUN
BUDAYA PESANTREN
PADA MADRASAH ALIYAH BERMUTU BERBASIS
KEAGAMAAN**

Oleh:
Dr. H. Nur Khoiri M.Ag.

**Dibiayai dengan Anggaran DIPA LP2M
Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang
Tahun 2019**

3.7. Teknik Analisis Data	56
---------------------------------	----

BAB IV DATA DAN ANALISIS PENELITIAN

4.1. Data Penelitian.....	59
4.1.1 Latar Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.....	59
4.1.2 Potret Pondok Pesantren Terpadu Yanaabi'ul 'Ulum Warrohmah.....	97
4.2. Analisis Penelitian	101
4.2.1 Unsur-unsur Membangun Budaya Pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai Madrasah bermutu berbasis keagamaan	102
4.2.2 Model strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di MA NU Banat Kudus.....	157

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	161
5.2. Saran-Saran.....	162

DAFTAR PUSTAKA

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

Halaman Depan	i
Abstrak	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	iv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Deskripsi Teori	9
2.1.1 Sejarah Perkembangan Madrasah	9
2.1.2 Budaya Islami.....	21
2.1.3 Budaya Pesantren.....	23
2.2. Kajian Pustaka	26
2.3. Kerangka Teoretis.....	29
2.4. Kerangka Berpikir Budaya Pesantren pada MA Berbasis Keagamaan.....	29

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	31
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian.....	34
3.3. Fokus Penelitian.....	34
3.4. Sumber dan Data Penelitian.....	34
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.6. Teknik Keabsahan Data.....	52

Rasa syukur senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah swt. yang telah melimpahkan karunia dan nikmat-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan laporan penelitian pengembangan program studi dengan judul *Model Strategi Membangun Budaya Pesantren pada Madrasah Aliyah Bermutu berbasis Keagamaan*. Laporan Penelitian ini kami susun sebagai salah satu referensi penggiat dan *stakeholder* penguatan dan pemberdayaan mutu Madrasah Aliyah (MA) dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa guna mewujudkan negara yang kompetitif dan berdaya saing.

Laporan penelitian ini berisikan beberapa bagian, antara lain: Bagian *pertama*; pendahuluan; latar belakang masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, signifikansi penelitian dan kajian research sebelumnya. Bagian *kedua*; Deskripsi Teori, kerangka berfikir. Bagian *ketiga*; Metode Penelitian; jenis dan pendekatan penelitian, waktu dan tempat penelitian, data dan sumber data, Fokus penelitian, Teknik pengumpulan data, teknik keabsahan data dan teknik analisa data. Bagian *keempat*; Hasil Penelitian dan Pembahasan, Deskripsi data dan Pembahasan; temuan-temuan hasil penelitian. Bagian *kelima*; Penutup; kesimpulan, saran-saran dan kata penutup.

Peneliti menyadari bahwa laporan penelitian ini masih banyak kekurangan, jauh dari sempurna. Kata demi kata merupakan aktualisasi optimal dari pikiran penulis, sehingga tentunya penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif dari berbagai pihak demi kesempurnaan laporan penelitian ini.

Semarang, 14 Oktober 2019

Penulis

ABSTRAK

Nur Khoiri, NIP. 197404182005011002. Model Strategi Membangun Budaya Pesantren pada Madrasah Aliyah Bermutu berbasis Keagamaan.

Penelitian ini bertujuan: 1. Mendiskripsikan unsur-unsur dalam membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai Madrasah bermutu berbasis keagamaan, 2. Menemukan dan menguraikan Model Strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.

Desain Penelitian kualitatif etnografi, Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan Focus Group Discussion (FGD). Pada uraian di depan ketika membahas sumber data telah disinggung 4 (empat) macam teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi lapangan dan partisipan, studi dokumentasi dan FGD

Temuan penelitian; *Pertama* Unsur-unsur dalam membangun budaya pesantren yang ada di MA NU Banat Kudus adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan. Ada dua macam lingkungan yang dimaksud, yaitu lingkungan fisik (environmental) dan lingkungan suasana (milieu) yang ada di MA NU Banat Kudus. Lingkungan environmental seperti gedung yang representatif untuk pembelajaran dan beribadah. Milieu di sekitar MA NU Banat Kudus tidak dapat dilepaskan dari budaya pesantren dan budaya santri yang kultur lingkungan kota Kudus secara umum, dan secara khusus lingkungan sekitar MA NU Banat yang banyak berdiri pondok pesantren.
2. Nilai-nilai (*values*). MA NU Banat Kudus memiliki 27 (dua puluh tujuh) sistem nilai yang terus dijadikan sebagai landasan dalam bertindak, membuat keputusan, dan mengambil kebijakan. Nilai-nilai tersebut merupakan unsur budaya utama

yang ada di MA NU Banat Kudus. Nilai-nilai juga termaktub dalam *qonun asasi* lembaga pendidikan Banat Kudus.

3. Tokoh panutan. Di MA NU Banat Kudus, figur kiai sebagai panutan memegang peranan penting untuk mentransformasikan nilai, gagasan, kepada seluruh elemen MA NU Banat Kudus.
4. *Rites and Ritual*. Dalam pelaksanaan *rites*, MA NU Banat menyelenggarakan Mopdik untuk peserta didik baru, muwadaah saat pelepasan kelulusan peserta didik, diklat bagi peserta didik kelas 12 yang akan lulus, dan tasyakuran akreditasi.
5. *Networking*. Penguatan jaringan di MA NU Banat dilakukan kepada berbagai pihak, baik itu sesama lembaga pendidikan, kiai dan ulama, pemerintah, dari tingkat daerah sampai pusat, dan dunia industri yang tumbuh subur di Kudus dan sekitarnya.

Kedua Model Strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di MA NU Banat Kudus; Budaya di MA NU Banat Kudus terbangun dari langkah yang terus dilakukan. Peran kepala madrasah dalam pembangunan budaya madrasah dipengaruhi oleh faktor eskternal, yaitu segala bentuk budaya dan dimensi kebudayaan yang ada di luar MA NU Banat. Ada dua peran kepala madrasah di sini, yaitu (1) sebagai filter (penyaring) dari budaya-budaya dari luar madrasah. Kepala madrasah akan menyeleksi budayadari luar, mengambil budaya positif yang sesuai visi, misi, dan tujuan madrasah. Prinsip yang digunakan adalah *al muhafadzatu ala qadimi al salih, wal akhdzu bi al jadidi al aslah* (menjaga budaya lama yang baik, dan mengambil budaya baru yang lebih baik). Kemudian peran kedua (2) adalah kepala madrasah membangun budaya madrasah bersama-sama komponen lainnya, dari BPPMNU Banat Kudus sampai dengan tenaga kependidikan

Kata Kunci : Model Strategi Membangun Budaya Madrasah, Budaya Pesantren

- b. Terlibat aktif dalam upaya menjaga eksistensi nilai-nilai dan tradisi Islam *sunny* dan *ahlussunnah waljamaah* di MA NU Banat untuk menjaga generasi muda dari ideologi Islam yang bertentangan dengan nilai-nilai keislaman dan kebangsaan Indonesia.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional bahwa, menjadi peserta didik yang bermanfaat itu dirumuskan sebagai indikator strategis, sebagaimana halnya beriman, bertakwa, berakhlakul karimah, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang memiliki jiwa demokratis dan bertanggungjawab. UU Sisdiknas juga memberikan petunjuk yang jelas, bahwa tujuan pendidikan dapat dicapai dengan menerapkan kurikulum berbasis kompetensi agar mampu bersaing di abad 21. Lulusan program pendidikan harus memiliki tiga kompetensi, yakni sikap, pengetahuan, dan keterampilan, supaya menghasilkan manusia seutuhnya. Oleh karena itu, tujuan pendidikan nasional harus dijabarkan kedalam tiga ranah kompetensi, yaitu: sikap; keagamaan-sosial; pengetahuan; dan keterampilan. Dimana di dalamnya terdapat sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berilmu, serta berkarakter.

Berdasarkan data Kemendikbud dalam beberapa tahun terakhir, dunia pendidikan Indonesia menunjukkan hasil yang buruk antara lain; *pertama*, sebanyak 75% sekolah di Indonesia di bawah standar minimal layanan pendidikan. *Kedua*, nilai rata-rata kompetensi guru di Indonesia hanya pada 44,5 padahal nilai standar minimal kompetensi guru adalah 75.

Ketiga, Indonesia peringkat ke-40 dari sebanyak 40 negara, pada pemetaan kualitas pendidikan, menurut catatan lembaga *The Learning Curve*. *Keempat*, dalam pemetaan di bidang pendidikan tinggi, Indonesia berada di peringkat ke-49, dari 50 negara yang diteliti. *Kelima*, pendidikan Indonesia berada dalam peringkat ke-64, dari sejumlah 65 negara yang dirilis oleh lembaga *Programme for International Study Assessment (PISA)*, pada tahun 2012 tren kinerja pendidikan Indonesia pada pemetaan PISA tahun 2000; 2003; 2006; 2009 dan 2012 cenderung stagnan. *Keenam*, Indonesia menduduki peringkat ke-103 dunia sebagai negara diwarnai aksi suap-menyuap

dan pungutan liar dalam dunia pendidikan. Kemudian dalam dua bulan terakhir, yaitu pada Oktober hingga November 2014, angka kekerasan yang didalamnya melibatkan peserta didik baik di dalam dan luar sekolah, Indonesia mencapai 230 kasus (Jakarta, kompas.com, Senin, 1/12/2014). Hal ini dikuatkan pula oleh laporan Bank Dunia bahwa salah satu sebab semakin menurunnya mutu pendidikan di Indonesia adalah kurang profesionalnya kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di tingkat lapangan dimana kualitas kepemimpinan kepala sekolah masih signifikan dengan keberhasilan sekolah.

Fenomena tersebut dipengaruhi oleh dua hal, yaitu berkaitan dengan problem internal lembaga dan *parental choice of education*, bahwa popularitas lembaga pendidikan di Indonesia sangat ditentukan oleh sejauhmana lembaga pendidikan tersebut mampu merespons dan mengakomodasi aspirasi / usulan / masukan dari masyarakat dan bagaimana lembaga tersebut dapat menyelesaikan masalah internal kelembagaan ke arah profesionalitas dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kaitannya dengan problem internal lembaga madrasah yang selama ini dirasakan, meliputi semua sistem kependidikannya, terutama pada sistem pengelolaan dan etos kerja pengelola madrasah, kualitas serta kuantitas pendidik, kurikulum, dan sarana fisik serta fasilitasnya. Problem tersebut merupakan sebuah problem yang sifatnya *causal relationship*; baik itu dari problem pendanaan yang belum memadai, fasilitas minim, pendidikan seadanya, kualitas masih rendah, semangat berkurang, inovasi minim, dan minat masih kurang, begitu seterusnya dan selalu berputar seperti lingkaran setan.

Pada sisi lainnya, berkaitan dengan *parental choice of education*, bahwa dalam masyarakat terakhir ini telah terjadi adanya pergeseran pandangan terhadap pendidikan, seiring dengan tuntutan masyarakat (*social demand*) yang berkembang dalam skala yang lebih besar. Masyarakat mengamati bahwa pendidikan tidak lagi dipandang hanya sebagai bentuk sebagai pemenuhan kebutuhan terhadap perolehan pengetahuan dan ketrampilan dalam konteks saat ini. Namun, pendidikan telah dipandang sebagai bentuk investasi, baik modal maupun manusia (*human and capital investment*) sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sekaligus kemampuan produktif di masa mendatang

5.2. Saran saran

Adapun saran atau rekomendasi yang dapat peneliti paparkan sebagai berikut

1. Kepada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus dan Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (BPPMNU) Banat Kudus.
 - a. Kepala Madrasah MA NU Banat dan BPPMNU Banat dapat menjaga mata rantai budaya pesantren yang telah tumbuh dan berkembang di madrasah, dengan cara mempertahankan lingkungan (milieu dan enviromental), nilai, tokoh panutan, *rites and ritual*, dan *networking*. Budaya yang tidak dijaga akan mudah hilang dan tergantikan oleh budaya baru yang bertentangan dengan budaya di MA NU Banat.
 - b. Mempertahankan nilai-nilai yang dicetuskan oleh para kiai. Nilai-nilai yang disandarkan pada *dhawuh* kiai akan selalu relevan diterapkan sepanjang zaman.
 - c. Tetap menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar madrasah. Selama ini madrasah telah membangun pola hubungan yang saling menguntungkan dengan masyarakat.
 - d. Tetap mempertahankan jaringan, baik itu dari kalangan ulama, pengusaha, perguruan tinggi, pemerintah daerah, kementerian agama, dan lembaga pendidikan yang pernah melakukan studi banding. Jaringan yang dikelola dengan baik akan berdampak signifikan bagi pengembangan MA NU Banat.
2. Kepada Pemerintah, Kementerian Agama, dan Kemendikbud RI
 - a. Mendukung pengelolaan madrasah model MA NU Banat yang mengintegrasikan pendidikan umum dan agama secara seimbang.
 - b. Memberikan peluang untuk berdiri dan berkembang lembaga pendidikan Islam yang menjaga ciri khas pendidikan model pesantren.
 - c. Memberikan kebijakan yang tidak berpotensi menghilangkan ciri khas pendidikan model seperti MA NU Banat Kudus.
3. Kepada Pengurus Nahdlatul Ulama
 - a. Mendorong Lembaga Pendidikan di NU, yaitu Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif Nahdlatul Ulama untuk mendukung dan memfasilitasi pendidikan madrasah yang berbasis pesantren.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data dan pembahasan atau analisis penelitian tentang Model Strategi Membangun Budaya Pesantren Pada Madrasah Aliyah Bermutu berbasis Keagamaan, maka Peneliti dapat menguraikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Unsur-unsur dalam membangun budaya pesantren yang ada di MA NU Banat Kudus antara lain sebagai berikut: Lingkungan Madrasah - fisik (*enviromental*) dan lingkungan suasana (*milieu*), Nilai-nilai (*values*), Tokoh Panutan, *Rites and Ritual* dan *Networking*.
2. Model strategi membangun budaya pesantren yang dikembangkan dan diterapkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai madrasah bermutu berbasis keagamaan dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu segala bentuk budaya dan dimensi kebudayaan yang ada diluar MA NU Banat. Ada 2 peran kepala madrasah, yaitu 1) Sebagai filter (penyaring) budaya-budaya dari luar madrasah; kepala madrasah akan menyeleksi budaya-budaya dari luar mengambil budaya yang positif yang sesuai dengan visi misi dan tujuan madrasah. 2) Kepala Madrasah membangun budaya madrasah bersama-sama komponen lainnya, dari BPPMNU Banat Kudus sampai dengan tenaga kependidikan. Budaya yang telah dibangun diajarkan melalui suasana madrasah dan kelas, lewat pembelajaran kelas oleh guru

yang diukur dari tingkat penghasilannya. Pergeseran dimaksud mengarah pada; *pertama*, terjadinya teknologisasi kehidupan sebagai akibat adanya loncatan revolusi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. *Kedua*, kecenderungan perilaku masyarakat yang lebih fungsional, dimana hubungan sosial hanya dilihat dari sudut kegunaan dan kepentingan saja. *Ketiga*, masyarakat padat informasi, dan *keempat*, kehidupan semakin sistemik dan terbuka, yakni masyarakat yang sepenuhnya akan berjalan dan diatur oleh sistem yang terbuka (*open system*).

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan nasional diharapkan menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pemeliharaan, pembinaan, dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian sebagai instrumen masyarakat ilmiah yang diharapkan dapat meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan nasional seperti halnya yang telah diamanatkan dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah berdiri dan berkembang sejalan dengan berkembangnya Islam di Indonesia. Madrasah juga telah mengalami perkembangan jenjang dan jenisnya seiring dengan perkembangan bangsa Indonesia, semenjak pada masa kesultanan, penjajahan, sampai masa kemerdekaan. Perkembangan itu telah mengubah pendidikan dari bentuk pengajian di rumah-rumah, ke mushalla, masjid, hingga ke bangunan sekolah seperti halnya madrasah yang kita kenal saat ini.

Sebagai lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas Islam, madrasah telah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik, karena melalui pendidikan madrasah ini para orang tua sangat berharap agar anak-anaknya kelak memiliki dua kemampuan sekaligus, yaitu pengetahuan umum (IPTEK) juga pengetahuan agama, kepribadian (sikap dan karakter), dan komitmen yang tinggi. Dengan harapan orang tua itulah, maka madrasah memiliki prospek yang cerah dan menjanjikan.

Dilihat dari sejarahnya, madrasah memiliki akar budaya yang kuat di tengah-tengah masyarakat, sebab madrasah merupakan milik masyarakat. Apabila saat ini banyak ahli berkata tentang inovasi

pendidikan nasional untuk melahirkan pendidikan yang dikelola masyarakat (*community based management*), maka madrasah dan termasuk pesantren merupakan model dari pendidikan yang dimaksud.

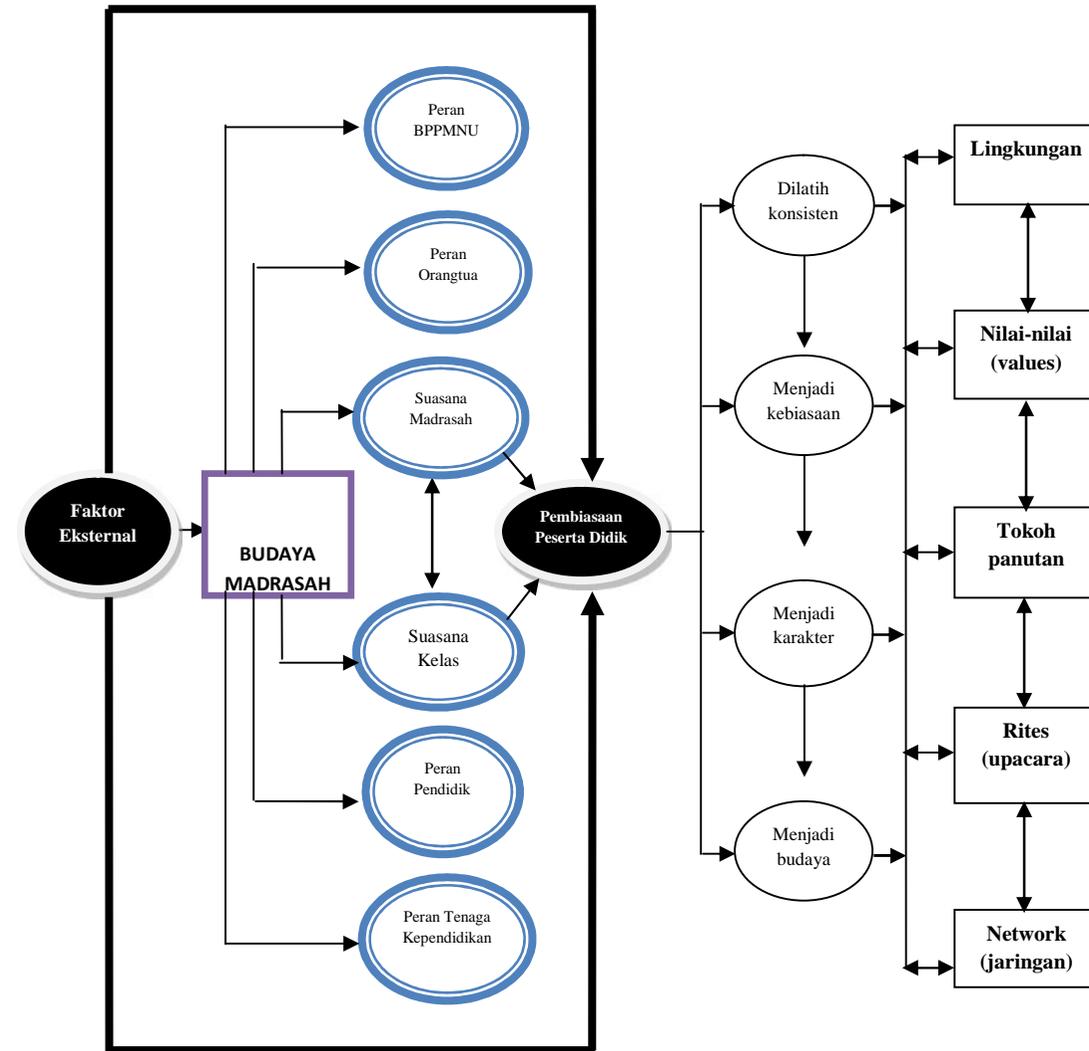
Permasalahannya, mengapa keberadaan madrasah sebagian besar masih jauh dari tuntutan standar nasional pendidikan? Mengapa alumni madrasah pada umumnya kurang dapat bersaing dengan alumni sekolah umum? Mengapa kepemimpinan yang diterapkan di madrasah masih tradisional dan feodalistik? Permasalahan seputar madrasah tersebut harus dipecahkan bersama untuk memperoleh model pendidikan madrasah yang ideal.

Pemilihan Madrasah Aliyah (MA) sebagai objek penelitian, karena Madrasah Aliyah dipandang memiliki posisi strategis dalam mengantarkan alumninya ke perguruan tinggi yang berkualitas. Oleh karena itu para peserta didik harus dipersiapkan sedini mungkin agar *output*/lulusan Madrasah Aliyah mampu berkompetisi untuk masuk ke Perguruan Tinggi yang berkualitas tersebut.

Sebagaimana Malik Fadjar (1998) menyatakan bahwa dari puluhan ribu madrasah yang berada di seluruh pelosok Indonesia ini mayoritas masih bergumul dengan permasalahan berat yang sangat menentukan keberlangsungan madrasah, sehingga nilai tawar madrasah makin rendah dan semakin termarginalkan. Pengelolaan madrasah yang kurang optimal dalam mengikuti perkembangan sistem pendidikan modern menjadikan madrasah semakin ketinggalan dari sekolah umum.

Keberadaan madrasah kurang didukung oleh sumber daya yang memadai. Fadjar (1998) berpendapat bahwa kebijakan yang pemerintah justru semakin mempersulit pengembangan madrasah, akhirnya mutu pendidikan madrasah relatif kurang terjamin bila dibandingkan dengan sekolah umum lainnya, karena banyaknya pelajaran yang diajarkan. Disamping itu kualitas guru juga rendah, manajemen pendidikan yang kurang profesional, sarana dan prasarana pendidikan yang masih pas-pasan, serta jumlah peserta didik pun sedikit serta kebanyakan mereka berasal dari keluarga kurang mampu.

Selain madrasah yang cenderung dikelola asal-asalan, madrasah juga belum menerapkan manajemen modern sebagaimana



Gambar 5.1
Strategi membangun Budaya Pesantren di MA NU Banat Kudus

Kebiasaan peserta didik akan berubah menjadi karakter, yaitu kondisi di mana peserta didik memiliki sikap, akhlak, dan perilaku positif dan luhur sesuai dengan budaya yang diajarkan di MA NU Banat Kudus. Karakter peserta didik MA NU Banat Kudus akan memiliki ciri khas yang berbeda dengan peserta didik dari sekolah atau madrasah lainnya.

Tahap terakhir dari proses pembudayaan adalah karakter peserta didik akan menjadi budaya. Pada tahap ini, budaya yang dialami peserta didik bukan lagi hanya aktivitas rutin, melainkan peserta didik sudah memiliki kognisi (pengetahuan, pemahaman, paradigma, dan perspektif) mengapa mereka melakukan ritual-ritual keagamaan dan etika sosial.

Peserta didik memahami bentuk dan ekspresi budaya di MA NU Banat Kudus secara intelektual dan spiritual. Secara intelektual, peserta didik akan mengerti adanya diferensiasi (perbedaan) bentuk-bentuk budaya yang ada di masyarakat. Secara spiritual, peserta didik meyakini bahwa budaya yang dilakukan merupakan sarana ibadah kepada Allah SWT. Budaya tersebut menjadi perilaku keseharian peserta didik.

Budaya peserta didik yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan lima unsur budaya di MA NU Banat Kudus, yaitu lingkungan, nilai-nilai (*values*), tokoh panutan, upacara (*rites* dan *ritual*), dan *network* (jaringan).

Berikut adalah strategi yang peneliti temukan di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus;

diharapkan oleh para orang tua peserta didik yang mengharapkan pendidikan bermutu. Di sisi lain, pengelolaan madrasah yang meninggalkan sistem pesantren justru semakin mengaburkan makna madrasah sebagai sekolah yang berciri khas keislaman. Imbas dari pengelolaan tersebut antara lain, di bidang pendidikan umum, kualitas madrasah lebih rendah dari sekolah umum. Sedangkan dalam pendidikan agama, kualitasnya lebih rendah dari pendidikan pesantren. Menurut Furchan (2004: 38), kualitas pendidikan madrasah yang berada di luar pesantren, terutama yang yayasannya kurang kuat kebanyakan berada di bawah standar, baik dari segi kualitas pendidikan agama maupun segi pendidikan umum.

Salah satu permasalahan mayoritas madrasah di Indonesia adalah kepemimpinan yang masih bersifat tradisional dan feodalistik. Padahal kepemimpinan sangat kuat dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Sangat rasional apabila keterpurukan madrasah salah satunya disebabkan oleh kinerja kepemimpinan yang belum mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat serta melaksanakan strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.

Masalah internal yang dihadapi madrasah antara lain; manajemen kelembagaan belum ditangani secara profesional, tenaga kependidikan di madrasah mayoritas berasal PTAIN/PTAIS, padahal di madrasah juga banyak pelajaran yang bersifat umum, kurikulum di madrasah lebih diorientasikan secara kuantitas daripada kualitas, dari segi pembelajaran strategi pembelajaran yang dikembangkan lebih banyak “model warisan” daripada problem solving, dan kualitas lulusan madrasah masih kalah dibandingkan dengan lulusan sekolah umum, serta perilaku lulusan belum mencerminkan sikap-sikap yang islami (Maimun & Fitri, 2010: 7-8).

Madrasah yang berafiliasi pada Nahdlatul Ulama (NU) merupakan pengembangan sistem pendidikan di pesantren. Keterlibatan kiai dalam madrasah umumnya tidak terlibat secara langsung, karena sistem organisasi madrasah memiliki kepala madrasah. Sementara budaya pesantren diadopsi oleh madrasah untuk memunculkan madrasah yang semi pesantren. Figur kiai sebagai pemimpin pesantren menempati posisi yang sangat penting dalam pengembangan pesantren. Kiai diyakini memiliki berbagai kelebihan yang tidak dimiliki oleh orang lain, seperti ilmu keislaman

yang mumpuni, kharisma yang membuat kiai semakin berwibawa, dan akhlak yang baik. Kepemimpinan yang menempatkan kiai sebagai figur penting diharapkan dapat mewariskan ilmu-ilmu keislaman dan karakter mulia seorang kiai.

Berangkat dari pemikiran tersebut, peneliti melakukan penelitian pada sebuah Madrasah Aliyah yang memiliki keunggulan prestasi baik akademik maupun non akademik dengan pesantren sebagai basisnya, yaitu Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. Menurut hasil akreditasi oleh Badan Akreditasi Pendidikan Sekolah/Madrasah (BAP S/M propinsi Jawa Tengah tahun 2017 MA NU Banat masih mempertahankan Akreditasinya dengan peringkat A (yaitu dengan nilai 99). MA NU Banat juga merupakan madrasah swasta terbaik se-Indonesia berdasarkan data Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama pada tahun 2015. Madrasah-madrasah terbaik itu memiliki keunggulan-keunggulan mutu pendidikan yang didukung dengan budaya pesantren sebagai basis pendidikannya.

Madrasah Aliyah NU Banat Kudus merupakan madrasah khusus putri dan termasuk madrasah unggulan, terutama bidang program keagamaan. Madrasah ini mempunyai peserta didik dengan jumlah besar. MA NU Banat Kudus mendapatkan sertifikat ISO 9001: 2015. Kepemimpinan madrasah dipimpin oleh para kiai yang memiliki pondok-pondok pesantren di dekat madrasah. Memang secara langsung antara madrasah dan pesantren tidak ada hubungan hirarkis, namun pengambilan keputusan-keputusan penting di madrasah selalu di bawah bimbingan para kiai-kiai yang memiliki pondok tersebut. Di MA NU Banat, para pemimpin dan guru-gurunya sebagian besar berasal dari kalangan pesantren dan lulusan perguruan tinggi. Kekuatan dalam mempertahankan nilai-nilai salafiyah dan menerapkan kepemimpinan modern, menjadikan madrasah ini selalu eksis dan diminati oleh masyarakat, baik dari Kudus, maupun dari luar Kudus.

Keunggulan-keunggulan kepemimpinan yang mengintegrasikan antara nilai-nilai pesantren dengan kepemimpinan modern tersebut diharapkan dapat menjadi model dan di konseptualisasi menjadi kepemimpinan madrasah berbasis budaya. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk

budaya yang ada di luar madrasah, tanpa melalui kepala madrasah, suasana madrasah, dan suasana kelas. Pengaruh dari faktor eksternal ini dapat menjadi keuntungan maupun kerugian bagi MA NU Banat, jika budaya yang diserap peserta didik justru bertentangan dengan budaya madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah dan guru dituntut untuk mengarahkan peserta didik agar dapat menyeleksi budaya dari luar, dan mengambil budaya yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan MA NU Banat Kudus.

Selanjutnya, setelah pembiasaan belajar peserta didik, tahap selanjutnya adalah peserta didik dilatih konsisten. Yaitu melaksanakan ritus-ritus (upacara) secara terus menerus, seperti membaca *asmaul husna*, *manaqib*, shalat dzuhur berjamaah, shalat dhuha, disiplin waktu, disiplin tugas, disiplin ibadah, dan lain-lain. Pelatihan yang konsisten ini diupayakan dengan membuat jadwal peserta didik yang bertugas memimpin pembacaan *asmaul husna*, *manaqib*, pelaksanaan tata tertib, dan penerapan kode etik peserta didik. Peserta didik yang melanggar akan diberikan sanksi. Pemberian sanksi merupakan bentuk pembelajaran pada peserta didik, bahwa ketika mereka lulus dan hidup di masyarakat, akan ada sanksi-sanksi bagi seseorang yang tidak mengikuti budaya, tradisi, dan adat istiadat komunitas (masyarakat) di mana peserta didik tinggal di dalamnya.

Pada latihan konsisten ini peserta didik awalnya akan merasa berat melakukannya, karena yang dilakukan didasari rasa terpaksa, untuk menaati jadwal, tata tertib, kode etik, dan perintah guru. Atau didasari rasa takut mendapatkan hukuman, karena sanksi bersifat akumulatif dan bertingkat, di mana sanksi paling berat adalah dikeluarkan dari madrasah.

Konsistensi yang terus menerus akan menjadi kebiasaan peserta didik dan dilakukan dengan kesadaran, bukan lagi karena diperintahkan atau takut pada hukuman. Peserta didik tidak lagi merasa berat untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang ada di MA NU Banat Kudus, baik kegiatan madrasah atau kegiatan pribadi. Konsistensi yang dilatih di lingkungan madrasah dapat berdampak di luar madrasah, dengan peserta didik menjadi disiplin waktu, tugas, dan ibadah baik di rumah, pesantren, atau di kost.

mau bekerja keras, memiliki jiwa perjuangan, menjaga komitmen harus tetap menjadi prioritas.

4.2.2 Model strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di MA NU Banat Kudus

Budaya di MA NU Banat Kudus terbangun dari langkah yang terus dilakukan. Peran kepala madrasah dalam pembangunan budaya madrasah dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu segala bentuk budaya dan dimensi kebudayaan yang ada di luar MA NU Banat. Ada dua peran kepala madrasah di sini, yaitu (1) sebagai filter (penyaring) dari budaya-budaya dari luar madrasah. Kepala madrasah akan menyeleksi budaya dari luar, mengambil budaya positif yang sesuai visi, misi, dan tujuan madrasah. Prinsip yang digunakan adalah *al muhafadzatu ala qadimi al salih, wal akhdzu bi al jadidi al aslah* (menjaga budaya lama yang baik, dan mengambil budaya baru yang lebih baik). Kemudian peran kedua (2) adalah kepala madrasah membangun budaya madrasah bersama-sama komponen lainnya, dari BPPMNU Banat Kudus sampai dengan tenaga kependidikan.

Peran pembangunan budaya tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk. *Pertama*, pembangunan budaya melalui suasana madrasah, di mana peran ini dilakukan oleh kepala madrasah, BPPMNU Banat Kudus, dan orang tua. Suasana madrasah adalah penciptaan lingkungan madrasah untuk mendukung bertumbuh-kembangnya iklim MA NU Banat Kudus yang nyaman dan kondusif bagi pengembangan kreatifitas peserta didik. *Kedua*, pembangunan budaya madrasah melalui suasana kelas, di mana peran ini akan dilakukan oleh kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Suasana kelas adalah penciptaan lingkungan pembelajaran yang menarik, bahkan membuat media pembelajaran baru yang merupakan karya masing-masing guru.

Budaya yang sudah dibangun diajarkan melalui suasana madrasah dan suasana kelas, lewat pembelajaran di kelas oleh guru. Proses ini bertujuan membentuk pembiasaan belajar peserta didik. Kebiasaan belajar peserta didik selain dipengaruhi oleh suasana madrasah dan suasana kelas, juga dipengaruhi oleh faktor eksternal. Artinya, peserta didik di MA NU Banat Kudus turut dipengaruhi

menemukan model kepemimpinan berbasis budaya yang digunakan untuk mengelola madrasah tersebut.

Dari sekian banyak madrasah, MA NU Banat termasuk madrasah swasta terbaik se-Indonesia menurut Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama pada tahun 2014 dan 2015. (Taufiq, Sholla, dkk, 2014: 27, & 2015: 48). Madrasah-madrasah terbaik tersebut memiliki keunggulan-keunggulan mutu pendidikan yang didukung dengan budaya pesantren sebagai basis pendidikannya.

MA NU Banat adalah madrasah yang memiliki ikatan sangat kuat dengan para kiai-kiai di Kudus, namun secara organisatoris MA NU Banat bukan madrasah yang berafiliasi pada pesantren tertentu. Suasana pesantren sangat terasa di madrasah ini karena didukung sumber daya manusia (SDM), mulai tokoh panutan, ketua BPPMNU, dan guru yang merupakan alumnus pesantren. Ada lima pilar menuju madrasah unggul yang diperjuangkan di MA NU Banat, yaitu penanaman karakter dan kepribadian peserta didik dan pendidik, pengembangan kurikulum yang mengikuti kurikulum dari LP. Ma'arif, Kemenag, prestasi UN dan OSN, pengembangan kegiatan ekstrakurikuler, dan pemenuhan sarana pembelajaran.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah unsur-unsur membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai Madrasah bermutu berbasis keagamaan.
2. Bagaimanakah Model strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di MA NU Banat Kudus.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan unsur-unsur pembentuk budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai Madrasah bermutu berbasis keagamaan.
2. Menemukan dan menguraikan Model Strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di MA NU Banat Kudus.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kegunaan atau manfaat yang diharapkan seluruh rangkaian kegiatan penelitian beserta hasil-hasil yang akan dicapai dalam pelaksanaan penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini semoga dapat memberikan manfaat teoretis diantaranya:

1. Menghasilkan unsur-unsur pembentuk budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai Madrasah bermutu berbasis keagamaan.
2. Menghasilkan model strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di MA NU Banat Kudus.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis diantaranya:

1. Memberikan kontribusi kepada Kementerian Agama, Nahdlatul Ulama, dan madrasah/sekolah tentang pengembangan budaya pesantren di madrasah untuk meningkatkan kualitas madrasah/sekolah.
2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang ingin mengkaji topik/tema yang sama mengenai strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya temuan penelitian ini.

bagi MAS yang lain. Teman dari MAS di Jawa Tengah itu jumlahnya tidak sedikit. Mereka mencari model MAS yang baik. Ketua FPP MAS tentunya memiliki kesempatan yang luas untuk berkomunikasi dengan MAS yang lain. Sebagai ketua FPP MAS tentu sangat wajar kalau mendapatkan informasi lebih awal dibandingkan dengan MAS yang lain.

Sampai sekarang ini kerjasama dengan berbagai pihak yang saling menguntungkan terus dijalin, baik dengan kalangan pemerintahan maupun kalangan pengusaha. Madrasah memiliki sikap yang terbuka kepada siapa yang ingin melakukan kerjasama. Dengan banyak melakukan kerjasama maka akan semakin lebar jendela dunia itu. Masing-masing pihak dapat saling belajar. Mengambil filsafat beras bahwa beras itu menjadi putih bukan karena digosok oleh mesin, tetapi saling bertemunya antara beras yang satu dengan yang lain. Dalam bahasa ulama '*wong kang shaleh kumpulono*'. Berkumpullah dengan orang yang baik. Jika berkumpul dengan orang baik maka akan menjadi baik, demikian juga sebaliknya.

Kedatangan para pejabat ke MA NU Banat Kudus biasanya juga membawa berkah bagi madrasah minimal mereka secara tidak langsung semakin kenal dengan madrasah semakin banyak orang yang memperkenalkan madrasah dengan dunia luar. Hal ini merupakan kampanye gratis dari pihak madrasah. Oleh karena itu MA NU Banat Kudus ini merupakan madrasah yang terbuka. Siapa saja boleh melihat datang bersilaturahmi, ingin belajar dan sebagainya. Kedatangan banyak pihak akan semakin memperluas persaudaraan dan sekaligus memperkenalkan madrasah Banat.

Jaringan sosial yang dibangun oleh MA NU Banat Kudus bukan hanya bersifat *bridging* - membangun jembatan dengan pihak lain yang berbeda, tetapi juga sekaligus *linkaging* - kepada pihak di tingkat supra madrasah yang memiliki sumber resources dan mampu membantu pengembangan madrasah." Sehingga dapat diprediksi bahwa MA NU Banat Kudus masih akan terus berkembang sepanjang jaringan sosial itu tetap dijaga dan dipelihara.

Hal ini akan selalu menjadi masalah ketika terjadi pergantian pengelola. Karena potensi antar pengelola itu berbeda. Oleh karena itu, pengelola yang memiliki potensi membangun jaringan sosial,

Setelah saling kenal, berkunjung, mengetahui lebih dekat maka persoalan madrasah bukan hanya dimiliki oleh kepala madrasah tetapi juga dibagi (*share*) dengan pihak lain sehingga persoalan yang berat menjadi lebih ringan. Kalau pejabat sudah mau berkunjung ke tempat madrasah, maka biasanya juga akan memperhatikan tanpa diminta. Tetapi kalau persoalan hanya diketahui oleh Kepala madrasah, maka sulit bagi pihak lain untuk peduli dan memperhatikan. Pihak institusi lain juga tidak mudah percaya begitu saja tanpa ada kenyataan yang bisa dilihat langsung. Oleh karena itu tidak sedikit pejabat yang telah datang ke MA NU Banat Kudus, seperti Asisten Menteri Agama RI dan pejabat lain dari Kementerian Agama Jakarta, Kakanwil, Kabid Mapenda dan sebagainya. Setelah mereka mengetahui keadaan yang sebenarnya maka mereka mulai ikut peduli dengan usaha yang telah dilakukan oleh madrasah. Mereka sudah mulai tumbuh kepercayaan kepada pihak madrasah karena pihak madrasah juga menjaga amanah yang diberikan tersebut. Karena sudah mulai ada kepercayaan, maka hal itu akan semakin memperlancar komunikasi, melanjutkan terus hubungan baik tersebut. Tetapi jika amanah yang diberikan itu tidak bisa dipercaya maka yang terjadi justru memutus hubungan siltaturrahim, sebuah ongkos yang sangat mahal.

Semakin dipercaya oleh pihak lain sebenarnya pada saat yang sama sedang membukakan pintu jaringan kepada pihak yang lain pula, meskipun pihak madrasah tidak melakukannya secara langsung. Hubungan sosial itu *inconnected* (saling terkait satu sama lain). Maka tidak mengherankan kalau kemudian sebuah madrasah mendapatkan perhatian banyak orang, sementara madrasah yang lain kesulitan untuk menarik orang lain untuk peduli.

Di samping itu kolektifitas pihak madrasah itu representasi oleh kapasitas Kepala madrasah yang mumpuni. Sosok Kepala madrasah bukan hanya diakui oleh internal madrasah tetapi juga pihak lain di luar madrasah. Kepala madrasah seperti *personal warranty* dari jalinan kerjasama dengan pihak MA NU Banat Kudus. Jaringan juga dibangun dengan sesama madrasah, karena kepala MA NU Banat ini pernah menjadi ketua FPP MAS (Forum Peduli Pendidikan Madrasah Aliyah Swasta) dan ketua FPP MAK sekaligus. Dengan jabatan maka sebagai ketua FPP MAS dipacu secara tidak langsung untuk terus menampilkan yang terbaik agar bisa dicontoh

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Deskripsi Teori

2.1.1 Sejarah Perkembangan Madrasah

Lembaga pendidikan Islam telah tumbuh beriringan dengan kelahiran dan pertumbuhan penyebaran agama Islam. Ia masih sangat terkait dengan proses dakwah Islam, sehingga bentuknya belum terlihat secara formal. Proses pendidikan Islam pada awal-awal banyak dilakukan di rumah-rumah para sahabat yang dikenal dengan *Dar al-Arqom*. Ketika masyarakat Muslim sudah menguat, maka pendidikan Islam dilakukan di masjid-masjid. Kedua macam bentuk pendidikan ini memakai metode *halaqoh* atau lingkaran belajar. Selanjutnya pada masa Bani Umayyah, umat Islam mulai mendirikan lembaga pendidikan yang disebut *kuttab*.

Menurut Shalaby (1954: 21), para pendidik yang mengajar di *kuttab* ini awalnya merupakan orang-orang non-Islam, terutama umat Yahudi dan Nasrani. Oleh karena itu pengajaran di sini hanya berupa kemampuan membaca dan menulis. Sementara itu pengajaran al-Qur'an dan dasar agama Islam masih disampaikan di masjid-masjid oleh para guru khusus. Kemudian untuk pengajaran menulis dan membaca bagi anak-anak, yang nantinya juga memberikan pelajaran al-Qur'an dan dasar-dasar pengetahuan agama Islam, maka dibentuklah *kuttab/cuttab* yang terpisah dengan masjid agar anak-anak tidak mengganggu ketenangan dan kebersihan lingkungan masjid.

Dari informasi di atas nampak bahwa pendidikan Islam masa itu terdiri dari dua jenis lembaga pendidikan / pengajaran; yaitu *kuttab*, yang mengajarkan keterampilan menulis dan membaca al-Qur'an beserta dasar-dasar agama Islam kepada anak-anak, dan merupakan pendidikan tingkat dasar. Yang kedua di masjid yang berupa *halaqoh*, yang memberikan pendidikan dan pengajaran tentang berbagai macam ilmu pengetahuan saat itu dan merupakan pendidikan lanjutan. Dari kegiatan-kegiatan *halaqah* lahirlah para ulama-ulama besar yang di kemudian hari menjadi imam madzhab.

Kebanyakan sejarawan pendidikan Islam, termasuk Charles Michael Stanton (dalam Azra, 1994: vi) dan Maksud (1999: 60), menganggap bahwa madrasah pertama kalinya didirikan oleh Wazir Nizamiyyah pada tahun 1064; madrasah ini kemudian dikenal sebagai Madrasah Nizam al-Mulk atau Nizamiyyah. Namun penelitian lebih akhir yang dilakukan oleh Richard Bulliet menunjukkan bahwa jauh sebelum berdirinya madrasah Nizam al-Mulk, telah berdiri madrasah-madrasah yang lebih tua di kawasan Nishapur, Iran. Pada sekitar tahun 400 H/1009 M terdapat Madrasah al-Bayhaqiyyah yang didirikan oleh Abu Hasan 'Ali al-Bayhaqi (w. 414/1023). Bahkan lebih jauh Bulliet menyebut 39 madrasah di wilayah Persia, yang berkembang dua abad sebelum Madrasah Nizamiyyah, yang tertua adalah Madrasah Miyan Dahiya yang didirikan oleh Abu Ishaq Ibrahim ibnu Mahmud di Nishapur. Pendapat tersebut didukung oleh sejarawan pendidikan Islam, Naji Ma'ruf; yang menyatakan bahwa di Khurasan telah berkembang madrasah 165 tahun sebelum kemunculan Madrasah Nizamiyyah. Selanjutnya, 'Abd al-'Al mengemukakan, pada masa Sultan Mahmud al-Ghaznawi (berkuasa 388-421/998-1030) juga terdapat Madrasah Sa'diyyah.

Kendati penelitian lebih akhir memang membuktikan bahwa Madrasah Nizamiyyah bukan madrasah pertama di dunia Islam, namun tidak dapat dipungkiri bahwa pengaruh Madrasah Nizamiyyah melampaui pengaruh madrasah sebelumnya. Ahmad Shalaby misalnya, menjadikan masa pendirian Madrasah Nizamiyyah sebagai penanda, perbedaan dengan era pendidikan Islam sebelumnya. Era baru itu ialah adanya ketentuan yang lebih jelas berkaitan dengan komponen pendidikan dan keterlibatan pemerintah dalam pengelolaan madrasah. Sampai akhirnya, Madrasah Nizamiyyah adalah lembaga pendidikan resmi dan pemerintah terlibat dalam menetapkan tujuan-tujuannya, memilih pendidik, dan memberikan anggaran secara teratur kepada madrasah. Madrasah merupakan lembaga resmi dari pemerintah yang mencetak kader-kader sebagai karyawan dan pegawai pemerintah.

Istilah “*Madrasah*” dari aspek derivasi bahasa merupakan “*ism makan*” dari kata *darasa* yang berarti “belajar”. Jadi, *madrasah* berarti tempat belajar bagi siswa atau mahasiswa didik (Islam). Karena itu, istilah madrasah tidak hanya diartikan sebagai sekolah

pernah menjadi ketua FPPMAS (Forum Peduli Pendidikan Madrasah Aliyah Swasta), sehingga dengan menjadi ketua forum ini, maka kepala MA NU Banat juga semakin lancar untuk membangun jaringan dengan institusi yang lain. Sebagai ketua tentunya dituntut secara moral untuk memberi teladan yang baik kepada anggotanya.

Ketiga, Social network dengan Kementerian Agama, baik di tingkat kabupaten, propinsi maupun tingkat pusat sudah biasa dilakukan. Pejabat dari Kementerian Agama sering datang ke MA NU Banat Kudus, baik dalam kapasitas memberikan ceramah, monitoring, kunjungan, silaturahmi, atau memberi bantuan. Sebagian guru yang diwawancarai mengatakan bahwa MA NU Banat ini sering dikunjungi pejabat baik propinsi maupun pusat, sebagai guru, saya tidak paham bagaimana caranya kok mereka dengan mudah mendatangkan pejabat ke MA NU Banat ini. Kementerian Agama juga membutuhkan MA NU Banat Kudus. Di tempat ini kader yang menekuni bidang pengetahuan agama banyak di jumpai. Prestasi dari Kementerian agama bidang pendidikan dapat ditemukan. Maka sangatlah wajar kalau Kementerian Agama juga membantu MA NU Banat ini dengan beberapa bentuknya seperti ASFI, Blockgrand dan sebagainya.

Dilihat dan buku tamu di MA NU Banat Kudus menunjukkan bahwa tamu dari berbagai institusi yang mengajak untuk kerjasama tidaklah sedikit. Mereka yang datang mulai dari institusi Kemenag, Diknas di kabupaten Kudus, perguruan tinggi dan sebagainya. Hal tersebut menunjukkan bahwa MA NU Banat memang pantas untuk diperhitungkan. MA NU Banat Kudus berarti dikenal luas di antara institusi yang lain.

Untuk membangun jaringan itu bagi orang muslim sebenarnya tidaklah sulit karena di dalam Islam juga ada prinsip sillaturrahim. Karena posisinya sebagai wakil ketua thariqot tingkat Jawa Tengah, dan pernah menjabat sebagai ketua FPP MAS Jawa Tengah/ maka hal itu sangat memungkinkan bagi Kepala madrasah MA NU Banat untuk bersillaturrahim dengan berbagai pihak lintas institusi setiap saat. Konsep sillaturrahim akan mudah mendatangkan rizki dan memperpanjang umur. Konsep rezeki di dalam Islam bukan hanya berupa uang, tetapi juga perhatian/ kepedulian terhadap madrasah.

tampak menjadi peserta formal tarekat meskipun mereka mengamalkan beberapa wirid sebagai upaya mendekatkan diri kepada Allah SWT.

Namun demikian, secara kebudayaan bahwa kiai itu memiliki jaringan yang sangat kuat, bahkan bisa jadi lebih kuat dari jaringan formal. Masyarakat yang memiliki basis sosial keagamaan yang kuat seperti Pantura. Ini meyakini bahwa kiai merupakan sosok panutan, dikagumi dan tunggu fatwanya. Apa yang dikatakan kiai seakan seperti ajaran agama, karena kiai itu tindakan dan ucapannya selalu merujuk kepada sumber ajaran Islam. Kiai tidak bisa sembarangan dalam bertindak dan berfatwa.

Kedua, pemerintah daerah. Kepala MA NU Banat sering melakukan silaturahmi dengan berbagai kalangan di lingkungan pemda. Pertemuan tidak harus dalam kapasitas sebagai kepala madrasah tetapi tokoh agama, tokoh pendidikan atau yang lain. Namun hal itu bisa membuahkan hasil untuk kepentingan madrasah. Pihak pemda maupun madrasah saling memberi yang terbaik. Bukti dari *mutual cooperation* itu di antaranya pembukaan orientasi siswa baru itu dibuka oleh Bupati, sedangkan penutupan dilakukan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama.

Pihak bupati merasa perlu datang ke madrasah, karena madrasah di sekolah inilah tempat pendidikan anak bangsa yang akan menjadi generasi masa depan. Setelah mereka mengetahui kondisi madrasah yang potensial, tentunya Bupati juga ingin membantu hal-hal yang masih dianggap kurang oleh madrasah. Bupati juga telah membantu laboratorium IPA dan bahasa untuk membantu proses pembelajaran siswa agar lebih mudah.

Karena adanya kepercayaan, maka hubungan terus berjalan. Sehingga MA NU Banat ini tidak ketinggalan setiap PEMDA melakukan kegiatan yang melibatkan sekolah tingkat SLTA. Beberapa kebijakan yang sebenarnya bukan menyangkut madrasah secara khusus, tetapi menyangkut ummat juga ikut diperhatikan, misalnya kemaksiatan, narkoba, kenakalan remaja, dan sebagainya.

MA NU Banat Kudus juga menjalin network dengan Pemda Propinsi Jawa Tengah. Di antara hasil dari network itu adalah mendapatkan bantuan buku yang memudahkan bagi siswa untuk belajar. Kebetulan kepala MA NU Banat Kudus, Moh. Said, ini

dalam arti sempit, namun juga dimaknai rumah, istana, *kuttab*, perpustakaan, surau, masjid dan lain-lain. Bahkan seorang ibu bisa dikatakan sebagai Madrasah Pemula (Suwito dan Fauzan, 2005: 214).

Secara bahasa bahwa *darasa-yadrusu-darsan wadurusan-wa dirasatan*, yang berarti: “terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari”. Jadi kata *madrasah* adalah tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka, serta melatih keterampilan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya (Muhaimin, 2005: 183-184).

Kata madrasah berasal dari bahasa Arab yang berarti tempat untuk mengenyam pendidikan. Madrasah di Indonesia adalah hasil perkembangan modern pendidikan pesantren yang secara historis, jauh lebih eksis sebelum Belanda menjajah Indonesia. Lembaga pendidikan Islam yang pertama adalah pesantren. Pesantren mendidik para santrinya untuk mendalami ilmu agama. Ketika pemerintah Belanda memerlukan tenaga terampil untuk dibagian administrasi pemerintah jajahan di Indonesia, maka diperkenalkanlah jenis pendidikan yang berorientasi pada pekerjaan.

Kenyataannya dulu ada kecenderungan bahwa masyarakat Islam Indonesia lebih mengutamakan pendidikan umum daripada pendidikan keagamaan. Di samping itu, madrasah yang semula mengutamakan pelajaran agama daripada pelajaran umum menjadi “pontang-panting” mengejar ketertinggalan dari sekolah umum (Streenbrink, 1986: 214). Kondisi inilah yang mengharuskan madrasah untuk melakukan akselerasi dengan kemajuan pendidikan umum yang mengutamakan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja bagi anak bangsa. Kenyataan inilah yang mendorong praktisi pendidikan Islam di Indonesia untuk melakukan pembaharuan dan modifikasi muatan kurikulum madrasah yang lebih modern sesuai kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Era baru madrasah telah dimulai pada tahun 1930 ketika madrasah mulai menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang terstruktur. Sebagai bentuk upaya menyeimbangkan antara pendidikan Islam dengan pendidikan sekolah ala Belanda yang bersifat formal dan sekuler. Hal tersebut mempengaruhi para pemikir pendidikan ketika menjelang kemerdekaan untuk menentukan sistem

pendidikan Indonesia, antara sistem pendidikan pribumi yang berupa pondok pesantren dan madrasah ataukah sistem pendidikan umum sebagaimana pendidikan yang dikembangkan Belanda. Adapun pilihan akhirnya jatuh pada sistem pendidikan umum yang berorientasi pada sekolah seperti Belanda. Sementara madrasah eksistensinya tetap berbasis pada swadaya masyarakat (swasta), tetap pada jalurnya sendiri yang terpisah dari sistem pendidikan nasional. Hal ini berarti pesantren dan madrasah berada pada posisi marjinal seperti halnya pada saat sebelum merdeka, yang memprihatinkan adalah saat pemerintahan sudah di tangan pribumi.

Dengan adanya maklumat pada tanggal 22 Desember 1945 oleh Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia Pusat (BP KNIP) madrasah memperoleh angin segar, salah satu isinya adalah menganjurkan untuk memajukan pendidikan dan pengajaran di madrasah, pengajian-pengajian di langgar atau surau-surau, dan pondok pesantren. Serta menyarankan agar institusi-institusi pencerdasan rakyat seperti itu yang keberadaannya sudah berakar dalam masyarakat Indonesia, mendapat perhatian dan bantuan material dari pemerintah. Maklumat ini diwujudkan melalui Departemen Agama yang didirikan pada 3 Januari 1946, dan sejak saat itu pembinaan dan pengembangan madrasah dan pondok pesantren menjadi tugas pokok pemerintah yang diselenggarakan oleh Departemen Agama RI. Dan melalui Panitia Penyelidik Pengajaran, telah mengeluarkan Peraturan Menteri Agama No. 1 Tahun 1946 tentang pemberian subsidi bantuan terhadap lembaga pendidikan Islam (Burhanudin, 2006:23).

Melalui Departemen Agama, pemerintah berusaha mengintegrasikan pendidikan madrasah menjadi salah satu komponen pendidikan nasional, dan upaya ini membuahkan hasil dengan diakuinya lembaga pendidikan agama secara yuridis yang dituangkan dalam “Undang-Undang Pokok Pendidikan dan Pengajaran No. 4 Tahun 1950 ayat 2, menyatakan bahwa belajar di sekolah-sekolah agama yang telah mendapat pengakuan dari Menteri Agama dianggap telah memenuhi kewajiban belajar”. Kebijakan ini kemudian menuntut madrasah agar dapat diakui, harus memenuhi syarat untuk menyelenggarakan kewajiban belajar yaitu memberikan pelajaran agama sebagai pelajaran pokok paling sedikit 6 jam seminggu di

Untuk membangun *social network* tentu diperlukan sosial *trust* dari berbagai pihak. Beberapa institusi yang menjalin kerjasama dengan MA NU Banat Kudus. *Pertama*, kiai. Network mungkin tidak bersifat formal namun perorangan, tetapi hasil dari network tersebut sangat bermakna. Kiai yang merupakan tokoh agama dengan basis pesantren memiliki hubungan yang erat dengan MA NU Banat ini. Kepala MA NU Banat juga seorang kiai yang memiliki pondok pesantren. Antar kiai juga saling bertemu, saling bersilaturrehmi/saling memberikan nasehat untuk perjuangan umat memerangi kebodohan. Kiai merupakan panutan di masyarakat/ apa kata kiai biasanya mudah ditaati oleh umatnya. Kiai sepuh di Kudus sering memberi pengajian di MA NU Banat ini. Sehingga kiai juga sering mengarahkan umatnya untuk menyekolahkan anaknya di MA NU Banat Kudus.

Kepala madrasah di MA NU Banat ini juga masih sering untuk berkumpul dengan kiai pesantren. Pada saat penelitian dilakukan, kepala Madrasah Banat sedang melakukan *khalwatan* (berkumpul dengan para kiai untuk *nyantri* selama 1 hari). Dalam satu tahun mereka melakukan 3 kali, masing-masing 10 hari. Mereka kumpul untuk membaca kitab, mendapatkan pengalaman spiritual, bersilaturrehmi sebagai pengamalan dari *wong kang shaleh kumpulono*. Kepala Madrasah Aliyah pun juga menjabat sebagai wakil ketua Tanfidiyah PCNU Kudus. Institusi keagamaan yang dipegang oleh kepala MA tersebut memiliki makna yang penting untuk pengembangan madrasah.

Sebagian orang mengaitkan kebesaran dari MA NU Banat ini dengan jaringan organisasi thariqot karena kebetulan kiai besar yang terlibat di MA ini adalah pengurus dan tokoh tariqat. Orang tua dari pendidik itu merupakan peserta didik dari kiai besar Kudus. Tetapi tampaknya hal itu tidak benar karena mereka bukanlah pengikut tarekat dalam arti murid yang *organized* atau murid struktural. Orang tua/wali murid itu merupakan tokoh agama yang sering mengikuti pengajian, di antaranya pengajian yang diasuh oleh kiai yang kebetulan mengelola MA NU Banat Kudus.

Memang mereka yang menyekolahkan putrinya di MA NU Banat ini sebagian besar tokoh agama-minimal mengerti persoalan agama. Mereka memang memilih jalan untuk mendekat kepada Allah tetapi tidak *organized* tarekat. Bahkan guru dan karyawan juga tidak

keturunan dan sebagainya. Akibat lebih jauh dari itu semua adalah sekolah tidak lagi kondusif untuk pendidikan dan pengajaran. Sekolah/madrasah akhirnya menjadi arena untuk berkelahi. Sehingga sosiolog Francis Pierre Bourdieu mencurigai bahwa lembaga pendidikan itu juga '*homo academicus*' - menjadi arena konflik meskipun dengan cara yang lebih sopan. Kalau ini yang terjadi, maka cost yang harus dibayar jauh lebih mahal bila dibandingkan dengan uang yang telah mereka peroleh.

Dalam prinsip aliran fungsional bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang saling membutuhkan. Hidup itu saling bergantung (*interdependence*), saling memerlukan satu sama lain. Mereka yang berkuasa tidak boleh menindas yang tidak berkuasa. Mereka yang kuat tidak boleh menindas yang lemah dan sebagainya. Mereka yang berkuasa juga sangat memerlukan mereka yang tidak berkuasa. Masing-masing pihak memiliki fungsi sendiri-sendiri. Jika hal itu dilakukan dengan profesional, maka akan terjadilah *equilibrium* (keseimbangan kehidupan sosial).

Madrasah sebagai institusi pendidikan diharapkan memberikan pelayanan yang berkualitas. Pemerintah regulator pendidikan memberikan kebijakan dan pengaturan yang bisa memberikan jaminan keadilan bagi semua pihak. Masyarakat sebagai pengguna pendidikan sangat memerlukan institusi yang baik tersebut. Ketiga pihak kemudian membentuk hubungan bukan hanya *interdependency* tetapi juga *reciprocity* (saling memberi satu sama lain) sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas. Tetapi karena pergeseran, ketiga pihak merasa tidak saling membutuhkan tetapi justru saling memanfaatkan untuk kepentingan pihak masing-masing.

Untuk mengembangkan MA NU Banat Kudus dari aspek *social capital* tidak cukup hanya meningkatkan kualitas akademik saja, tetapi juga harus mengembangkan *social networks* yang saling menguntungkan kedua pihak. Apalagi pada saat sekarang ini, *social network* memiliki peran yang sangat penting untuk pengembangan madrasah. Dimana MA NU Banat Kudus yang memiliki *network* akan mudah berkembang/ populis di masyarakat. Demikian juga sebaliknya, MA yang miskin *social network* akan kesulitan untuk maju. Karena dengan *social network* maka akan terjalin *mutual cooperation* (kerjasama yang saling menguntungkan). Bahkan *network* tersebut lebih berharga dari hanya *financial capital*.

samping pelajaran umum lainnya, dan terdaftar di Kementerian Agama.

Departemen Agama (Depag) pada tahun 1958, memperkenalkan program Madrasah Wajib Belajar (MWB) di beberapa tempat, sebagai usaha awal untuk memberikan bantuan dan pembinaan pada madrasah. Kemudian dalam rangka penyeragaman kurikulum dan sistem penyelenggaraan, maka komposisi jam pelajaran terbagi 25% agama dan 75% umum. Namun penyelenggaraan madrasah model ini mendapat reaksi yang kurang baik dari masyarakat, karena dianggap kurang representatif. Hal tersebut mendorong pemerintah (Depag) mendirikan madrasah negeri secara lengkap dan terperinci, baik dari segi strata maupun materi serta sistem penyelenggaraan. Ketentuan muatan kurikulum adalah 30% agama dan 70% umum. Pendirian madrasah ini bertujuan sebagai model dan standar dalam memberikan ketentuan dasar secara lebih konkrit bagi penyelenggaraan madrasah serta diharapkan akan tercapainya mutu dan kualitas madrasah.

Penambahan mata pelajaran umum di madrasah terjadi secara berangsur-angsur. Awalnya, kurikulum madrasah masih 100% berisi pelajaran agama, tetapi sudah mengadopsi sistem pendidikan modern dalam hal bangku, papan tulis, ulangan, ujian. Lulusan madrasah saat itu tidak bisa melanjutkan pelajarannya ke sekolah umum yang lebih tinggi. Orangtua yang ingin mendidik anaknya dalam ilmu agama dan ilmu umum terpaksa harus menyekolahkan anaknya di dua tempat, sekolah umum dan madrasah.

Pada awal kehadirannya, madrasah sebagai lembaga pendidikan yang lahir dari inisiatif dan sumberdaya masyarakat Islam memiliki tujuan untuk menyiapkan layanan pendidikan agama Islam bagi anak-anak Muslim. Selain itu, dalam merespon kebijakan kolonialisme Belanda yang semakin gencar mendirikan sekolah umum tanpa adanya mata pelajaran agama Islam (Streenbrink, 1986: 2-3).

Perkembangan madrasah di Indonesia sebagai lembaga pendidikan formal mendapatkan angin segar, tepat pada 24 Maret 1975 diterbitkan kebijakan yang termaktub dalam Surat Keputusan Bersama (SKB) 3 Menteri yaitu oleh Menteri Agama (Prof. Dr. Mukti Ali), Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Letjen. TNI Dr.

Teuku Syarif Thayeb) dan Menteri Dalam Negeri (Jend. TNI Purn. Amir Machmud), dengan diterbitkannya surat keputusan bersama tersebut menetapkan bahwa lulusan madrasah dinyatakan setara dengan lulusan sekolah umum, lulusan madrasah berhak melanjutkan pendidikan ke sekolah umum yang lebih tinggi, dan peserta didik madrasah boleh pindah ke sekolah umum yang sama jenjangnya. Begitu pula sebaliknya. (Sholla Taufiq dkk, 2014: 10).

Tahun 1994, lahir konsep madrasah berciri khas Islam dengan komposisi muatan kurikulum 70% pengetahuan umum dan 30% pengetahuan agama. Artinya, modifikasi kurikulum ini mempersamakan substansi dan muatan kurikulum madrasah dengan sekolah umum sesuai Sistem Pendidikan Nasional dan kecenderungan masyarakat Islam modern. Pendidikan agamanya hanya sebagai ciri khas madrasah yang tidak boleh dihapuskan (ilmu agama semakin dikurangi).

Madrasah adalah sekolah umum berciri khas Islam. Ciri khas Islam tersebut adalah terdapatnya mata pelajaran Aqidah Akhlak, Al-Quran Hadits, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab yang membedakannya dengan sekolah. Madrasah lahir dan berkembang serta eksistensinya telah diakui sepanjang sejarah bangsa. Menurut Data EMIS Kementerian Agama RI (2015) saat ini terdapat 76.551 Madrasah (MI, MTs dan MA) dengan jumlah siswa mencapai 9.010.576 se-Indonesia dan memiliki tenaga didik berjumlah 737.722 pendidik.

Menurut data statistik pendidikan Islam Kementerian Agama RI tahun 2015, jumlah Madrasah Ibtidaiyah sebanyak 24.353 lembaga, yang terdiri dari 93,08% atau 22.667 lembaga berstatus swasta dan sebanyak 6,92% atau 1.686 lembaga berstatus Negeri. Madrasah Tsanawiyah sebanyak 16.741 lembaga yang terdiri dari 8,58% atau 1.437 lembaga bersatus negeri dan sebanyak 91,42% atau 15.304 lembaga berstatus swasta. Sedangkan Madrasah Aliyah berjumlah 7.582 lembaga, yang berstatus Negeri sebanyak 10,01% atau 759 lembaga, sementara Madrasah Aliyah berstatus swasta sebanyak 89,99% atau 6.823 lembaga (<http://madrasah.kemenag.go.id/.../profile%madrasah2.pdf.go.id>).

Dari angka-angka ini diinterpretasi bahwa eksistensi madrasah di Indonesia sangatlah menentukan merah-putihnya pendidikan nasional.

4.2.1.5 *Networking (Jaringan) Madrasah*

Jejak-jejak dari *trust and social networks building* dan MA NU Banat Kudus ini menarik ditelusuri. Kepercayaan dan Jaringan itu tidaklah dibangun dalam waktu semalam tetapi melalui proses sosial yang panjang. Karena keduanya bersumber dari hubungan/ proses interaksi dari berbagai pihak. Kedua elemen *social capital* tersebut memiliki arti yang penting untuk pengembangan suatu institusi pendidikan.

Orang sering melupakan modal yang berupa *social networks*. Ketika terjadi pembagian warisan, semua ahli waris cenderung tertuju kepada harta waris yang berupa harta sampai ada yang berebut, berkelahi dan sebagainya. Padahal, jaringan itu merupakan kekayaan yang mahal harganya. Karena untuk membangun jaringan sosial itu tidak mudah, membutuhkan keuletan, kesabaran/kejelian, kepercayaan dalam waktu yang relatif lama.

Sebagian menganggap tidak penting dan lebih mengutamakan modal *human resources* serta *financial capital*. Mereka berprinsip bahwa asal SDM-nya dipacu terus, maka otomatis sekolah itu akan maju dengan sendirinya. Padahal mengelola manusia itu tidak sama dengan menghidupkan mesin yang serba otomatis. Aspek kebudayaan inilah yang sering dilupakan orang, meskipun memiliki peran yang sangat penting untuk mengembangkan institusi, apalagi institusi pendidikan.

Sebagian orang berfikir pragmatis dan cenderung hanya puas dengan *financial capital*. Padahal, uang tidak akan berarti apa-apa jika pengelola madrasah tidak mampu menggunakannya. Bahkan uang bisa jadi akan menjadi sumber fitnah dan malapetaka dari suatu lembaga pendidikan. Telah cukup banyak pelajaran suatu lembaga pendidikan. Ketika madrasah itu masih berdiri, semua pihak sangat rukun, kompak, saling memberikan bantuan dan sebagainya. Apalagi mereka berkeyakinan bahwa membantu madrasah itu amal jariyah, mengelola pendidikan termasuk perjuangan dan sebagainya.

Tetapi ketika madrasah itu memiliki uang banyak karena mendapatkan proyek/ maka yang terjadi bukanlah kebersamaan untuk membangun tetapi justru berebut untuk menguasai proyek tersebut. Selanjutnya konflik internal yang muncul. Konflik antar gang di sekolah, konflik antar afiliasi ormas keagamaan, konflik antar

Komunikasi dengan orang tua juga terus dilakukan oleh pihak madrasah, khususnya kelas 3 (kelas 12). Karena pada waktu tersebut banyak hal yang harus diperhatikan oleh orang tua. Kewajiban pendidikan anak bukan semata-mata menjadi tanggung jawab madrasah saja/ tetapi juga orang tua. Media komunikasi itu bukan hanya surat, tetapi juga silaturahmi secara langsung sehingga orang tua mengetahui lebih dekat dengan apa yang dikerjakan oleh pihak madrasah. Dengan bersilaturahmi berarti terjadi komunikasi dua arah. Berbagai persoalan dicoba diselesaikan bersama karena pendidikan tidak bisa semua dibebankan kepada pihak madrasah saja, tetapi orang tua juga tetap memiliki peran yang besar.

Kepercayaan yang diberikan masyarakat khususnya wali murid tersebut tidak disia-siakan oleh pihak madrasah. Mereka tetap harus menjaga kepercayaan itu. Oleh karena itu pihak sekolah juga menawarkan peraturan, baik tentang kedisiplinan, keindahan, etika dan moral dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan agar kepercayaan yang diberikan oleh orang tua itu tetap terjaga, bahkan kalau bisa meningkat.

Dalam hubungan komunikasi, kepercayaan itu terkadang naik/ tetapi terkadang juga turun. Pada awal orang tua memilih suatu sekolah itu potensi kepercayaannya tinggi. Tetapi tidak sedikit pihak sekolah kurang memelihara kepercayaan itu sehingga grafiknya terus menurun. Sehingga kesan orang tua terhadap sekolah/madrasah itu kurang baik. Tetapi sebaliknya, jika pihak sekolah itu memelihara kepercayaan dari orang tua itu sampai mereka itu selesai, maka kesan dari anak dan orang tua sangat positif. Kesan baik yang negatif maupun positif itu akan dikenang dalam waktu yang lama.

Sebagian peserta didik menilai bahwa sekolah di madrasah itu ketat peraturannya. Hal itu sebenarnya bukan dimaksudkan untuk mengekang siswinya, tetapi menjaga amanah yang diberikan orang tua. Wali murid menitipkan putrinya di madrasah itu untuk mendapatkan pendidikan bukan hanya pengetahuan yang bersifat kognitif, tetapi juga afektif dan psikomotorik - bagaimana siswa memiliki ketrampilan dan perilaku moral yang baik.

Sejarah membuktikan bahwa peran dan sumbangan madrasah sangat besar terhadap hajat ikut “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Sumbangan itu lebih nampak besar lagi bila kita saksikan betapa madrasah yang berdiri secara tradisional atas prakarsa dan partisipasi masyarakat melalui semangat *lillahi ta’ala*. Sekarang pun masih sangat banyak kita jumpai bahwa madrasah mampu melayani kebutuhan pendidikan warga masyarakat, dimana menjangkau seluruh wilayah Republik Indonesia (RI) yang sampai saat ini belum berhasil dijangkau oleh sekolah umum melalui sistem sekolah konvensional atau sekolah inpres. Pengalaman juga membuktikan bahwa tidak selamanya reputasi madrasah “kalah” bersaing dengan sekolah umum. Kini dapat kita saksikan adanya madrasah yang memiliki prestasi dan reputasi lebih dari sekolah umum. Para pengelola madrasah seyogyanya segera melihat dan membaca kecenderungan fenomena ini sebagai peristiwa belajar, khususnya bagi upaya berlomba meraih prestasi, meningkatkan mutu layanan madrasah, dan yang menimbulkan dampak positif bagi masyarakat, bangsa dan negara (Soedomo 1995; Maimun, dkk, 2010: 2).

Sebagian besar madrasah yang telah dipaparkan di atas kondisinya masih jauh dari ukuran ideal. Justru yang nampak atas gambaran kondisi riil madrasah saat ini, dapat dilihat dari aspek citra, isi, proses, kompetensi lulusan, pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan.

- 1) Madrasah selama ini masih dipandang sebagai sekolah kelas dua, sehingga banyak warga masyarakat yang enggan untuk menjadikan madrasah sebagai sekolah pilihan pertama dan utama bagi putra-putrinya. Jika tidak ada alternatif lain, baru orang tua anak memasukkan anaknya ke sekolah lain. Padahal melalui madrasah, anak tidak hanya memperoleh ilmu pendidikan agama saja, tapi sekaligus mendapatkan ilmu umum, menciptakan pemimpin yang tidak hanya menguasai ilmu umum, tapi juga menguasai ilmu agama, tidak hanya mencerdaskan IQ saja, tetapi juga meningkatkan moral (Republika, 13 September 2015).
- 2) Kondisi sekarang madrasah terlihat masih jauh tertinggal dengan ketercapaian yang diinginkan, dikarenakan masih rendahnya mutu dan kualitas para guru. Rendahnya mutu atau kualitas guru

disebabkan karena keengganan guru untuk menambah wawasannya. Guru, dinilai seringkali merasa cukup dengan ilmu yang dimiliki sehingga tidak ingin untuk meningkatkan kemampuannya. Perlu adanya peningkatan kompetensi guru agar guru madrasah di Indonesia mampu bersaing dengan negara lain. Program peningkatan mutu dan kualitas guru ini juga harus menyoar guru yang masih berstatus swasta. Lantaran masih banyak madrasah berstatus swasta (Republika, 20 Oktober 2015).

- 3) Kondisi saat ini kebanyakan madrasah belum menjalankan proses pembelajaran sesuai standar nasional pendidikan dalam pencapaian standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran masih kurang interaktif, kurang inspiratif, membosankan, kurang menantang, kurangnya pemberian motivasi kepada anak didik untuk berpartisipasi aktif, kurang dapat menimbulkan prakarsa, kreatifitas, kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan peserta didik serta kurang memberikan keteladanan perencanaan dan pengawasan pembelajaran kurang efektif dan efisien. Sebagian guru kurang jelas dalam menentukan tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar dan penilaian hasil belajar.
- 4) Selama ini, Indonesia memiliki jumlah pendidik paling banyak di dunia jika dihitung dari jumlah ratio pendidik dan murid. Namun, jumlah ratio tersebut dinilai tidak sebanding dengan kualitas pendidikan yang ada. Jadi rasionya rendah sekali 1:10. Karena ratio rendah, pendidiknya banyak maka seharusnya kualitas pendidikan kita bagus. Tetapi pada kenyataannya memang tidak sebanding dengan kualitas pendidikan. Rendahnya kualitas pendidikan di madrasah dikarenakan kualitas mutu pendidikan guru yang masih rendah. Perlu meningkatkan mutu dan kualitas guru melalui uji kompetensi untuk dilakukan pemetaan (Republika, 27 Juli 2015).
- 5) Banyak madrasah yang belum memenuhi standar sarana dan prasarana sesuai standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah. Perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan

mengganggu pelajaran. Mereka juga diharapkan mengawasi kegiatan siswa. Hal yang sama juga berlaku bagi pemilik kost. Mereka diharapkan bisa mengawasi kegiatan siswa yang kost di masyarakat karena pengawasan dari madrasah itu sangat terbatas.

MA NU Banat juga akan mengikuti peraturan yang dikeluarkan oleh pemilik kost. Jika siswa tersebut dikeluarkan oleh pemilik kost karena melakukan pelanggaran moral, maka sekolah akan mengikutinya. Komunikasi dengan pondok pesantren dan kost itu biasanya dilaksanakan pada awal tahun. Mereka diundang di sekolah untuk bermusyawarah bersama membahas bagaimana melakukan kegiatan yang bermanfaat bagi siswa di luar jam sekolah.

Kepercayaan yang tinggi akan membuat komunikasi menjadi lancar. Berbagai masalah yang mungkin terjadi bisa diselesaikan secara damai dengan prinsip *frin-u'in solution*. Tetapi kalau tidak ada komunikasi, maka masing-masing pihak akan berargumentasi sesuai dengan kepentingan masing-masing. Dan ini akan merugikan semua pihak.

Komunikasi yang dibangun oleh MA NU Banat Kudus, pondok pesantren dan kost merupakan modal sosial yang saling menguntungkan bagi semua pihak. Mereka saling memberi dan saling mengisi, saling memerlukan, saling kerjasama, tidak ada yang mendominasi dan didominasi. Semua ikut terlibat secara sinergis untuk membantu mendidik generasi yang akan datang. Masyarakat di sekitar madrasah juga sangat diuntungkan karena mereka bisa menikmati pendidikan yang terbaik di sekitarnya, wilayahnya juga semakin ramai karena banyak orang yang datang dari luar ke tempat ini. Masyarakat yang memiliki kost juga bisa menjadi banyak yang berminat. Pesantren di sekitar madrasah juga semakin banyak santrinya dan sebagainya. Semua merasa diuntungkan dan tidak ada yang dirugikan dalam rangka mendidik anak bangsa.

Sebagian orang tua selalu was-was berpisah dengan anaknya, khususnya putri. Apalagi terdengar berita di berbagai media di mana pergaulan antara laki-laki dan perempuan sudah semakin longgar. Oleh karena itu orang tua akan semakin tenang jika anaknya tinggal di pondok pesantren atau kost yang memang sangat memperhatikan siswa yang kost.

Oleh karena itu tidak mengherankan kalau peserta didik MA NU Banat berasal dari berbagai daerah. Menurut penuturan peserta didik MA NU Banat bahwa mereka mengenal Banat melalui informasi di sekolah sebelumnya, kebetulan mereka berasal dari MTs NU Banat juga sehingga informasi itu sangat mudah diakses. Tetapi bagi yang lain, mereka mengetahui itu dari informasi kakak kelas sebelumnya bahwa MA NU Banat Kudus itu bagus. Hal itu terjadi bagi orang di luar Kudus. Tetapi bagi orang Kudus sendiri informasi mengenai MA NU Banat mereka ketahui dari berbagai kegiatan dari alumni yang sekarang sudah menjadi anggota masyarakat/ atau prestasi yang mereka dengar bahwa MA NU Banat Kudus mendapat pengakuan sebagai salah satu madrasah terbaik pada tingkat nasional, dan sebagainya.

MA NU Banat Kudus juga memiliki keuntungan karena peserta didik yang masuk ke madrasah ini memang peserta didik pilihan. Mereka memang belum banyak tercemar oleh kehidupan gaya hidup pragmatis. Mereka masih murni ingin belajar, bukan merupakan 'obat penenang' atau penjara baru dari orang yang sedang sakit. Mereka sebagian besar adalah putra dari tokoh agama, minimal modin di tingkat desanya atau takmir masjid.

Hubungan MA NU Banat Kudus yang dekat dengan pondok pesantren membuat orang tua semakin tenang di era seperti sekarang ini. Kenakalan remaja yang luar biasa menjadikan orang tua berfikir serius memikirkan masa depan anaknya. Oleh karena itu orang tua berusaha membekali dengan bekal moral dan pengetahuan agama yang banyak. Maka meskipun mereka telah di sekolahkan di MA NU Banat Kudus, mereka ternyata sebagian besar itu tinggal di pondok pesantren yang tersebar di sekitar MA NU Banat. Sekarang Pondok pesantren yang ada di dalam madrasah masih tidak lagi terbatas bagi mereka yang mengambil program keagamaan tetapi sudah merata, ada yang mengambil program jurusan IPA, IPS dan juga bahasa. Hanya sebagian kecil yang tidak tinggal di pesantren. Meskipun demikian, mereka sebagian juga masih mengkaji kitab yang diadakan oleh kiai secara personal di sekitar sekolah.

Antara kost, pondok pesantren dan MA NU Banat Kudus memiliki hubungan yang sating mendukung, sehingga tidak terjadi benturan kepentingan. Pondok pesantren jika mengadakan kegiatan diharap dilaksanakan pada sore atau malam hari sehingga tidak

- komunikasi. Kekurangan fasilitas karena minimnya pendanaan tersebut tidak mungkin dibebankan kepada orang tua murid, karena lingkungan sekitarnya relatif masih terbelit kemiskinan (Kompas, 25 Agustus 2015).
- 6) Perkembangan madrasah di sebagian daerah ternyata belum diimbangi perhatian dari pemerintah. Dilihat dari segi kuantitas, setiap tahun jumlah peserta didiknya selalu menunjukkan adanya peningkatan. Bahkan dalam penerimaan peserta didik baru tahun ini, rata-rata madrasah kekurangan ruang kelas baru lantaran jumlah peserta didik barunya cukup banyak. Kondisi yang terjadi wajib pemerintah memberikan perhatian terhadap keberadaan madrasah swasta. Apalagi baik lembaga pendidikan negeri maupun swasta memiliki tanggung jawab yang sama, yakni memajukan pendidikan.
 - 7) Nasib madrasah semakin tragis. Temuan ACDP (*Analytical and Capacity Development Partnership*) menunjukkan, pendanaan terhadap madrasah swasta menjadi ironi di internal Kementerian Agama sendiri. Daya yang dihimpun ACDP dari lima wilayah sampel, menunjukkan bahwa dari keseluruhan dana pendidikan pemerintah yang diterima madrasah swasta, yang paling besar adalah dari Kemenag. Baik Kemenag Pusat, Provinsi, ataupun Kabupaten/Kota. Secara rata-rata mencapai 84,02%. Adapun sisanya dari pemerintah Kabupaten/Kota (Dinas Pendidikan dan Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota) sebesar 6,91%, Pemda Provinsi (Dinas Pendidikan dan Sekretariat Daerah Provinsi) sebesar 4,46% dan Kementerian/Lembaga Pusat lain (Kemendikbud dan Kementerian/Lembaga Pusat lain) sebesar 4,61% (Majalah Pendis, Edisi No. 5/III/2015).
 - 8) Kondisi sekarang jumlah madrasah di kawasan terluar, terdalam dan tertinggal Indonesia masih sangat sedikit. Di samping itu, tidak ada satu pun yang statusnya negeri karena masih dikelola masyarakat. Sulit untuk dapat menyebut secara pasti berapa jumlah madrasah-madrasah swasta yang ada di pedalaman. Hal ini berujung pada pemerintah sulit untuk menyalurkan bantuan secara optimal kecuali melalui sistem bantuan sosial dan pengajuan proposal. Maka dari itulah, rencana penegerian madrasah di kawasan tertinggal dimulai. Namun, gambaran soal minimnya madrasah negeri di Indonesia dapat dilihat dari data jumlah keseluruhan madrasah berbanding dengan yang berstatus

negeri. Disebutkannya, dari 6.664 Madrasah Aliyah di Indonesia, hanya satu persen atau 758 saja yang berstatus negeri. Sementara untuk Madrasah Tsanawiyah, dari jumlah keseluruhan 11 ribu buah, hanya ada 1.120 yang berstatus negeri (Republika, 8 Oktober 2014).

- 9) Pendidikan di sejumlah madrasah swasta terkendala karena minimnya fasilitas. Ada madrasah yang ruangan kelasnya belum ideal, perpustakaan terbatas, atau tidak memiliki laboratorium. Sebanyak 95 persen madrasah dikelola masyarakat dan mengandalkan amal (Kompas, 25 Agustus 2015).
- 10) Kebijakan pemerintah masih dinilai mendiskriminasikan madrasah. Kebijakan membangun sekolah umum negeri baru terus dilakukan pemerintah padahal keberadaan sekolah negeri baru jelas mematikan madrasah swasta yang ada. Dampaknya, banyak contoh madrasah swasta langsung *kolaps* begitu ada sekolah negeri baru di sekitarnya. Seharusnya tidak perlu membangun sekolah baru yang justru karena malah mematikan madrasah.
- 11) Kondisi sekarang madrasah merasa tertinggal karena kepala madrasah yang ditunjuk memiliki kemampuan kepemimpinan rendah, termasuk kemampuan orientasi pada tugas. Aspek-aspek orientasi tugas meliputi penetapan target tugas, memberikan petunjuk dan menilai pelaksanaan bawahan, nilai batas waktu tugas. Dalam aspek ini kontribusi kepala daerah cenderung rendah. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tersebut kurang mampu mengarahkan dan menggerakkan berbagai sumber daya di madrasah (Pikiran Rakyat, 30 Desember 2013).
- 12) Madrasah banyak yang dilanda gelisah, terutama Kepala Madrasah disaat tidak ada kepastian pencarian dana BOS. Atas kondisi itu, banyak madrasah yang terpaksa 'nyendal' atau mencari pinjaman untuk keperluan operasional sementara, ada yang terpaksa meminjam uang tabungan peserta didik. Ada madrasah yang memiliki tanggungan hutang hingga Rp 150 juta. Paling banyak, dana talangan itu dipergunakan untuk keperluan honor guru. Biasanya, dalam kondisi seperti ini, Kepala Madrasah yang paling sering dibuat pusing, karena dialah yang menjadi garda terdepan pencari dana talangan untuk operasional madrasah. Ketidakpastian pencarian dana BOS membuat kalang

kurang diterima oleh masyarakat, maka masyarakat juga akan memberikan penilaian negatif kepada MA NU Banat Kudus.

Menurut penuturan masyarakat yang diwawancarai bahwa peserta didik MA NU Banat Kudus itu berasal dari berbagai daerah termasuk dari Kalimantan, Irian Jaya, Sumatra, Jakarta dan sebagainya. Madrasah ini sangat terkenal di mana-mana. Tidak sedikit orang dari Jakarta menyekolahkan anaknya di sekolah ini. Memang saat ini MA NU Banat Kudus termasuk sekolah swasta yang paling mahal di Kudus. Padahal kalau dibandingkan dengan sekolah lain di luar Kudus, sahnya maupun sumbangan lain masih rendah.

MA NU Banat Kudus terus diminati masyarakat karena sekolah ini semakin populis di tengah masyarakat. Putri dari tokoh agama di Kudus seperti KH. Ma'ruf, KH Ahmad Sya'roni, KH. Sa'dullah, KH. Ma'shum, keempatnya merupakan tokoh ulama di Kudus Putri-putri beliau juga di sekolahkan di MA NU Banat Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa mereka meyakini dan percaya bahwa sekolah mereka merupakan sekolah yang terbaik. Pendidikan yang dikelolanya merupakan institusi pendidikan yang ideal. Bandingkan dengan pengelola madrasah di tempat lain yang justru tidak menyekolahkan putra-putrinya di madrasah yang dikelolanya. Bagaimana masyarakat luas akan memiliki kepercayaan kalau tidak ada contoh dari pengelolanya sendiri.

Dengan demikian, para kiai yang berada di bawahnya akan mudah mengikutinya. Perlu diingat bahwa kiai Ma'ruf dan kiai Ahmad Sya'roni merupakan kiai panggung - kiai yang sering memberikan pengajian di muka umum dengan *mustami'* yang sangat banyak. Maka apa kata dari kiai akan mudah terinternalisasi ke dalam pikiran dan hati dari *mustamik*. Mereka merupakan 'santri' secara kultural dari para kiai tersebut. Hal ini terlihat bahwa sebagian besar siswi madrasah itu putri dari tokoh agama (kiai, ustadz desa, mengetahui agama). Menurut penuturan dari wawancara dengan kepala madrasah, bahwa anak kiai di karesidenan Pati kalau sekolah ya ke MA NU Banat Kudus. Hal tersebut menunjukkan bahwa MA Banat Kudus sudah menjadi tujuan bagi para tokoh masyarakat untuk menyekolahkan anaknya. MA NU Banat Kudus telah mendapatkan kepercayaan (*trusted*) dari masyarakat.

Kelima, prestasi akademik juga menjadi salah dasar pertimbangan orang tua untuk mempercayai MA NU Banat Kudus. Berbagai prestasi telah diraihinya dari sejak tingkat kabupaten, propinsi sampai dengan tingkat nasional.

Pada tahun 2015, MA NU Banat Kudus menjadi salah satu madrasah swasta unggulan di Indonesia. Adapun yang dimaksud dengan madrasah unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang akhlakul karimah (Depag RI, 2004). Sedang madrasah unggulan adalah madrasah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*out put*) pendidikannya (Depdikbud, 1994). Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru, dan tenaga pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Dengan ini diharapkan madrasah unggulan tidak hanya sekedar label, tetapi terbukti dengan kualitas yang unggul dalam semua aspeknya. Dan tidak salah jika MA NU Banat Kudus mendapatkannya.

Jumlah kejuaraan yang diperoleh dari berbagai kegiatan terhitung sangat banyak. Piala dari berbagai kejuaraan telah berjajar di berbagai ruang, ruang kepala, ruang guru dan ruang karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa MA NU Banat Kudus sangat dikenal luas di masyarakat. Prestasi tersebut bukan hanya menyebar secara langsung ke masyarakat yang mendengar maupun yang melihatnya, tetapi juga melalui lisan (dari mulut ke mulut) siswa, guru, karyawan, kepala madrasah, BPPMNU dan sebagainya kepada siapa saja yang memiliki minat untuk menyekolahkan anaknya ke MA NU Banat Kudus.

Dengan jumlah 983 peserta didik pada tahun 2018/2019, maka hal itu merupakan modal yang tidak sedikit untuk mengenalkan lebih jauh MA ini di masyarakat. Informasi mengenai MA NU Banat Kudus akan mudah sampai kepada masyarakat luas. Di samping itu/ apa yang dilakukan oleh komunitas MA NU Banat Kudus itu sendiri sebenarnya merupakan *advertising* bagi pengembangan Madrasah NU Banat Kudus. Jika yang dilakukan oleh komunitas Banat itu

kabut semuanya, mengingat keperluan operasional madrasah sangat membutuhkan sokongan dana, diantaranya adalah Ujian Nasional (UN) serta Ujian Kenaikan Kelas (UKK). Semua madrasah sangat berharap jika dana BOS ada kejelasan pencariannya (Suara Merdeka, 2 Juli 2015).

- 13) Selain dari masalah tersebut, masih banyak masalah yang perlu dicermati, antara lain: inovasi pendidikan di madrasah belum ada, pembelajaran ala kadarnya, belum adanya pembelajaran yang efektif dalam rangka mengubah proses belajar mengajar efektif dan kualitas hasil (*output*) dapat diandalkan. Pembelajaran demikian dalam istilah sekarang disebut pembelajaran PAIKEMI, yaitu pembelajaran yang praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif-efesien, menyenangkan, dan islami.

Walaupun realitas sebagian besar madrasah masih jauh dari standar yang ideal, namun ada madrasah-madrasah yang sudah maju dan sesuai dengan standar yang ideal. Kementerian Agama, dalam rangka meningkatkan mutu madrasah, telah menetapkan madrasah model, mulai dari tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah. Di Jawa Tengah terdapat sepuluh madrasah negeri yang dijadikan model. Madrasah model tersebut dilengkapi dengan sarana dan prasarana belajar dan PSB (Pusat Sumber Belajar) serta peningkatan mutu terhadap guru-gurunya dengan pendidikan tambahan strata dua baik di dalam negeri maupun keluar negeri.

Kemunculan di Nusantara (Indonesia) madrasah tidak dapat dilepaskan dari gelombang pembaruan dan modernisasi Islam, yang diawali di Mesir dengan tokohnya Muhammad Abduh dan Rasyid Ridha. Corak gerakan pembaruan Islam ini adalah menolak tradisi dan budaya masyarakat yang mengotori kemurnian Islam. Dalam sistem pendidikan, mereka mengadopsi sistem pendidikan Barat.

Sementara itu madrasah sebagai lembaga pendidikan formal Islam muncul lebih belakangan. Munculnya sistem pendidikan Islam dengan model klasikal pertama kali diadopsi oleh kelompok Islam modern, yaitu Al-Irsyad dan Muhammadiyah. Sistem pendidikan madrasah dilakukan oleh orang-orang keturunan Arab yang hidup di Indonesia.

Menurut Elansari (1964: 20), pada tahun 1914, di Jakarta telah berdiri madrasah Al-Irsyad Islamiyah yang didirikan oleh

Ahmad Syurkati, pendiri Al-Irsyad. Madrasah ini terdiri dari beberapa jenjang, yaitu *awaliyah* (3 tahun), *ibtidaiyah* (4 tahun), *tajhiziyah* (2 tahun), *mualimin* (4 tahun), serta *takhasus* (2 tahun).

Gerakan pembaruan atau pemurnian Islam ini di Indonesia tumbuh di Minangkabau oleh kelompok PGAI (Persatuan Guru Agama Islam) dan Muhammadiyah di Yogyakarta. Selain itu, di Jakarta pada tahun 1901 pernah didirikan sekolah dan madrasah, meskipun gagal. Namun, usaha ini berhasil dilanjutkan ketika organisasi Al-Jamiat Khairiyah berhasil mendirikan sekolah dan madrasah pertama bagi masyarakat Arab di Jakarta (Steenbrink: 1975: 59).

NU sebagai organisasi yang lahir setelah kelahiran Persis dan Muhammadiyah, belum menerapkan sistem pendidikan madrasah. Menurut Steenbrink (1975: 71) sulit menemukan informasi tentang digunakannya sistem madrasah di pesantren karena sifat organisasi NU yang longgar. Namun, pada tahun 1920-1930-an, Pondok Pesantren Tebuireng sudah mengadopsi sistem pendidikan HIS, dengan tokohnya KH. Moh. Ilyas dan Wahid Hasyim, putra KH. Hasyim Asya'ri.

Banyaknya pesantren yang kemudian menerima sistem pendidikan madrasah disebabkan karena Pondok Pesantren Tebuireng merupakan pesantren milik kiai besar pendiri NU telah menerima sistem pendidikan umum ke dalam pesantren. Ketika KH. Wahid Hasyim menjadi menteri agama, dibuatlah kebijakan untuk mengadopsi sistem madrasah.

Dari latar sejarah pendirian madrasah di lingkungan pesantren NU, dapat dipahami bahwa madrasah merupakan sistem pendidikan Islam yang sangat muda, jika dibandingkan dengan sistem pendidikan pesantren. Oleh karena itu yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya pesantren, mengingat pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, telah lama eksis sehingga memunculkan bentuk-bentuk budaya.

Madrasah adalah kelanjutan dari sistem pendidikan pesantren gaya lama (salaf) yang dimodifikasi menurut penyelenggaraan sekolah umum dengan sistem kelas-kelas. Oleh karena itu unsur-unsur yang ada dalam madrasah tidak sama persis dengan yang ada di pesantren. Yang diutamakan dalam sistem pendidikan madrasah

di kelas antara lain; istighosah, manaqib dan asmaul husna. Semua siswa wajib untuk mengikutinya. Ketrampilan keagamaan itu bukan disembunyikan (*hidden curriculum*), tetapi secara eksplisit sebagai bagian yang diajarkan secara regular. Mungkin sebagian orang menganggap remeh urusan istighosah, manaqib, asmaul husna untuk diajarkan di kelas. Tetapi pihak MA NU Banat Kudus menilai bahwa ketrampilan keagamaan itu sangat diperlukan.

Masyarakat bawah itu memiliki logika bahwa hal yang sepele saja tidak bisa apalagi yang berat dan besar. Masyarakat akan melihat dari hal-hal yang biasa dilakukan sehari dalam kehidupan bermasyarakat. Ketika di masyarakat ada kegiatan keagamaan seperti peringatan hari besar Islam, siswa MA NU Banat sudah berani tampil karena mereka sudah terbiasa melakukannya di kelas. Misalnya ketika peringatan Isra' Mi'raj pada tahun 2014 kemarin, peneliti melihat bahwa peringatan itu dilaksanakan di setiap kelas, panitia disusun sendiri oleh masing-masing kelas. Seluruh petugasnya seperti MC, pembaca ayat suci al-Qur'an, penceramah dan sebagainya. (O.MODEL-SMBP.2018/2019)

Muatan keterampilan keagamaan memiliki daya tarik sendiri bagi orang tua wali murid. Pengetahuan dan pengalaman agama merupakan bekal dasar yang wajib dimiliki oleh anak. Pembekalan agama menjadi kewajiban bagi orang tua. Oleh karena itu selama MA NU Banat Kudus masih tetap konsisten dengan pengetahuan dan pengalaman agama, maka Madrasah ini masih akan diminati oleh masyarakat. Demikian juga sebaliknya, jika MA NU Banat Kudus ini mengurangi bobot sebagai sekolah keagamaan, maka kemungkinan semakin ditinggalkan masyarakat.

Di tengah kehidupan sekularisasi, pragmatisme, materialisme yang hampir mendekati anomie (kekacauan), tidak sedikit orang tua yang khawatir masa depan anaknya. Dunia ini seakan terasa semakin panas sehingga kehadiran MA NU Banat ini memberikan kesejukan bagi orang tua. Sekolah yang mendidik siswa bukan hanya cerdas intelektual, tetapi juga cerdas secara sosial, emosional dan spiritual akan diminati banyak orang. Maka tidak heran, orang tua dari Jakarta berbondong-bondong ke tempat agama di daerah seperti Kudus, Jombang, Ponorogo dan sebagainya. Hal ini membuktikan thesis dari sosiolog Peter L Berger bahwa agama yang menjadi penyejuk kehidupan (*sacred canopy*) itu dicari orang.

MA jurusan umum. Sehingga ketika mereka keluar dari Madrasah Aliyah NU Banat Kudus mereka memiliki bekal pengetahuan agama yang lebih matang. Minimal mereka memiliki dasar ilmu pengetahuan alat yang cukup yaitu kemampuan bahasa Arab. Belajar di MA NU Banat berarti belajar agama, umum dan sekaligus bahasa. Kalau di sekolah umum sangatlah sulit membekali peserta didik dengan kemampuan bahasa Arab, kecuali bahasa Inggris. Di MA NU Banat Kudus juga diajarkan bahasa Inggris dan pernah beberapa kali dari sekolah ini memperoleh penghargaan dalam berbagai kejuaraan.

Ketiga, di MA NU Banat Kudus juga membekali peserta didiknya dengan bekal al-Qur'an yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Sehingga jika mereka nantinya kembali ke masyarakat, mereka telah siap. Bekal pengetahuan agama yang pokok di masyarakat itu antara lain membaca al-Qur'an. Jika mereka belum khatam 11 kali maka ijazah belum akan dikeluarkan. Kemampuan itu belum termasuk pelajaran al-Qur'an yang dilakukan secara bersama-sama dengan teman sekelas (W.BPPMNU.MODEL-SMBP.31.07.2019).

Kemampuan membaca al-Qur'an bersifat wajib bagi lulusan MA NU Banat karena sumber ajaran Islam itu berasal dari al-Qur'an. Lulusan MA NU Banat diharapkan siap ketika mereka tidak melanjutkan lagi di perguruan tinggi, atau minimal bekal tersebut cukup untuk hidup di masyarakat.

Di dalam masyarakat itu sering mengadakan kegiatan yang salah satunya adalah membaca al-Qur'an, seperti pada waktu pengajian, muludan, ramadhan, rajaban, dan kegiatan keagamaan yang lain. Alumni MA NU Banat Kudus memperoleh kepercayaan masyarakat karena alumennya mampu menunjukkan. Kemampuannya di dalam membaca al-Qur'an, Kemampuan membaca al-Qur'an di MA NU Banat itu tidak bisa ditawar, bahkan menjadi indikator dari lulus tidaknya siswa. Kemampuan membaca al-Qur'an tidak bisa main-main, demikian menurut penuturan kepala madrasah saat diwawancarai.

Keempat, ketrampilan agama yang bersifat dasar. Peserta didik di MA NU Banat Kudus mendapatkan ketrampilan keagamaan yang mungkin bukan akademik, tetapi penting sebagai bekal untuk hidup di masyarakat. Hal itu dilaksanakan dan masuk ke dalam kurikulum

adalah pimpinan, pendidik, siswa, perangkat keras, perangkat lunak, dan pengajaran mata pelajaran agama Islam (Nasir, 2005: 90).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan ada tiga model madrasah yang eksis di Indonesia.

1. Madrasah yang sejak awal didirikan telah menggunakan sistem klasikal, seperti madrasah yang dikelola Al-Irsyad dan Muhammadiyah. Kurikulum merupakan perpaduan antara kurikulum agama dan kurikulum umum. Pada perkembangannya madrasah yang dimiliki oleh Muhammadiyah menggunakan nama SD, SMP, SMA, MA.
2. Madrasah yang berdiri sebagai bagian pengembangan pesantren. Proses berdirinya tidak dapat dilepaskan dari eksistensi pesantren. Dapat dikatakan bahwa madrasah tipe ini adalah madrasah bagian adaptasi pesantren terhadap pendidikan modern. Ciri khas dari madrasah tipe ini adalah dibangun dalam lingkungan kompleks pesantren atau tidak jauh dari pesantren. Madrasah tipe ini mayoritas menggunakan nama sesuai dengan nama pesantren.
3. Madrasah yang tidak lahir dari pesantren namun menggunakan model pengelolaan pesantren atau memiliki keterikatan dengan organisasi Nahdlatul Ulama. Madrasah ini berkembang dari mulai tingkat MI, MTs, dan MA.

2.1.2 Budaya Islami

Kebudayaan dan agama memiliki pola hubungan yang menarik. Kebudayaan merupakan produk dari akal budi manusia, sementara agama bersumber dari wahyu Tuhan. Konsep Islam berangkat dari hubungan vertikal dengan Allah SWT dan hubungan horizontal dengan sesama manusia. Hubungan yang pertama berbentuk tata beragama (ibadah), sedang hubungan kedua membentuk tata sosial (*muamalah*). Sosial membentuk sebuah masyarakat, yang jadi wadah kebudayaan (Gazalba, 1989: 106).

Agama dan kebudayaan dapat saling mempengaruhi karena keduanya merupakan nilai dan simbol. Agama adalah simbol ketaatan kepada Tuhan, sedangkan budaya adalah agar manusia dapat hidup di lingkungannya (Kuntowijoyo, 2001: 201). Kebudayaan menurut Islam bukanlah bebas nilai (*value free*) melainkan terikat

nilai (*value bound*), baik nilai insani (kemanusiaan) maupun nilai ilahiah, karena Allah merupakan pusat nilai, yakni keimanan kepada Allah SWT, dan iman mewarnai semua aspek kehidupan atau memengaruhi nilai-nilai Islam (Muhaimin, *et. al.*, 2005: 341).

Islam sebagai agama banyak memberikan norma dan aturan tentang kehidupan dibandingkan dengan agama lain yang datang sebelumnya. Ada dua hal yang perlu diperjelas, yaitu Islam sebagai konsepsi sosial budaya, dan Islam sebagai realitas budaya. Islam sebagai konsepsi budaya ini oleh para ahli sering disebut dengan *great tradition* (tradisi besar), sedangkan Islam sebagai realitas budaya disebut dengan *little tradition* (tradisi kecil) atau *local tradition* (tradisi lokal) atau juga *Islamicate*, bidang-bidang yang “Islamik”, yang dipengaruhi Islam (Azra, 1999: 13).

Menurut Madjid, (dalam Yustion, dkk, 1993: 172), agama bernilai mutlak dan tidak berubah menurut perubahan waktu dan tempat. Budaya dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat. Kebanyakan budaya berdasarkan agama, namun tidak pernah terjadi sebaliknya, agama berdasarkan budaya. Agama bersifat primer dan budaya adalah bersifat sekunder, karena budaya merupakan *sub-kordinat* terhadap agama.

Islam sebagai ajaran yang normatif berasal dari Tuhan dan diakomodasikan ke dalam kebudayaan yang berasal dari manusia tanpa kehilangan identitasnya masing-masing sehingga tidak ada lagi pemurnian Islam atau menyamakan dengan praktek keagamaan masyarakat muslim di Timur Tengah. Proses mengidentifikasi diri dengan budaya Timur Tengah berarti tercerabutnya masyarakat dari akar budaya sendiri (Wahid, 2001: 63).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya islami mengandung makna bahwa budaya yang sebelumnya bersifat profan telah menjadi islami karena dimasuki unsur-unsur atau nilai-nilai Islam, di mana sumber Islam adalah wahyu Allah, yaitu Al-Qur’an dan hadits Nabi Muhammad SAW.

2.1.3 Budaya Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia sehingga dapat dikatakan perkembangan pesantren adalah seiring perkembangan bangsa Indonesia itu sendiri. Pesantren telah

- 2) Budaya sekolah. Di madrasah, para peserta didik memakai jilbab sebagai identitas dirinya dan peserta didik memakai rok panjang. Sedangkan pada sekolah umum, peserta didik memakai baju dan celana pendek untuk tingkat SLTP dan celana panjang untuk tingkat SMU. Memakai jilbab pada sekolah umum dibolehkan. Kemudian di madrasah peserta didik dituntut untuk meneladani para sesepuh yang musti diambil keberkahan dan ilmunya, dengan cara selalu *takdzim* (hormat) kepada orang yang lebih tua darinya.
- 3) Identitas diri. Pada madrasah, setiap kegiatan belajar mengajar didahului dan diakhiri dengan ucapan salam Islami “Assalamu’alaikum warahmatullah wabarakatuh” dari sang guru dan ditambah doa (biasanya dalam bahasa Arab). Begitu juga ketika seseorang siswa berjumpa dengan teman-temannya atau sekolah umum, ucapan salam biasanya berupa ucapan selamat insidental seperti: selamat pagi, selamat pagi, selamat sore dan selamat malam.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan animo orang tua peserta didik untuk menyekolahkan anaknya di MA NU Banat Kudus masih sangat tinggi. Orang tua dan masyarakat bukanlah bersifat pasif, tetapi selalu aktif memberikan penilaian kepada madrasah. Oleh karena itu, apa yang dilakukan oleh madrasah itu tidak bisa dilepaskan dari penilaian dari masyarakat luas.

Ada beberapa alasan kepercayaan dari masyarakat kepada madrasah. *Pertama*, MA NU Banat ini bukanlah Madrasah Aliyah biasa tetapi Madrasah yang memberikan bekal yang lebih bila dibandingkan dengan MA Negeri. Di madrasah ini bukan hanya memakai kitab putih, tetapi juga kitab kuning sebagai bahan pelajaran di kelas untuk semua jurusan. Hal itu khususnya untuk kitab fiqh, seperti fathul muin dan sebagainya. Maka wali murid menilai bahwa MA NU Banat Kudus ini sebenarnya pesantren, tetapi mendapatkan pengakuan resmi sebagai pendidikan formal yang mendapatkan kesempatan yang sama untuk melanjutkan pendidikan tinggi maupun mencari pekerjaan.

Kedua, menurut penuturan peserta didik bahwa hampir semua peserta didik untuk semua jurusan Insya Allah mampu membaca kitab kuning (W.MODEL-BUDAYA.22.05.14), untuk jurusan agama tentu lebih bagus kemampuannya bila dibandingkan dengan siswa

Qomariyah, sesuai dengan sistem kalender hijriah. Hari libur madrasah jatuh pada hari Jumat, yang diyakini sebagai hari raya mingguan umat Islam. (O.MODEL-SMBP.16.04.2019)

Semua rites dan ritual tersebut selalu dilakukan oleh warga MA NU Banat Kudus dengan melibatkan seluruh warga madrasah. Shalat sunnah dhuha meskipun shalat sunnah, tetapi merupakan kebiasaan baik yang dianjurkan madrasah kepada peserta didik. Guru memberikan teladan dengan melaksanakan shalat dhuha, sehingga banyak peserta didik yang melaksanakannya saat jam istirahat.

Dukungan orang tua dan masyarakat ini diikuti harapan tinggi dari Madrasah NU Banat untuk menumbuh-kembangkan peserta didik. Pandangan dan harapan ini sesuai dengan pendapat Hymes (1953:9) bahwa sekalipun tujuan dari relasi sekolah keluarga (*home-school relations*) supaya keuntungan adalah pada murid-murid. Maka keuntungan yang diperoleh peserta didik adalah timbulnya pemahaman yang lebih baik antara guru dan orang tua tentang apa yang terbaik dan terpenting untuk anak-anak dan memberikan pemahaman yang lebih baik antara guru dan orang tua tentang bagaimana menyediakan pendidikan yang baik (*good education*) bagi anak-anak.

Sebagai salah satu pendidikan yang baik, tidak ada salahnya jika madrasah menjadi tujuan dan harapan orang tua. Apalagi di Kudus masyarakatnya berlatarbelakang religius, karena itu sangat banyak orang tua yang memasukkan anaknya ke madrasah daripada di sekolah umum selain madrasah. Meskipun diketahui bersama bahwa madrasah adalah sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam. Pertanyaan kemudian, apa yang membedakan bahwa suatu sekolah itu dinamakan madrasah, sedangkan lainnya dinamakan sekolah umum? Pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan pendekatan rambu-rambu.

1) Kurikulum. Pada pendidikan madrasah, bidang studi agama Islam dibagi ke dalam beberapa sub mata pelajaran, yaitu: al-Qur'an-Hadits, Aqidah-Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan bahasa Arab. Sementara pada pendidikan umum, bidang studi agama Islam yang bermacam-macam itu digabung menjadi satu, dan porsinya hanya dua jam per-minggu.

mengakar kuat di Nusantara, melintasi sejarah panjang sejak zaman kerajaan sampai zaman kolonialisme. Dhofier (1986: 38) menyebutkan bahwa penelitian tentang pesantren, baik yang dilakukan oleh sarjana-sarjana Barat seperti Brumund, Berg, Hurgronje, Gertz, atau penelitian yang ditulis oleh orang Indonesia, seperti buku kenangan Djajadiningrat (Bupati Banten 1901-1917), dan Kartodirjo, belum dapat menyingkap sistem maupun ciri-ciri pesantren. Penelitian-penelitian tersebut hanya mengungkap aspek-aspek kehidupan pesantren, kesederhanaan bangunan, lingkungan, cara hidup santri, kepatuhan mutlak pada kyai, dan pelajaran dasar kitab klasik. Hal itu menunjukkan bahwa pesantren menyimpan keunikan yang dimensi yang sangat kompleks.

Abdurahman Wahid pada tahun 1974 pada artikelnya menyebut pesantren sebagai subkultur, yaitu pesantren berada dalam kedudukan kultural yang relatif lebih kuat dari pada masyarakat sekitarnya, dan karena itu pesantren memiliki kemampuan melakukan transformasi dalam sikap hidup masyarakatnya. Ada tiga syarat sebuah budaya dapat disebut sebagai subkultur, yaitu; 1) cara hidup yang dianut, 2) pandangan hidup dan tata nilai yang diikuti, dan 3) hierarki kekuasaan intern tersendiri yang ditaati sepenuhnya. (Wahid, 2001: 9-10).

Dari penelitian LIPI yang dilakukan untuk meneliti sistem budaya di Indonesia, ditemukan 14 sistem budaya yang eksis di masyarakat. Khusus untuk Jawa, ditemukan dua sistem budaya Jawa, yaitu sistem budaya Jawa I, adalah sistem budaya Jawa yang ada di daerah pusat keraton, seperti Yogyakarta dan Solo. Sistem budaya Jawa II meliputi Jawa Pinggiran, seperti Jawa Timur, termasuk dalam hal ini adalah budaya pesantren (Wahid, 2006: 257). Pesantren memiliki sistem nilai yang berakar dari tradisi *ahlusunah waljamaah*. Madjid (1997: 31) menyebut bahwa sistem nilai pesantren berakar dari agama Islam, tetapi tidak semua yang berakar dari Islam dipakai oleh pesantren.

Mas'ud (2013: 34-40) menjelaskan karakteristik budaya pesantren sebagai berikut:

1. *Modelling (Uswatun Hasanah)*

Pendidikan di pesantren memuat aspek penting yaitu *uswatun hasanah* (contoh yang baik). Oleh karena itu nilai-nilai,

sikap, ditunjukkan para kiai, guru, ustadz, dengan cara menjadi *uswatun hasanah (modelling)* atau menjadi suri teladan bagi santri. Teladan tersebut meliputi sikap, perilaku, tutur kata, dan entitas-entitas positif lainnya.

2. Substantif, bukan kulit luar

Pengajaran dalam pesantren lebih mengutamakan substansi dibandingkan tampilan kulit luar agama sebagaimana dicontohkan oleh Walisongo. Oleh karena itu pengajaran Islam yang dilakukan Walisongo dengan pendekatan elemen-elemen non-Islam.

3. Pendidikan Islam yang tidak diskriminatif

Pendidikan Islam yang dirintis oleh Walisongo sebagai cikal bakal pesantren ditujukan pada rakyat jelata dan penguasa. Pendidikan Islam kepada penguasa menghasilkan penyatuan antara pemimpin agama dan pemimpin negara.

4. Pendidikan Islam yang *understandable and applicable*

Pendidikan Islam yang diterapkan di pesantren mudah ditangkap dan dilaksanakan, dimana hal ini sejalan dengan sabda Rasulullah SAW, *wa khatibi an nas 'ala qadri 'uqulihim* (ajarilah manusia sesuai kapasitas pemahamannya).

5. Pendekatan kasih sayang

Walisongo mengajarkan bahwa mendidik murid sama halnya dengan mendidik anak sendiri. Pesan Walisongo dalam konteks ini adalah, “sayangi, hormati dan jagalah anak didikmu, hargailah tingkah laku mereka sebagaimana engkau memperlakukan anak turunku. Berilah makanan dan pakaian, hingga mereka bisa menjalankan syariat Islam, dan memegang teguh ajaran agama tanpa keraguan”.

6. *Cultural maintenance* (pemeliharaan/perawatan budaya)

Dalam pesantren dikenal adagium yang sangat mashur, yaitu *al muhafadzatu ala qadim as salih wal akhdzu bil jadid al aslah* (menjaga budaya/tradisi lama yang baik, dan mengambil tradisi/budaya baru yang lebih baik). Ketika pesantren dianggap konservatif, tradisional, kalangan pesantren tidak merasa perlu untuk melakukan protes. Mereka berpikir bahwa tradisi lama yang baik harus tetap dipertahankan, sementara mereka juga tidak lupa untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman.

dan masyarakat luas. Mengingat karena seluruh peserta didik di madrasah ini perempuan maka harapannya supaya peserta didik MA NU Banat Kudus bisa menjadi perempuan yang berakhlakul karimah, tercipta *mar'atus sholihah* yang setia pada agama, bangsa dan negara, dengan cara meneladani para sesepuh yang sudah berjuang untuk agama, bangsa dan negara. Ilmu yang disampaikan oleh para sesepuh tersebut menjadi amal yang bermanfaat yang tidak pernah putus pahalanya meski yang memberi pesan tersebut sudah meninggal dunia.

4.2.1.4 Rites dan Ritual (Upacara-upacara) Madrasah

Lembaga pendidikan menjadi mandiri dan berkembang apabila juga memperoleh dukungan kuat dari masyarakat, terutama dari wali murid. MA NU Banat Kudus pada dasarnya telah memperoleh dukungan kuat masyarakat dan mampu menjadi hubungan yang dimanfaatkan dalam kaitan relasi madrasah-masyarakat.

MA NU Banat Kudus melaksanakan ritual-ritual yang sifatnya organisatoris maupun religius. Setiap dimulainya tahun ajaran baru, diselenggarakan berbagai rites, seperti MOPDIK (masa orientasi peserta didik) bagi peserta didik baru (O.MODEL-SMBP.10.07.2019). Siswa kelas XII dibekali dengan berbagai keterampilan yang diberikan melalui diklat (pendidikan dan latihan) yang berkaitan keterampilan-keterampilan tertentu yang berguna di masyarakat (O.MODEL-SMBP.16.04.2019). Sementara saat kelulusan peserta didik, dilakukan semacam wisuda yang disebut dengan *muwadaah* (perpisahan) yang juga mengundang wali peserta didik (O.MODEL-SMBP.04.05.2019). Keberhasilan dalam akreditasi juga dilakukan dengan syukuran. Selain dengan doa bersama, acara syukuran tersebut juga dimeriahkan dengan lomba-lomba yang diikuti peserta didik. (O.MODEL-SMBP.13.01.2019)

Ritual-ritual religius sebagai ciri khas agama Islam dan pesantren yang dilakukan di MA NU Banat antara lain, shalat dzuhur berjamaah, shalat sunnah dhuha, pembacaan asmaul husna, pembacaan manakib, maulid Nabi, dan istigotsah. (O.MODEL-SMBP.30.04.2019)

Salah satu keunikan MA NU Banat adalah dalam penyebutan tanggal, selalu didahulukan menyebut tanggal, bulan, dan tahun

Pesan yang kedua adalah akhlakul karimah dan menjaga kekompakan dan kerukunan. Ini penting dalam berinteraksi sosial. Karena dengan akhlakul karimah akan terhindar dari perbuatan-perbuatan yang dilarang oleh agama, seperti iri, dengki, dendam dan sebagainya. Kemudian pesan yang ketiga, jangan sengaja berbuat kesalahan, tetapi kalau sudah terlanjur, maka cepat-cepatlah bertaubatlah.

Sifat dan pribadi para sesepuh seperti rajin, giat bekerja, ramah tamah, rendah hati, hidup sederhana, dan bekerja dengan teratur serta disiplin menjadi *role model* bagi seluruh warga madrasah, bahkan seluruh masyarakat Kudus dan sekitarnya. Keteladannya tidak hanya ia sebagai seorang ulama yang ahli dalam ilmu agama, tetapi ia juga ulama yang memperhatikan setiap tamunya dari tingkatan apa pun sehingga tamunya merasa dilayani dengan baik. Memang kehidupan para sesepuh yang lebih mengutamakan kepentingan masyarakat daripada kepentingan dirinya sendiri, dengan sendirinya akan menimbulkan rasa hormat dari para anggota masyarakat terhadapnya. Para sesepuh dinilai oleh masyarakat sebagai orang yang patut dipercaya, dijadikan pemimpinnya, bahkan sering dianggap orang tua, tempat bertanya dan mengadu, mendiskusikan persoalan-persoalan yang mereka hadapi, dan menjadi tempat mencurahkan segala perasaan.

Lain daripada itu, kerendahan hati para sesepuh dan kesederhanaannya menjadi bagian citra kepribadian yang selalu diteladani oleh seluruh warga madrasah, dan masyarakat sekitarnya. Banyak kisah yang menyatakan bahwa para mereka para sesepuh adalah seorang yang rendah hati dan sederhana dalam hidupnya.

Sampai kini nilai keteladanan tersebut tetap eksis di MA NU Banat Kudus, nilai ini diabstraksikan sebagai berikut. (a) Siap dinilai kinerjanya baik oleh pihak yang berwenang maupun oleh dirinya sendiri, karena orang yang dijadikan teladan, maka segenap perilakunya (terutama sesuai dengan status dan profesinya) hendaknya tidak tercela. (b) Memiliki kompetensi yang cukup dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. (c) Memiliki kompetensi sikap *istiqomah*, artinya mereka semua melaksanakan kebaikan secara konsisten, di mana saja dan kapan saja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pesan-pesan para sesepuh MA NU Banat Kudus sangat urgen bagi kehidupan madrasah

7. Budaya keilmuan yang tinggi

Pesantren mengajarkan semangat menuntut ilmu yang tinggi. Para intelektual Islam di zaman perkembangan Islam merupakan figur-figur yang tidak pernah berhenti belajar. Imam Bukhari, Imam Muslim, Imam Syafi'i, Imam Al-Ghazali merupakan beberapa contoh ulama yang kitab-kitabnya banyak dikaji di pesantren.

Menurut Mukti Ali (dalam Haedari, dkk, 2004: 15), budaya pesantren antara lain:

1. Adanya hubungan yang akrab antara kiai dan santri;
2. Tradisi ketundukan dan kepatuhan seorang santri terhadap kiai;
3. Pola hidup sederhana (zuhud);
4. Kemandirian atau independensi;
5. Berkembangnya iklim dan tradisi tolong menolong dan suasana persaudaraan;
6. Disiplin ketat;
7. Berani menderita untuk mencapai tujuan;
8. Kehidupan dengan tingkat religiusitas yang tinggi

Sementara itu menurut Alamsyah Ratu Prawiranegara, budaya pesantren meliputi:

1. Independen
2. Kepemimpinan tunggal
3. Kebersamaan dalam hidup yang merefleksikan kerukunan
4. Kegotongroyongan
5. Motivasi yang terarah dan pada umumnya mengarah pada peningkatan kehidupan beragama. (Haedari, dkk, 2004: 15).

Cirri khas pesantren adalah sifat kharismatik dan suasana keagamaan yang mendalam. Elemen-elemen yang ada dalam pondok pesantren meliputi; pondok, masjid, pengajaran kitab kuning, santri, dan kiai (Dhofier, 1986: 79). Dari elemen-elemen tersebut pesantren memang menyelenggarakan pendidikan model *boarding school* (sekolah asrama) di mana santri melakukan segala aktivitas di dalam pesantren, baik belajar, tidur, berinteraksi dengan teman. Rumah kiai juga dekat dengan lingkungan pesantren sehingga memungkinkan untuk mengawasi santri selama 24 jam.

Dari berbagai definisi budaya pesantren maka dapat disimpulkan bahwa budaya pesantren meliputi berbagai aspek, baik

tangibel (dapat diraba, nyata) maupun *intangible* (tidak dapat diraba). Budaya yang dapat diraba/nyata antara lain, uswatun hasanah, pendekatan kasih sayang, hubungan yang akrab antara santri dan kiai, ketundukan dan kepatuhan pada kiai, pola hidup sederhana, tolong menolong, disiplin yang ketat. Sedangkan budaya pesantren yang tidak dapat diraba antara lain substantif, tidak diskriminatif, *understandable* and *aplicable*, *cultural maintenance*, budaya keilmuan yang tinggi, dan berani menderita.

2.2. Kajian Pustaka

Madyo Eko Susilo, 2003, Sekolah Unggul Berbasis Nilai, hasil penelitian ini menemukan bahwa karakteristik budaya memiliki andil yang besar dalam membentuk sistem nilai dalam budaya organisasi di sekolah. Nilai dalam budaya organisasi di sekolah tersebut menjadi pedoman dalam membentuk sekolah yang unggul.

Husaini Usman, 2004, menemukan bahwa ada hubungan positif antara sifat kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, iklim organisasi sekolah, kriteria sukses, dan komitmen pemimpin secara bersama-sama dengan kepemimpinan prima kepala SMK. Besarnya kontribusi terhadap kepemimpinan prima dari sifat-sifat kepemimpinan (2,47 %), penggunaan kekuasaan (13,58 %), iklim organisasi sekolah (21,8 %), kriteria sukses (17,19 %), komitmen pemimpin (10,43 %). Secara serempak (63,30 %).

Mien Ratoe Oedjoe, 2004, menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dituntut keefektifan kepemimpinan, baik perempuan maupun laki-laki sebagai kepala sekolah yang dapat dilihat dari tugas dan tanggungjawab ke kepala sekolahnya. Kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berlangsung secara efektif, meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat. Beberapa karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tampak dalam menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah serta mensosialisasikannya kepada warga sekolah guna mendapat dukungan warga sekolah. Dengan kata lain, kedua kepala sekolah memahami paradigm baru dalam manajemen pendidikan

untuk kita, untuk benar-benar ikhlas. Sisi positifnya orang lain yang tahu, kita sendiri yang tahu. Bisa jadi anak-anaknya sehat. Kalau saya memang satu rasa yang sudah mantap saja pak, yang Allah berikan untuk saya. Waktu saya selesai kuliah saya banyak ditawarkan, tapi saya yakin saya tidak menemukan ilmu kedua kali, kalau tidak banat. Saya tidak menemukan kalau tidak banat. Saya merasa yakin Allah pasti berikan, *njeh ndlalah* gitu pak. Jadi kalau menurut lingkungan saya, keluarga saya. Kata orang sih *bejo*, saya juga tidak tahu.” (W.G.MODEL-SMBP.15.02.2019)

Di Madrasah Aliyah NU Banat menghormati kiai adalah hal yang wajib dilakukan dan menjadi hal mutlak untuk ditradisikan. Kebanyakan kiai juga memperkuat kesan yang ada di masyarakat bahwa beberapa kiai adalah orang-orang yang luar biasa yang memiliki kelebihan-kelebihan spiritual seperti *karamah* (orang-orang yang memiliki keutamaan budi dan karisma) dan dapat menjadi penyalur *barakah* (kemurahan atau hadiah kebagusan) dari Allah untuk para pengikutnya; dengan kata lain, orang percaya bahwa kiai dapat menjadi penyalur kesucian dan kemurahan dari Allah. (Dhofier, 2011: 111-112)

Dhofier (2011) mengatakan bahwa *karamah* dan *barakah* menjadi hal yang sangat substansial dalam kepemimpinan pesantren, karena hal itu merupakan unsur utama dalam kepemimpinan pesantren. Hampir semua kiai masyhur yang berhasil mengembangkan pesantren-pesantren besar selalu dihormati sebagai kiai yang memiliki *karamah* dan *barakah* yang luar biasa. Sehingga masyarakat menaruh hormat yang besar kepada para kiai-kiai.

Sebagaimana yang menjadi budaya di madrasah bahwa warga madrasah sangat menjunjung tinggi keberadaan para sesepuh. Para sesepuh ini menjadi penasihat dan sekaligus sebagai icon madrasah. Posisi para kiai sesepuh di masyarakat Kudus dan sekitarnya sebagai panutan yang dihormati dan disegani, secara langsung maupun tidak ikut mendongkrak reputasi madrasah. Oleh karena itu nasihatnya juga diperhatikan. Sebagaimana yang tercantum dalam pesan sesepuh; semua kegiatan hendaknya diniati ibadah, jangan karena yang lain. Dengan landasan ibadah kepada Allah SWT, maka akan muncul keikhlasan dalam bekerja dan sekaligus mengharap ridho Allah SWT.

madrrasah adalah membentuk pribadi yang terampil dan memiliki ketaatan agama yang baik kepada Tuhan Yang Maha Esa. Oleh karena itu, dengan adanya internalisasi nilai-nilai religius tersebut, maka setiap pekerjaan akan menghasilkan hasil yang maksimal, karena diniati sebagai sebuah ibadah dan amal kebaikan, sehingga hasilnya nilai berkahlah yang kita peroleh. Maksud dari berkah sendiri adalah bertambahnya nilai-nilai kebaikan yang ada pada diri seseorang, sehingga tidak ada waktu luang yang digunakan selain berbuat baik. Sebagaimana yang dipesankan oleh kepala madrasah;

“Berkah itu dari kata barokah / *ziadatul khoir* yaitu bertambahnya kebaikan. Kebaikan hidup itu dapat dirasakan pada kehidupan sehari-hari. Rumah tangga yang nyaman, tentram. Keberkahan merupakan bisa merasakan serba kecukupan, dapat banyak Alhamdulillah dan dapat sedikit pun bisa merasa cukup.” (W.KM.MODEL-SMBP.31.03.2019)

Saat peneliti menanyakan makna berkah kepada salah satu guru, ungkapan yang sama dengan di atas juga diutarakan oleh Zuhrotul Umniyah;

“Melaksanakan *ziadatul khoir*.” (W.G.MODEL-SMBP.05.08.2019)

Kaitannya dengan ukuran seberapa besarnya ukuran berkah tersebut, Zuhrotul Umniyah, menambahkan;

“Itu kan *sirr* kan pak. Tidak bisa diwujudkan dalam wujud nyata. Tidak ada yang bisa mengukur.” (W.G.MODEL-SMBP.05.08.2019)

Berkaitan dengan gaji, jika dibandingkan dengan gaji yang diperoleh dengan kerja di perusahaan atau di luar tentunya tidaklah sebanding, namun bekerja sebagai pendidik di MA NU Banat Kudus yang dicari tidak sekedar gaji melainkan nilai keikhlasan dan *berkah*. Adapun *barakah* itu sendiri itu adalah rahasia Ilahi sebagaimana yang disampaikan oleh Elok Jamilah,;

“Barokah itu rahasia ilahi. Ya kita tahu, gaji seorang guru madrasah itu berapa sih, mungkin dipandang orang lain, tidak pegawai negeri bisa begini begitu, itu bisa jadi sebagai *barakah*

sehingga dapat menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Hal ini didukung pula oleh pengalaman dan pendidikan perempuan sebagai kepala sekolah yang memudahkan pemahaman konsep dan inovasi baru. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu bekerja sesuai dengan program sekolah, serta mampu menjalin hubungan yang harmonis baik dengan orang tua siswa maupun dengan masyarakat. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu mempergunakan kepemimpinannya di dalam menjalin komunikasi dua arah antara sekolah dan orang tua serta masyarakat sehingga terwujud kerjasama yang harmonis guna terlaksananya kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Aan Komariyah, 2005, pengaruh *visionary Leadership* dan Budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah di era desentralisasi pada SMAN di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Propinsi di Jawa Barat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektifitas sekolah dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah hasil representasi dari *visionary leadership* yang berorientasi mutu.

Fatah Syukur, 2011, Model Manajemen Madrasah Aliyah Efektif (Studi pada Tiga Madrasah Aliyah di Kudus), hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa secara teoritis hampir semua pakar sekolah efektif mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting sebagai sekolah efektif, seperti Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Mackenzie (1992) mengidentifikasikan tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama, Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, dan Heneveld (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi ciri sekolah efektif.

Olli Pekka Viinamaki, 2009, *Intra Organizational challenges of values based leadership*, untuk sebuah organisasi, nilai-nilai adalah seperangkat keyakinan dan dasar untuk saling pengakuan bersama. Paling-paling, Varietas Hasil Pemuliaan dapat menciptakan perasaan 'cocok organisasi' pada tingkat pribadi dan kelompok. Bagi para pemimpin, nilai-nilai yang mengatur kriteria bermanfaat, untuk memberlakukan keyakinan, dan merupakan alat untuk menciptakan kesinambungan dan menetapkan pedoman. Nilai patokan *bottom-line*

untuk pengambilan keputusan, dan menjelaskan dasar untuk pilihan, serta pilihan antara strategi dan kebijakan.

Ambarwati, 2007, yang membahas tentang *pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada sekolah nasional plus di Surabaya*, dengan hasil 3 sekolah nasional plus mempunyai budaya organisasi yang kuat yang kemudian berpengaruh pada kinerja organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa sekolah yang mempunyai budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja organisasi tinggi.

Nur Khoiri, 2017, *Model Kepemimpinan berbasis Budaya Pesantren (Studi di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus)*, dengan temuan Kepemimpinan berbasis budaya pesantren yang dikembangkan MA NU Banat adalah sebagai berikut: pertama Manajemen berbasis tauhid. Secara khusus, MA NU Banat memiliki keunikan dengan implementasi manajemen berbasis tauhid sebagai “manajemen batiniah”. Nilai-nilai dari manajemen berbasis tauhid sebetulnya sudah termasuk dalam nilai-nilai yang dianut oleh MA NU Banat. Namun nilai-nilai tersebut perlu diupayakan lebih maksimal. Manajemen berbasis tauhid dapat dilihat sebagai usaha madrasah untuk menerapkan dan mendidik guru serta peserta didik agar menjadi manusia bertakwa dan ihsan. Ada nilai *thoriqoh* yang terkandung dalam dimensi manusia ihsan. Kedua *Total Quality Management* (TQM), madrasah dan manajemen sistem mutu ISO 9001:2008 sebagai “manajemen lahiriah”. Konsekuensi dari keunikan manajerial tersebut adalah seluruh implementasi manajemen di madrasah akan dilandasi manajemen berbasis tauhid sebagai spirit/ruh serta manajemen yang aplikatif sesuai standar mutu ISO 9001:2008. Komitmen tinggi terhadap TQM atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang berimplikasi bahwa semua pihak bertanggung jawab penuh atas tugasnya. Dengan TQM, kebijakan madrasah sudah harus baik sejak awal. Kebijakan tersebut dikawal dengan strategi budaya dari seluruh unsur warga madrasah. Implementasi dari TQM ditunjukkan dalam aspek dokumentasi dan arsip. MA NU Banat Kudus telah memenuhi kriteria manajemen mutu sesuai standar ISO 9001:2008 yang berimplikasi bahwa pendokumentasian menjadi perilaku organisasi yang sangat penting. Semua kegiatan rapat, dan yang berkaitan dengan administrasi, *database* peserta didik maupun santri terdokumentasikan dengan baik.

ayat 56 “*Wa ma kholaqtu jinna wal insya Illa liya’buduun*. Artinya, bahwa Allah tidak menciptakan Jin Manusia, melainkan hanya untuk beribadah kepada-Nya.

Konsep ibadah mengandung makna penghambaan kepada Allah SWT baik dalam bentuk ritual yang telah ada tuntutan (ibadah mahdhah) seperti sholat, puasa, haji dan sebagainya, maupun ibadah dalam arti luas yaitu melaksanakan kebaikan terhadap sesama manusia dan makhluk Tuhan yang lain (ibadah ghoiru mahdhah).

Konteks nilai ini pada MA NU Banat Kudus terletak pada dua dimensi, yaitu pertama: penyelenggaraan pendidikan itu sendiri adalah suatu bentuk ibadah yang bisa dilakukan oleh mereka (BPPMNU, kepala madrasah, dan guru). Dimensi kedua, pendidikan hendaknya mengarahkan peserta didik untuk menjadi ahli ibadah (menghamba kepada Allah, baik ritual maupun perilaku sosial). Dengan landasan inilah, maka misi MA NU Banat Kudus dirumuskan: “Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kualitas, baik akademik, moral maupun sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM yang berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK dalam rangka mewujudkan *baldatun thoyyibatun warobbun ghofur*.”

Mengabdikan dan menyembah Allah dapat dilakukan melalui setiap perbuatan yang ditunjukkan untuk membangun peradaban dan menempatkan kekuasaan Allah SWT. di muka bumi dan hidup menurut perintah-Nya. Kesadaran bahwa dirinya adalah hamba Allah menjadi titik awal bagi semua tindakannya dalam rangka mencari ridha Allah.

Suatu nilai ibadah terletak pada dua hal yaitu: sikap batin (yang mengakui dirinya sebagai hamba Allah) dan perwujudannya dalam bentuk ucapan dan tindakan. Nilai ibadah bukan hanya merupakan nilai moral etik, tetapi sekaligus didalamnya terdapat unsur benar-tidak benar dari sudut pandang ideologis. Artinya beribadah kepada Tuhan adalah baik sekaligus benar.

Untuk membentuk pribadi baik peserta didik yang memiliki kemampuan akademik dan religius. Penanaman nilai-nilai tersebut sangatlah urgen. Bahkan tidak hanya siswa, guru dan karyawan yang perlu penanaman nilai-nilai religius akan tetapi semua yang terlibat secara atau tidak langsung dengan madrasah. Sebab cita-cita

Mereka yang berkuasa tidak boleh menindas yang tidak berkuasa. Mereka yang kuat tidak boleh menindas yang lemah dan sebagainya. Mereka yang berkuasa juga sangat memerlukan mereka yang tidak berkuasa. Masing-masing pihak memiliki fungsi sendiri-sendiri. Jika hal itu dilakukan dengan profesional, maka akan terjadilah *equilibrium* (keseimbangan kehidupan sosial).

Untuk mengembangkan madrasah sebagai institusi pendidikan yang memberikan pelayanan yang berkualitas, maka setiap individu di dalam lingkungan madrasah harus mengetahui tugas dan perannya masing-masing dengan didasari kekompakan, yang tujuan utamanya adalah membawa madrasah menjadi yang terbaik. Sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah;

“Syarat kompak itu harus tahu tugasnya masing-masing. Semua tertuju pada mencapai madrasah unggul.” (W.KM.MODEL-BUDAYA.31.03.2019)

Segala aktivitas yang diberikan atau yang diemban baik kepala madrasah, guru, karyawan maupun murid, para sesepuh MA NU Banat selalu mengingatkan supaya meniatkan itu semua dengan ibadah. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah;

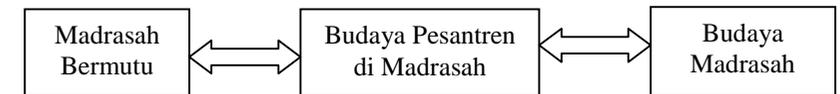
“Untuk dapat menyadarkan semua elemen itu dengan mengajarkan bahwa semua kegiatan harus diniati dengan ibadah. Dengan niat ibadah maka akan memperoleh keberkahan hidup.” (W.KM.MODEL-SMBP.31.03.2019)

Ibadah secara bahasa berarti “mengabdikan atau menghamba”. Dalam konsep Islam, tugas hidup adalah untuk beribadah (mengabdikan, melaksanakan, pengabdian, dan menghambakan diri) kepada Allah SWT. Mengabdikan hati dan pikiran kepada Allah SWT dan mencintai-Nya sepenuh hati merupakan akar dari nilai-nilai dalam Islam. Dengan sikap batin seperti ini, manusia tidak lagi melekat (terbelenggu atau terpukau) pada dunia semata. Kiai atau sesepuh-sesepuh melandasi dengan sebuah hadits, Rasulullah SAW menyatakan: “hati seorang mukmin adalah *Arsh* (tempat bersemayam) bagi Allah SWT.

Nilai ibadah yang demikian itulah yang selalu diterapkan di MA NU Banat. Disebutkan dalam al-Qur’an Surat Al-Dzariyat (51)

2.3. Kerangka Teoretis

Peran pembangunan budaya tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk. *Pertama*, pembangunan budaya melalui suasana madrasah, di mana peran ini dilakukan oleh kepala madrasah, BPPMNU Banat Kudus, dan orang tua. Suasana madrasah adalah penciptaan lingkungan madrasah untuk mendukung bertumbuh-kembangnya iklim MA NU Banat Kudus yang nyaman dan kondusif bagi pengembangan kreatifitas peserta didik. *Kedua*, pembangunan budaya madrasah melalui suasana kelas, di mana peran ini akan dilakukan oleh kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Suasana kelas adalah penciptaan lingkungan pembelajaran yang menarik, bahkan membuat media pembelajaran baru yang merupakan karya masing-masing guru.



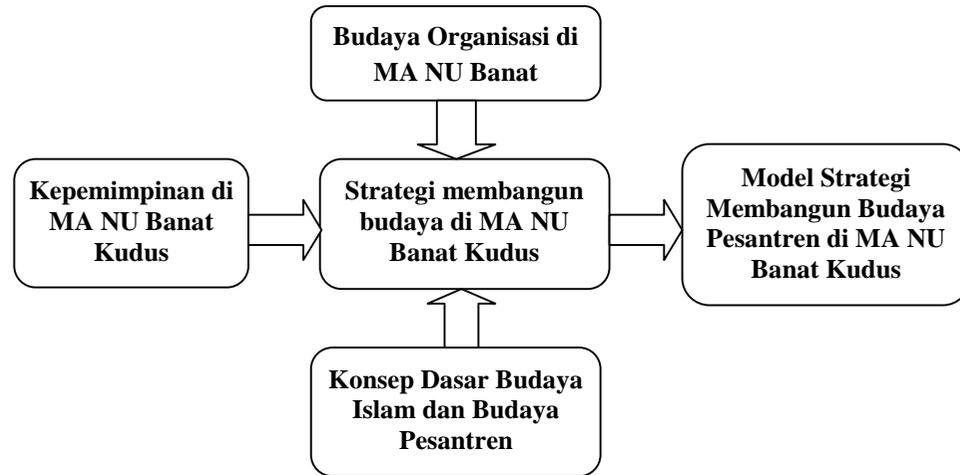
2.4. Kerangka Berpikir Budaya Pesantren pada MA Berbasis Keagamaan

MA NU Banat memiliki budaya organisasi sebagai representasi lembaga pendidikan modern kemudian budaya Islam dan budaya pesantren sebagai representasi lembaga pendidikan Islam yang memadukan pendidikan umum dan Islam, yaitu pengajaran dengan kitab kuning dan aspek-aspek ritual yang tidak dilepaskan dari budaya pesantren.

Karakter dari budaya pesantren adalah *cultural maintenance*, yaitu memelihara budaya. Dalam aplikasinya, kepemimpinan berbasis budaya pesantren adalah kepemimpinan yang selalu adaptif terhadap perubahan zaman. Budaya yang telah eksis di pesantren diseleksi untuk dilihat mana budaya yang masih relevan dan mana budaya yang ditinggalkan. Hal itu diimplementasikan ke dalam budaya organisasi yang ada di madrasah, yang notabene-nya merupakan lembaga pendidikan Islam yang modern. Pemilihan budaya ini juga berkaitan dengan posisi madrasah di mana unsur-unsur pesantren tidak semuanya terpenuhi.

Hubungan antar-variabel, yaitu budaya organisasi, budaya Islam dan budaya pesantren, akan dianalisis sehingga ditemukan sebuah model strategi membangun budaya pesantren di MA NU Banat.

Kerangka berpikir tersebut dapat dijelaskan dengan bagan alur sebagai berikut:



Gambar 2.4

Kerangka Berpikir Model Strategi Membangun Budaya Pesantren

Irsyad sekarang diganti KH. Ma'shum AK. 2) Koordinasi BPPMNU tentang program BPPMNU/tata tertib BPPMNU. Partisipasi masyarakat sangat diperlukan, misalnya dalam pengawasan siswa maupun guru di lingkungan masyarakat.” (W.KM.MODEL-SMBP.13.05.2019)

Pesan selanjutnya adalah membiasakan berwudhu. Sesebuah-sesebuah MA NU Banat selalu menyampaikan supaya seluruh warga madrasah selalu melanggengkan berwudhu. Hal ini penting bagi diri terkhusus peserta didik, karena masih terjaga dengan air wudhu, dan disaat datang waktu sholat, mereka sudah dalam keadaan berwudhu, jadi langsung menjalankan ibadah sholat. Berikut yang disampaikan kepala madrasah;

“Kegiatan siswa di siang hari adalah sholat dhuhur berjamaah, langsung dilanjutkan kulim (kuliah lima menit). Untuk kelas XII semua di musholla, dan kelas lain berada di teras kelas masing-masing. Setiap hari siswa diwajibkan dawaimul wudhu, sehingga pada waktu sholat semua siswa sudah dalam keadaan suci dan siap untuk melaksanakan sholat.” (W.KM.MODEL-SMBP.31.03.2019)

Lanjut kepala madrasah menyampaikan;

“Manfaat *dawaimul wudhu* yang lain adalah supaya hati ini jernih dan mudah menangkap materi yang diajarkan.” (W.KM.MODEL-SMBP.31.03.2019)

Pesan selanjutnya yang selalu disampaikan para sesepuh MA NU Banat adalah mengenai hidup rukun. Kepala madrasah menyampaikan;

“Rukun di sana diharapkan semua jenjang di BPPMNU Banat bisa saling membantu tanpa ada sekat-sekat. Ada prinsip dalam kerja saling menolong (asah, asih, asuh). Rukun untuk saling menghormati antar guru, siswa, karyawan dan semuanya.” (W.KM.MODEL-SMBP.31.03.2019)

Dalam prinsip aliran fungsional bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang saling membutuhkan. Hidup itu saling bergantung (*interdependence*), saling memerlukan satu sama lain.

Generasi baru pun terus dibina dengan mengundang para kiai-kiai untuk menyampaikan tausyiahnya kepada seluruh peserta didik. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah,;

“Kami memberi waktu kepada beliau untuk menyampaikan tausiyah, seperti KH. Sya’roni Ahmadi kami undang setiap kegiatan Maulid Nabi untuk menyampaikan tausiyah. Kalau KH. Ma’ruf Irsyad kami minta untuk mengajar Tauhid (kitab Khusnul Hamidiyah), dan KH. Ma’shum AK kami minta mengajar Aswaja. Sehingga beliau dapat menyampaikan pesan-pesan moral kepada peserta didik pada waktu mengajar tersebut.” (W.KM.MODEL-SMBP.13.05.2019)

Pesan-pesan para sesepuh tersebut adalah cara menguatkan, membentuk karakter dan memberikan kesejukan bagi yang mendengarkan. Oleh karena itu, kepala madrasah selalu menyampaikan segala sesuatu yang pernah didengar dari sesepuh untuk disampaikan kepada para bawahannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah;

“Kami selalu mengingatkan pesan-pesan sesepuh setiap ada kesempatan, baik dalam rapat guru dan karyawan, atau pada saat upacara untuk menyampaikan kepada peserta didik. Pesan-pesan tersebut ada yang kami tempel pada setiap kelas, supaya mereka dapat membaca dan selalu ingat pesan-pesan tersebut.” (W.KM.MODEL-SMBP.13.05.2019)

Berikut yang disampaikan para sesepuh adalah mengenai guyub rukun. Kepala madrasah menambahkan;

“Guyub berarti saling kerjasama tidak hanya di madrasah tetapi dengan lembaga lain juga.” (W.KM.MODEL-SMBP.18.03.2019).

Untuk bisa guyub rukun, maka diperlukan sarana untuk melancarkannya, berikut yang disampaikan oleh kepala madrasah;

“Sarana untuk guyub yaitu pada setiap pertemuan selalu didengungkan. Setiap ahad awal bulan jam 13.30 s/d 15.00 WIB dilaksanakan koordinasi semua guru dan karyawan, yang isinya: 1) pemantapan Aswaja yang dulu disampaikan oleh KH. Ma’ruf

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian Model Strategi Membangun Budaya Pesantren Pada Madrasah Aliyah Bermutu berbasis Keagamaan ini dilakukan dengan pendekatan penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian ini dipilih karena dipercaya lebih tepat guna dalam mengungkap data yang berkenaan dengan manusia dan peristiwa-peristiwa yang dilakukannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kirk dan Miller dalam Moleong (2007: 3) penelitian Kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Di dipilihnya jenis penelitian ini karena ada beberapa alasan yang menurut Rachman (1999: 118-119) adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menanggulangi banyaknya informasi yang hilang, seperti yang dialami oleh penelitian kuantitatif, sehingga intisari konsep yang ada dalam data dapat terungkap.
- 2) Untuk menanggulangi kecenderungan menggali data empiris dengan tujuan membuktikan kebenaran hipotesis, akibat dari adanya hipotesis yang disusun sebelumnya berdasar berpikir deduktif seperti dalam penelitian kuantitatif.
- 3) Untuk menanggulangi kecenderungan pembatasan variabel yang diungkap sesuai dengan masalah hipotesis yang disusun sebelumnya, seperti dalam penelitian kuantitatif, padahal permasalahan dan variabel dalam masalah sosial sangat kompleks.
- 4) Untuk menanggulangi adanya indeks-indeks kasar seperti dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan pengukuran numerasi (perhitungan) empiris, padahal inti sebenarnya berada konsep-konsep yang timbul dari data.

Sesuai dengan hakikat penelitian kualitatif, maka penggunaan metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan menurut Samsudi (2009: 65-66) bertujuan untuk:

- a) Menganalisis dan menafsirkan suatu fakta dan peristiwa pada proses pendidikan di lapangan sebagaimana adanya, dalam konteks ruang dan waktu serta lingkungan pendidikan secara alami.
- b) Mendiskripsikan secara utuh dan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam menemukan permasalahan dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga dapat dirumuskan konsep pemecahannya.
- c) Menyusun konsep dan prinsip pendidikan berdasarkan data, fakta dan informasi dari lapangan.

Sugiyono (2011: 1) menyatakan, penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Mengingat penelitian yang sedang dilakukan ini berkaitan dengan manusia dalam interaksi dengan manusia lainnya dan program yang disiapkan mengikuti alur pengumpulan data triangulasi, analisis data induktif dan lebih menekankan kepada makna hasil penelitian, maka desain penelitian yang tepat adalah metode etnografi.

Menurut Spradley (2007: 5) etnografi adalah upaya untuk memperhatikan makna-makna tindakan dari kejadian yang menimpa orang yang ingin dipahami. Beberapa makna tersebut terekspresikan secara langsung dalam bahasa, dan diantara makna yang diterima, banyak yang disampaikan hanya secara tidak langsung melalui kata-kata dan perbuatan. Sekalipun demikian, di dalam setiap masyarakat, orang tetap menggunakan sistem makna yang kompleks ini untuk mengatur tingkah laku mereka, untuk memahami diri mereka sendiri dan orang lain serta untuk memahami dunia tempat mereka hidup.

Le Compte dan Judith Preissle (1993: 8) menyatakan:

Educational ethnography has been used to describe educational settings and context, to generate theory, and to evaluate educational programs. It has provided rich, descriptive data about the context, activities, and beliefs of participants in educational settings.

sebagai kegiatan yang kotor, terkadang harus kejam. Hal ini kurang disukai oleh masyarakat yang membutuhkan keteladanan dalam beragama.

Dengan jalur pendidikan maka pengembangan sumber daya manusia akan lebih bermakna. Pendidikan bukan hanya membekali siswa agar bisa hidup agar terpenuhi kebutuhan lahir tetapi juga kebutuhan ruhani, aqidah, syariah dan akhlak sebagaimana diajarkan agama. Ajaran al-Qur'an banyak yang menganjurkan untuk mendidik anak jangan sampai menjadi musyrik atau ingkar kepada Allah SWT sebagaimana tercantum di dalam surat Luqman. Maka mendidik generasi itu hukumnya wajib karena anak sekarang itu pemimpin pada masa yang akan datang.

Nabi Muhammad SAW itu seorang pendidik bukan seorang politisi. Sehingga banyak prinsip ajaran Islam yang memerintahkan untuk membina dan memperhatikan anak. Umar bin Khattab pernah menyatakan Didiklah anak-anakmu! Sesungguhnya mereka itu dijadikan untuk menghadapi masa yang lain dari masa kamu ini. Ilmu pengetahuan di dalam Islam memiliki peran yang sangat penting di dalam kehidupan manusia, baik di dunia maupun akhirat. Sehingga di dalam al-Qur'an dinyatakan bahwa Allah akan mengangkat derajat orang yang beriman dan orang-orang yang berilmu. Jika orang itu beriman sekaligus berilmu maka derajatnya tentu akan lebih mulia.

Sebagai madrasah yang diakui menjadi sebagai madrasah terbaik di Indonesia, maka sudah sewajarnya madrasah menginginkan peserta didiknya meneladani para kiai besar yang mempunyai pengaruh luas di tanah air. Orang di berbagai daerah tidak ada yang tidak kenal KH. Arwani Amin dengan pendidikan al-Qur'an dan thariqatnva. Demikian juga KH. Sya'roni, KH. Ma'ruf Irsyad, KH. Ulil, KH. Ulin' Nuha, KH. Ma'shum, dan kiai besar lainnya yang memiliki pengaruh kuat di masyarakat luas dari berbagai lapisan. Kepala madrasah ketika ditanya menyampaikan harapannya,;

“Supaya anak-anak dapat mengikuti kepribadian beliau yaitu dalam hal kedisiplinan, keilmuan, dan keteladanan dalam beribadah.” (W.KM.MODEL-SMBP.13.05.2019)

Dalam hal mengajar di MA NU Banat misalnya, beliau sudah ada yang menggantikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kiai Ma'shum AK;

“Ada Pak Sohib, ada Pak Haris Naschan, Pak Misbahuddin, itu orang Fikih, orang Timur Tengah (lulusan). Lulusan Timur Tengahnya kan Pak Misbahuddin, Pak Haris Naschan, Pak Ulin Nuha.” (W.BPPMNU.MODEL-SMBP.07.09.2019)

Pernyataan di atas memberikan penjelasan bahwa sekarang ini di madrasah sudah ada pengganti para kiai-kiai yang sudah mendahului kita. Mereka meneruskan perjuangan para kiai yang dengan ikhlas mengabdikan di MA NU Banat Kudus. Kini guru-guru yang menggantikannya sangat mumpuni dalam bidangnya masing-masing.

Adapun tokoh panutan di MA NU Banat Kudus yang masih hidup diantaranya adalah KH. Sya'roni Ahmadi dan KH. Ma'shum AK. Setiap ada acara di madrasah seperti acara Maulid Nabi Muhammad SAW dan halal bi halal, KH. Sya'roni selalu diundang untuk memberikan ceramah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Sri Roechanah;

Yang ada sekarang ini, kiai Sya'roni, tahun ini sudah tidak ada. Beliau sebagai penasehat, setiap acara maulid dan halal bi halal beliau diharapkan bisa hadir. Untuk tahun ini, baru diganti Pak kiai Ulil Albab. Kalau kiai Ulin Nuha itu, kehadiran beliau diharapkan setiap tahun dalam pasca belajar MA, karena bersamaan dengan tahfidz. Untuk pembekalan yang kelas XII. Dipastikan setiap tahun, beliau memberikan anak-anak, untuk kelas XII. (W.WKM.MODEL-SMBP.03.08.2019)

Para kiai yang diulas di atas memilih jalan untuk berjuang bukan melalui politik praktis, tetapi melalui lembaga pendidikan sebagai sarana perubahan sosial. Ada sebagian kecil kiai di Kudus yang menempuh jalur politik sebagai sarana untuk dakwah. Tetapi mereka yang terlibat ini kurang mendapatkan simpati dari jamaah. Hal ini bukan hanya gejala di Kudus, tetapi sudah menjadi fenomena umum bahwa kiai yang terkenal dengan jutaan umat, tetapi kalau kemudian tergoda oleh politik, maka pelan-pelan umat akan meninggalkannya. Karena kegiatan politik itu dinilai oleh masyarakat

Maksudnya etnografi pendidikan digunakan untuk menjelaskan aturan dan konteks pendidikan, memunculkan teori, mengevaluasi program pendidikan. Menyediakan data deskriptif yang berkaitan dengan aktifitas dan kepercayaan partisipan terhadap aturan pendidikan.

Harsono (2011: 5) menyatakan, metode penelitian etnografi pendidikan dianggap mampu menggali informasi secara mendalam dengan sumber-sumber persekolahan yang luas dan berimbang. Dengan teknik “*observatory*” etnografi pendidikan menjadi sebuah metode penelitian yang unik karena mengharuskan partisipasi peneliti secara langsung (sebagai murid) maupun melalui narasumber yang berkaitan langsung dengan situasi yang dipelajari dalam sebuah masyarakat pendidikan, komunitas sosial tertentu atau sekolah dan kantor sekolah tertentu. Yang lebih menarik sejatinya metode ini merupakan akar dari lahirnya ilmu antropologi yang kental dengan kajian masyarakat itu.

Di samping sebagai metode di atas menurut Spradley, dalam Harsono (2011: 25-28) metode etnografi pendidikan ini memiliki 12 langkah: (1) Menetapkan informan, (2) melakukan wawancara kepada informan, (3) membuat catatan etnografi, (4) mengajukan pertanyaan deskriptif, (5) melakukan analisis wawancara etnografi, (6) membuat analisis domain, (7) mengajukan pertanyaan terstruktur, (8) membuat analisis taksonomik, (9) mengajukan pertanyaan kontras, (10) membuat analisis komponen, (11) menemukan tema-tema budaya, (12) menulis laporan etnografi.

Hasil akhir dari pembuatan etnografi adalah suatu deskripsi situasi budaya yang dipelajari. Bahkan film-film etnografi tidak mendiskripsikan tanpa berbagai statement verbal yang memberitahu penonton hal-hal yang dapat dilihat oleh orang yang difilmkan dan bagaimana mereka dapat menginterpretasikan suasana yang disajikan. Oleh karena itu, deskripsi etnografi tak dapat disangkal lagi melibatkan bahasa. Etnografer biasanya menulis dalam bahasa asli yang digunakannya atau dalam bahasa khalayak khususnya seperti mahasiswa, ahli atau masyarakat umum (Spradley, 1997: 29-30).

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian model strategi membangun budaya pesantren pada Madrasah berbasis keagamaan ini dilaksanakan sejak bulan Januari sampai Agustus 2019. Penelitian ini memilih objek penelitian di MA NU Banat Kudus Jawa Tengah.

3.3. Fokus Penelitian

Permasalahan dalam penelitian tentang model strategi membangun budaya pesantren pada Madrasah Aliyah bermutu berbasis keagamaan ini adalah belum terumuskan dan teridentifikasinya model strategi membangun budaya pesantren di madrasah tersebut. Berdasarkan permasalahan tersebut maka fokus penelitian ini adalah untuk menemukan dan menganalisis strategi membangun budaya pesantren di Madrasah Aliyah NU banat Kudus terkait:

1. Unsur-unsur budaya pesantren yang dipraktekkan di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.
2. Model strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.

3.4. Sumber dan Data Penelitian

Data penelitian ini berupa data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk bilangan atau angka, antara lain jumlah guru, peserta didik, tenaga kependidikan, nilai akreditasi, serta prestasi akademik dan non akademik. Data kuantitatif dalam penelitian ini merupakan data pendukung untuk data kualitatif.

Data kualitatif adalah data yang berbentuk bukan angka atau bilangan. Sumber data penelitian kualitatif adalah informan, gejala, fenomena, peristiwa, kejadian, proses, perilaku, aktivitas, tempat; dan dokumen. Data kualitatif dalam penelitian ini antara lain kata-kata verbal dan perilaku dari informan.

Informan sebagai sumber data kualitatif adalah; kepala madrasah, wakil kepala madrasah, BPPMNU, guru, karyawan, komite sekolah, wali murid, siswa, alumni, tokoh agama/tokoh

haji Kab. Jepara, Workshop Nasional Komite Madrasah dan Akreditasi Madrasah tanggal 25 sd 29 April 2006.

KH. Ma'ruf Irsyad, KH. Sya'roni Ahmadi dan KH. Ma'shum AK adalah penasehat, pembimbing dan tokoh yang dijadikan teladan di lingkungan MA NU Banat Kudus. Alasan kenapa mereka dijadikan panutan di lingkungan madrasah, maka hal ini kepala madrasah memberikan penjelasan bahwa;

“KH. Ma'ruf Irsyad. Pertama, beliau adalah seorang kiai/ulama yang selalu memberi tauladan kepada kita. Kedua, beliau dalam menjalankan tugas selalu tepat waktu dan disiplin sehingga diharapkan kita dapat menirunya. Ketiga, beliau mempunyai keilmuan luas yang dapat kita serap ilmu-ilmunya. Keempat, beliau selalu memenuhi semua kewajiban. Kelima, beliau ulama yang kharismatik. Kemudian KH. Ma'shum AK. Pertama, beliau sebagai panutan karena di samping seorang kiai/ulama beliau adalah seorang manajerial di MA NU Banat Kudus, sejak sebagai kepala madrasah hingga sekarang sebagai ketua BPPMNU. Kedua, beliau merupakan seseorang yang mewariskan budaya di madrasah, Kemudian, KH. Sya'roni Ahmadi, beliau banyak memberikan pesan moral untuk kami dan pesan moralnya luar biasa sekali.” (W.KM.MODEL-SMBP.18.03.2019)

Hal sama juga disampaikan Waka Humas, Zuhrotul Umniyah,;

“Ya karena fatwa-fatwanya, ya karena keteladanan dalam mengajar, dalam bersikap. Kiai Ma'ruf itu kalau sudah *tet* langsung di depan kelas. Jadi beliau tidak pernah terlambat, beliau memakai sepeda ontel. Kalau terlambat, beliau ijin terlebih dahulu.” (W.WKM.MODEL-SMBP.05.08.2019)

Keteladanan dan wibawa kiai dalam fungsi pembinaan para peserta didik merupakan anugerah yang diberikan kepada generasi berikutnya. Sehingga generasi setelahnya akan belajar dan kemudian menyampaikan ilmu dan nasihat yang dulu pernah diberikan oleh para kiai-kiainya. Jadi tidak ada putus-putusnya ilmu-ilmu dari kiai. Sebagaimana yang disampaikan Kiai Ma'shum AK;

“Ya *Insyah Allah* patah tumbuh silih berganti.” (W.KBPPMNU.MODEL-SMBP. 07.09.2019)

Banat NU Kudus Tahun 1974 – 1976, Waka MTs. Banat NU Kudus Tahun 1976 – 1982, Ka. MTs. Banat NU Kudus Tahun 1982 – 1985, Ka. MA. Banat NU Kudus Tahun 1988 – 2008, Bendahara KKMA Koordinator MAN Kudus 02 Tahun 1983 – 2003, Wakil Ketua KKMA Koordinator MA 2 Kudus Tahun 2003 – 2008, Ketua Forum Komunikasi Kepala madrasah Aliyah Keagamaan ex-karesidenan Pati Jawa Tengah Tahun 1997 – 2009, Ketua Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU Banat Kudus – Sekarang.

Pengalaman Organisasi

KH. Ma'shum AK termasuk orang yang aktif dalam organisasi, sebagaimana perjalanan hidupnya yang tidak lepas dari organisasi, diantaranya perjalanan beliau, adalah sebagai Pengurus Cabang Kudus (Wakil Ketua Tahun 1990 s/d 1998), sebagai Pengurus Idaroh Wstho Jam'iyah Ahlith Thoriqoh Al Mu'tabaroh An Nahdliyah Jawa Tengah Tahun 2000 – Sekarang (Wakil Mundir), sebagai Penasehat MUI Kabupaten Kudus, sebagai Wakil Rois Syuriah PCNU Cabang Kudus, sebagai Pengurus BAIS Kabupaten Kudus, sebagai Wakil Rois Syuriah PCNU Cabang Kudus, dan sebagai Pengurus BAZIS Kabupaten Kudus.

Pengalaman

KH. Ma'shum AK memiliki pengalaman di dunia pendidikan yang panjang, dan aktif di dalamnya, diantaranya pernah mengikuti Penataran Guru Matematika Kab. Kudus Tahun 1977, Penataran Pendidikan Keguruan dan UKS Se Jawa Tengah dan DIY di Yogyakarta Tahun 1986, Pelatihan Management Lembaga Keagamaan di Semarang Tahun 1994, pernah mengikuti Seminar Nasional Pengembangan KS di Jakarta Tahun 1996, Penataran Management Pendidikan Kepala MAS Jawa Madura di Bogor Tahun 1998, Workshop Sosialisasi Kurikulum 1994 jajaran Binrua dan Kepala MA Se Jateng tanggal 9 – 13 Februari 1999, Pembawa makalah Pelatihan Guru Mapel Qur'an Hadits MA – MAK Tahun 2001 bekerjasama dengan STAIN Kudus bertemakan Problematika Madrasah Aliyah Keagamaan. TPIHI Tahun 2002 untuk haji Kab. Kudus, Pelatihan Teknis Pengelolaan BPPMNU Se Jateng tanggal 27 September – 4 Oktober 2002, Workshop Kepala MA Se Jateng tanggal 24 Agustus – 14 September 2003, TPIHI Tahun 2004 untuk

masyarakat dan masyarakat sekitar. Moleong (2006: 157) menyatakan sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah merupakan data tambahan seperti dokumen, foto dan data statistik. Lebih lanjut Sumaryanto menyatakan kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama ini dicatat melalui catatan tertulis atau melalui rekaman video/tape recorder, foto dan data statistik.

Menurut Yin (1997: 101) sumber data ada 6 (enam) macam yaitu dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan dan perangkat-perangkat fisik. Nampaknya Yin mencampur adukkan sumber data dengan teknik pengumpulan data, keenam macam sumber data yaitu dokumen, rekaman arsip, dan perangkat-perangkat fisik. Sedangkan tiga yang lainnya peneliti kelompokkan ke dalam teknik pengambilan/pengumpulan data yaitu pengamatan langsung, observasi partisipan, analisa isi dokumen, dan wawancara.

Dalam penelitian kualitatif ketika seorang peneliti berada di lapangan akan menjumpai keadaan sosial tertentu yang menurut Spradley dalam Sugiyono (2005: 49) disebutnya, "*social situation*" atau situasi sosial yang berisi tiga elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial tersebut terdapat di rumah, berikut keluarga dan aktivitasnya atau orang-orang di sudut-sudut jalan yang sedang berbincang-bincang atau di tempat kerja, di kota dan sebagainya.

Situasi sosial tersebut dapat dinyatakan sebagai obyek penelitian yang ingin diketahui di dalamnya. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini, peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (*activity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) tertentu. Selanjutnya untuk menjumpai para pelaku (*actors*) tersebut peneliti menggunakan/menempuh teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Dimaksud *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Sumaryanto, 2007: 62). Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit (kecil), lama-lama menjadi besar atau banyak. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data sedikit (kecil)

tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka dicari lagi orang lain yang sekiranya dapat dijadikan sebagai sumber data dan dapat memberikan informasi yang lebih banyak sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan pengambilan sampel ini jumlah sumber data akan semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding yang lama-kelamaan menjadi besar (Sugiyono, 2011: 54).

Lebih lanjut Sugiyono (2011: 57) menyarankan mengingatkan banyaknya subyek (pelaku) di lapangan hendaknya dicari orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses akulturasi sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi dihayati; (2) mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti; (3) mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi; (4) mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri; (5) mereka yang ada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber. Selanjutnya berdasarkan teknik pengambilan sampel bola salju seperti tersebut di atas, maka subyek-subyek yang ditentukan sebagai informan adalah sebagai berikut: 1) Kepala Madrasah, 2) Wakil Kepala Madrasah, 3) guru, 4) karyawan, 5) siswa, 6) BPPMNU, 7) Komite Madrasah, 8) Wali Murid, 9) Alumni, 10) Tokoh masyarakat/tokoh agama, dan 11) Masyarakat sekitar. Kecuali pimpinan madrasah yang hanya seorang, jumlah informan yang lain disesuaikan dengan kebutuhan.

Subjek penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, informan sumber data dipilih, dan mengutamakan perspektif emic, artinya mementingkan pandangan informan, yakni bagaimana mereka memandang dan menafsirkan dunia dari pendiriannya. Peneliti tidak bisa memaksakan kehendaknya untuk mendapatkan data yang diinginkan. Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan informan sumber data dan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

di Masjid-masjid seperti di Masjid al-Aqsa Menara Kudus masih rutin dijalankan. Pengajian tersebut diantaranya adalah membaca al-Qur'an dan tafsir al-Qur'an. Adapun waktunya ba'da subuh sampai pukul 07.00 pagi. Dalam setiap pengajiannya, kiai Sya'roni juga mampu men-setting iklim toleransi antara beberapa kelompok yang ada, sebut saja kaum Nahdliyyin dan Muhammadiyah.

Dalam bidang pengembangan fisik, kiai Sya'roni banyak memberikan jasa dalam mengembangkan Madrasah-madrasah di kota Kudus, seperti Madrasah Banat NU, Muallimat, Qudsiyyah, Tasywiq at-Thullab as-Salafiyah (TBS), dan Madrasah Diniyah Kradenan Kudus. Kiai Sya'roni juga tercatat sebagai Penasehat Rumah Sakit Islam YAKIS Kudus, Mustasyar PCNU Kudus, Mustasyar PBNU Pusat, Penasehat BPPMNU Arwaniyyah. Beliau juga mengisi Pengajian rutin tiap Ahad pagi di Masjid Jama'ah Haji Kudus (JHK). Dan masih banyak lagi peran-peran beliau di Masyarakat. Mudah-mudahan Allah swt. senantiasa menjaga dan memberikan umur panjang serta kesehatan kepada beliau.

KH. Ma'shum AK. : Sketsa Biografi

KH. Ma'shum AK, lahir di Kudus, 3 Mei 1946, beliau sekarang beralamat di Karangmalang RT 02 RW II Gebok Kudus Telp. (0291) 435139 HP. 08122803610.

Pendidikan formal beliau diantaranya SR Tahun 1958, kemudian melanjutkan sekolah di SMPN 1 Kudus Tahun 1961. Setelah lulus langsung melanjutkan sekolah di SMAN 1 Kudus Tahun 1964. Kecintaannya dengan ilmu, beliau langsung melanjutkan ke Akademi Meteorologi dan Geofisika Jakarta Tingkat II Tahun 1966 dan selanjutnya PGSLP Kediri Tahun 1968.

Pendidikan non formalnya, beliau pernah menjadi santri di Ponpes Salafiyah Kediri Tahun 1966 – 1972, kemudian di Ponpes Salafiyah Hidayatul Mubtadi'in Lirboyo Tahun 1972 – akhir tahun 1973.

Pengalaman Jabatan

KH. Ma'shum AK pernah menjadi Guru PGA Ma'arif NU Kediri Tahun 1966 s/d 1972 pernah juga menjadi Guru Madrasah Mu'allimin NU Kudus Tahun 1974 kemudian Guru MTs – MA.

Kiai Sya'roni merupakan sosok yang bukan hanya pandai membaca kitab dan berpidato, namun beliau juga tergolong produktif dalam berkarya. Tercatat beliau kerap menulis, men-syarah dan menerjemah beberapa kitab yang digunakan untuk mengajar. Kitab-kitab tersebut banyak dikonsumsi oleh Madrasah-Madrasah di kota Kudus. Adapun karya-karya tersebut adalah :

1. *Al-Faraid al-Saniyah*
Kitab ini banyak mengupas tentang doktrin *ahlusunnah wal jama'ah*. Penyusunan kitab ini konon diilhami oleh kitab Bariqat al-Muhammadiyah 'ala Tariqat al-Ahmadiyah milik KH. Muhammadun Pondowan, Tayu, Pati yang saat itu rajin berpidato dan mengisi pengajian untuk menolak gerakan Muhammadiyah di kota Kudus. Kiai Sya'roni menulis kitab ini selama kurang lebih dua tahun.
2. *Faidl al-Asany*
Kitab ini terbagi ke dalam tiga juz dan banyak membahas tentang *Qira'ah al-Sab'iyyah*.
3. *Al-Tashrih al-Yasir fi 'ilmi al-Tafsir*
Kitab ini banyak mengupas tentang tafsir al-Qur'an mulai dari pembacaan, lafal-lafalnya, sanad, arti-arti yang berhubungan dengan hukum dan sebagainya. Kitab setebal 79 halaman ini ditulis pada tahun 1972 M/1392 H
4. *Tarjamah Tarsil al-Turuqat*
Kitab ini membahas ilmu manthiq
5. *Tarjamah al-Ashriyyah*
Kitab ini membahas ilmu Ushul al-Fiqh yang banyak mengupas tentang lafadz 'amm dan khas, mujmal dan mubayyan, ijma, qiyas dan sebagainya. Kitab ini disusun pada hari ahad siang tanggal 29 Juni 1986 M/21 Syawal 1406 H
6. *Qira'ah al-Ashriyyah*
Kitab ini terdiri dari tiga juz. Penyusunan kitab ini dimaksudkan, sebagaimana penuturan kiai Sya'roni, untuk memudahkan para santri atau para siswa dalam mempelajari kitab kuning. Dan masih banyak lagi karya-karya kiai Sya'roni yang belum tertulis disini atau belum dipublikasikan.

Di Kudus, Kiai Sya'roni Ahmadi telah memberikan banyak hal. Tradisi santri yang sekarang ini lekat dengan Masyarakat Kudus rasanya tak bisa dilepaskan dari jasa beliau. Pengajian rumahan atau

Tabel 3.1
Data Informan, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Uji Kredibilitas Data
Unsur-Unsur strategi membangun budaya pesantren	Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, BPPMNU, guru, Karyawan, alumni, siswa, Komite Madrasah, wali siswa, tokoh agama.	Wawancara, observasi, Dokumentasi, FGD	Dokumen, Triangulasi, Ekstrapolasi dan Brainstorming
Madrasah Aliyah Bermutu Berbasis Keagamaan.	Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, BPPMNU, guru, Karyawan, alumni, siswa, Komite Madrasah, wali siswa, tokoh agama,	Wawancara, observasi, Dokumentasi, FGD	Dokumen, Triangulasi, Ekstrapolasi dan Brainstorming
Model strategi membangun budaya pesantren pada Madrasah Aliyah Bermutu Berbasis Keagamaan	Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, BPPMNU, guru, karyawan, alumni, siswa, Komite Madrasah, wali siswa, tokoh agama, masyarakat.	Wawancara, observasi, Dokumentasi, FGD	Dokumen, Triangulasi, Ekstrapolasi dan Brainstorming

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah NU Banat karena MA NU Banat tersebut terletak di kota Kudus yang notabenehnya sebagai sekolah unggulan bagi masyarakat Kudus dan sekitarnya serta berada di lingkungan Pondok Pesantren. Selain itu berdasarkan data Direktorat pendidikan madrasah Direktorat jenderal pendidikan Islam Kementerian agama RI tahun 2014 dan 2015, menempatkan MA NU Banat sebagai Madrasah Aliyah swasta terbaik dari 5.906 Madrasah Aliyah di Indonesia (Taufiq, Sholla dkk, 2014: 27, & 2015: 48).

Adapun yang menjadi pertimbangan dalam memilih dan menentukan lokasi penelitian adalah antara lain:

- a. Prestasi Akademik Madrasah MA NU Banat Kudus
1. Tahun 1999 MA NU Banat Kudus Juara III Nasional Lomba Prestasi Madrasah dalam rangka hari Amal Bakti Departemen Agama RI
 2. Tahun 2003 MA NU Banat Kudus Juara II Nasional Lomba Prestasi Madrasah dalam rangka Hari Amal Bakti Departemen Agama RI
 3. Prestasi Terbaik I Tingkat Propinsi Jawa Tengah tahun 2003/2004
 4. Prestasi Terbaik II Tingkat Nasional tahun 2003/2004
 5. Terakreditasi A tahun 2006/2007
 6. Bersertifikat Internasional SMM ISO 9001: 2008 dari DAS Certification tahun 2008
 7. Prestasi Terbaik I Tingkat Kabupaten dalam Lomba Sekolah Sehat (LSS) Tingkat SMA/SMK/MA tahun 2009
 8. Prestasi Terbaik III Tingkat Propinsi Jawa Tengah dalam Lomba Sekolah Sehat (LSS) Tingkat SMA / SMK / MA Tahun 2009
 9. Terakreditasi A dengan score 95 pada tahun 2009/2010
 10. Peringkat I Jawa Tengah nilai rata-rata UN Program IPA tahun 2010/2011
 11. Juara I Lomba Kategori “Team Project” dengan tema: “Science of Water 4th APEC Future Scientist Conference, 2012
 12. Nominasi Lomba KTI 4th APEC Future Scientist Conference 2012
 13. Terakreditasi A dengan score 98 pada tahun 2014/2015
- b. Prestasi Non Akademik Madrasah MA NU Banat Kudus
1. Tahun 2008 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001: 2000
 2. Tahun 2009 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance I)
 3. Tahun 2010 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance II)
 4. Tahun 2011 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance III)
 5. Tahun 2012 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance IV)

(*waqi'iyah*). Konon, gaya seperti ini sering dipakai KH. Turaikhan dalam berdakwah.

Namun, sekitar periode 1980-an, kiai Sya'roni mulai banting setir. Gaya dakwah yang selama ini dilakukan dengan nada keras dirubah total dengan memakai gaya yang melunak. Perubahan gaya dalam berdakwah ini dilakukan dengan pendekatan komparatif yakni merujuk kepada pergeseran masyarakat dari waktu ke waktu serta logika kebutuhan masyarakat yang tiap saat berubah. Karena masyarakat dari waktu ke waktu berubah maka metode berdakwah pun mesti berubah.

Kiai Sya'roni pada zaman penjajahan Belanda sempat terlibat dalam Perang-perang gerilya dalam rangka pengusiran Belanda dari muka bumi Indonesia. Tahun 1965 yakni masa pemberontakan PKI kiai Sya'roni juga merupakan salah seorang yang menjadi target operasi yang dilakukan oleh PKI. Hal ini karena kiai Sya'roni merupakan sosok yang rajin berkampanye dan membuat pengajian-pengajian. Kiai Sya'roni dengan tegas menolak ideologi komunisme PKI.

Dalam konteks kepartaian, pada tahun 1955-an kiai Sya'roni merupakan sosok yang rajin berkampanye untuk Partai NU. Sampai dengan tahun 1970-an kiai Sya'roni juga sering terlibat aktif dalam Partai NU sampai akhirnya NU mengambil keputusan kembali ke Khittah 1926 dalam Muktamar Situbondo tahun 1984. Dan beliau merupakan orang NU yang mendukung kembali khittah NU 1926. Adapun pasca khittah NU kiai Sya'roni juga sempat terlibat di Partai Persatuan Pembangunan (PPP). Namun beliau hanya bermain di belakang layar dan tidak berada di garis struktural kepartaian. Beliau cenderung mengambil posisi netral.

Langkah ini menjadikan kiai Sya'roni mampu diterima oleh semua kalangan. Hubungan dengan Pemerintah Daerah yang waktu itu didominasi oleh Golkar tetap terjaga dengan baik. Ditambah lagi dengan pembawaan beliau yang lunak dan halus. Beliau juga sangat menghindari kepentingan Partai dalam setiap pengajian yang dilakukan. Kegiatan kultural kiai Sya'roni pun tetap berjalan dengan baik. Bahkan beliau menjadi sosok yang disegani, baik oleh Pemerintah Daerah maupun kelompok-kelompok yang lain.

berguru kepada KH. Turmudzi, KH. Asnawi, KH. Turaichan Adjuri dan lain-lain.

Kiai Sya'roni banyak dikenal sebagai sosok yang menguasai ilmu agama secara interdisipliner, dalam hal ini kiai Sya'roni tidak hanya mahir dalam ilmu tafsir, tetapi juga dalam ushul al-fiqh, fikih, mantiq, balaghah dan sebagainya. Dalam hal al-Qur'an, beliau tidak hanya pandai membacanya namun juga pintar melagukannya bahkan beliau menjadi Dewan Musabaqah Tilawatil al-Qur'an (MTQ) tingkat nasional.

Setelah sekian lama bergumul dengan ilmu dan pengajian-pengajian, kiai Sya'roni akhirnya menikah pada tahun 1962. Beliau menyunting seorang gadis bernama Afifah. Dari pernikahan itu beliau dianugerahi 8 anak putra, 2 anak laki-laki dan 6 anak perempuan.

Kiai Sya'roni mulai berdakwah di masyarakat dalam usianya yang sangat muda. Dalam melaksanakan Dakwah Islamiyah ini, kiai Sya'roni menggunakan dua model. *Pertama* yakni model Dakwah di Masjid-masjid atau di sebuah rumah warga yang dijadikan tempat untuk mengaji; *kedua* adalah Pengajian Umum atau Tabligh Akbar.

Metode pertama ini biasanya dipakai dan dikonsumsi oleh masyarakat sekitar tempat tinggalnya. Pengajian yang dilakukan sudah ditetapkan jadwalnya dan proses pengajarannya pun dilakukan secara berkesinambungan. Sedang model kedua biasanya dipakai untuk berdakwah di luar daerah. Hal ini karena di samping masalah waktu yang tidak memungkinkan untuk berdakwah dengan model pertama juga terkadang karena permintaan dari penduduk setempat.

Dalam melakukan Dakwah Islamiyah, sekitar tahun 1960 sampai 1970-an, kiai Sya'roni dikenal sebagai tokoh yang sangat keras. Apalagi saat itu adalah masa-masa meruyaknya ideologi komunisme yang dilancarkan PKI.

Gaya ini selalu dipakai kiai Sya'roni dalam berbagai kesempatan karena keadaan waktu itu mengandaikan demikian. Baik ketika *khutbah* maupun pengajian umum atau *tabligh akbar* beliau selalu tampil dengan mengambil hukum yang tegas ketika dihadapkan pada suatu permasalahan yang terjadi dalam masyarakat

6. Tahun 2013 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance V)
7. Tahun 2016 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance VI)
8. Tahun 2017 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2015

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Muhadjir (1996: 42) data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Data dalam bentuk verbal sering muncul dalam kata yang berbeda tetapi dengan maksud yang sama, atau sebaliknya, sering muncul dalam kalimat panjang lebar, yang lain singkat, karena itu perlu dilacak kembali maksudnya dan banyak lagi ragamnya.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Madrasah dalam Realitas, 2. Latar Madrasah Aliyah NU Banat Kudus, meliputi a) Profil Kepala Madrasah, b) Sejarah Madrasah, c) Letak Geografis Madrasah, d) Visi Misi dan Tujuan Madrasah, e) Struktur Organisasi Madrasah, f) Guru, Karyawan dan Peserta Didik, g) Sarana dan Prasarana Madrasah, h) Kurikulum, i) Prestasi Madrasah dan j) Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 Madrasah, k) Potret Pondok Pesantren Terpadu Yanaabi'ul 'Ulum Warahmah, 4. budaya di Madrasah Aliyah NU Banat yang meliputi: a) Budaya Islam yang dipraktikkan selama ini di Madrasah Aliyah NU Banat, b) Budaya pesantren yang dianut selama ini di Madrasah Aliyah NU Banat, c) Model Strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan Focus Group Discussion (FGD). Pada uraian di depan ketika membahas sumber data telah disinggung 4 (empat) macam teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi lapangan dan partisipan, studi dokumentasi dan FGD yang peneliti uraikan sebagai tersebut.

3.5.1 Wawancara

Wawancara adalah pengambilan data dengan cara tatap muka antara peneliti dengan subyek yang diteliti sambil melakukan tanya

jawab mengenai masalah yang akan diteliti. Wawancara menurut Yin (1996: 108-110) ada 3 macam yaitu:

- a) *Open-ended*, yaitu wawancara yang dapat membawa peneliti untuk menanyakan responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa, di samping itu opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi peneliti bahkan dapat meminta responden untuk menyetujui pendapatnya sendiri tentang peristiwa tertentu dan dapat pula menggunakan proporsi tersebut sebagai dasar penelitian selanjutnya.
- b) Wawancara terfokus, yaitu wawancara yang dilakukan peneliti dalam waktu pendek satu jam misalnya. Dalam pelaksanaan wawancara tidak perlu mengikuti secara ketat serangkaian pertanyaan tertentu yang akan disampaikan dari arahan studi kasus.
- c) Wawancara yang memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang lebih terstruktur teknik wawancara ini sejalan dengan survai. Sedangkan survai semacam itu dapat didesain sebagai bagian dari studi kasus.

Pada penelitian lapangan penggunaan ketiga teknik wawancara itu disesuaikan dengan keadaan, apabila ada situasi longgar dan nyaman maka jenis wawancara pertama yang akan digunakan, tetapi jika tidak memungkinkan maka dipakai teknik wawancara kedua atau ketiga.

Menurut Yusuf (2014: 372) wawancara merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara (*interview*) adalah suatu kejadian atau proses interaksi antara pewawancara (*interview*) melalui komunikasi langsung. Dapat pula dikatakan bahwa wawancara merupakan percakapan tatap muka (*face to face*) antara pewawancara dengan informasi, di mana pewawancara bertanya langsung tentang suatu objek yang diteliti dan telah dirancang sebelumnya.

Menurut Sutrisno Hadi (1986) dalam Sugiyono (2013: 224-225) menyatakan bahwa anggapan yang dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner (angket) adalah sebagai berikut: (1) Bahwa subyek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri; (2) Bahwa apa yang

Selang beberapa tahun dari sepeninggal KH. Ma'ruf Irsyad, istri tercinta beliau menyusul ke haribaan, yaitu pada tanggal 4 Rabi'ul Akhir 1437 H/14 Januari 2015 M. Semoga amal beliau semasa hidupnya diterima disisi Allah dan menjadi amal yang mengalir untuk terus diperjuangkan di bumi ini. Amin.

KH. Sya'roni Ahmadi: Sketsa Biografi

KH. Sya'roni Ahmadi terlahir dari keluarga santri, sejak kecil beliau dikenal sebagai anak yang gandrung mengkaji agama, mulai dari al-Qur'an sampai tauhid, fikih, tasawuf dan sebagainya. Meskipun berasal dari keluarga dari ekonomi pas-pasan, terbukti beliau rajin mengikuti pengajian-pengajian yang diadakan di kota Kudus dan sekitarnya. Sosok kiai Sya'roni kecil termasuk anak yang cerdas. Pada usia 11 tahun sudah hafal *kitab Alfiyah Ibnu Malik* bahkan hafal al-Qur'an pada usianya yang ke-14.

Kiai Sya'roni Ahmadi lahir di Kabupaten Kudus, pada tanggal 17 Agustus 1931. Tepat bersamaan dengan hari Kemerdekaan Republik Indonesia (RI). kiai Sya'roni lahir dari pasangan kiai Ahmadi dan Nyai Hj. Masnifah yang telah dikaruniai delapan anak, diantaranya; Hj. Zuhairoh, Hj. Zulaiifa, Hj. Zuhaida, Hj. Zuhaila, Hj. Zufairiyah Noor, HM. Yusrul Hana, HM. Yusrul Falah dan Hj. Manuanal Ahna.

Kiai Sya'roni merupakan anak ketujuh dari delapan bersaudara. Beliau ditinggalkan ibundanya semenjak kecil tepatnya ketika berusia 8 tahun. Sepeninggal ibunya kiai Sya'roni di asuh oleh sang ayah. Namun masa ini pun tidak berlangsung lama. Karena menginjak usianya yang ke 13 tahun, kiai Sya'roni ditinggal juga oleh ayahnya.

Potret Pendidikan dan Keagamaan

Pada tingkatan Pendidikan formalnya, kiai Sya'roni pernah melewati Pendidikan di Madrasah Diniyah Mu'awanah di Madrasah Ma'ahid lama (pada masa KH. Muchit). Sedangkan pada Pendidikan non formalnya, beliau belajar banyak dari satu tempat ke tempat lain. Untuk belajar al-Qur'an (menghafal al-Qur'an) utamanya Qira'ah Sab'ah beliau berguru kepada KH. Arwani Amin Kudus yang mengasuh Pondok Tahfidh Yanbu'ul Qur'an. Beliau juga sempat

Selamat Solichul Hadi. Beliau semua umurnya kurang dari 60 tahun, sedangkan umur kiai Ma'ruf sendiri sudah lebih dari 70 tahun.

Pada waktu malam Rabu kliwon, 9 Sya'ban 1431 H, bertepatan dengan 20 Juli 2010 M adalah acara puncak Haul Mbah Irsyad yang ke 70. Pada malam itu KH. Ma'ruf Irsyad terlihat bugar dan sehat, hanya kelihatan aneh gelagatnya. Seperti biasanya beliau sendiri yang memimpin acara Haul dan masih sempat memberikan *mauidlohnya*. Diantaranya adalah "jagalah shalatmu, Allah akan mencukupimu."

Keesokan harinya setelah menunaikan shalat dhuhur berjama'ah bersama para santri, beliau merasakan sakit nyeri. Kemudian beliau dilarikan ke Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kudus, dan masuk ke ruang ICU. Tak disangka-sangka keesokan harinya, Kamis kliwon 22 Juli 2010 atau bertepatan dengan 10 Sya'ban 1431 H. Pada pukul 10.45 WIB. Beliau kembali ke hadirat Illahi robbi dengan wajah yang berbinar-binar. Dalam usia 73 tahun menurut perhitungan Hijriyyah, atau 71 tahun dalam hitungan Miladiyyah. Pada saat itulah menjadi momen penting bagi masyarakat Kudus khususnya dan masyarakat di luar Kudus pada umumnya. Karena mereka harus rela melepas kepergian KH Ma'ruf Irsyad untuk selamanya. Tak ada yang tahu, dan tak ada yang dapat mencegah, ketika Malaikat Izrail sudah mengambil nyawa manusia.

Sepeninggal KH. M. Ma'ruf Irsyad, pondok Jagalan dipimpin oleh salah seorang menantu beliau, yakni Romo KH. Em. Masyfu'ie hingga sekarang. KH. Ma'ruf Irsyad, tak sekadar meninggalkan nama, tapi meninggalkan ilmu untuk masyarakat luas. Meski jasadnya kini telah terkubur rapat di dalam tanah. Ajaran-ajaran dan namanya, hingga kini masih terngiang di hati masyarakat.

Pesan yang masih terngiang dari beliau saat masih hidup adalah bahwa suatu kebaikan itu pasti menganut pada kebaikan-kebaikan yang dilakukan ulama sebelumnya, yang sesuai dengan syariat. Namun suatu keburukan pasti berasal dari permulaan seseorang yang berkehendak sesuai dengan akal pikirannya sendiri. Oleh karena itu, semua perkara harus ditimbang melalui timbangan syara', jangan lewat akal. Selain itu, jadi jangan menjadi orang yang 'gumunan' artinya selalu dengan sesuatu yang baru, sehingga mudah mengikuti arus perkembangan zaman dan tidak mempunyai prinsip.

dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya; (3) Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Menurut Samsudi (2010: 84-85) wawancara sebagai teknik pengumpulan data dalam bidang pendidikan adalah efektif karena: (1) dapat dilaksanakan kepada setiap individu tanpa dibatasi faktor usia atau kemampuan membaca, (2) langsung diketahui obyektifitas, (3) langsung kepada responden, (4) pelaksanaan dapat lebih fleksibel dan dinamis.

Wawancara ini dilakukan untuk mengungkap data sebagai berikut: a) unsur-unsur membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai Madrasah bermutu berbasis keagamaan, b) Model strategi membangun budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada madrasah bermutu berbasis keagamaan di MA NU Banat Kudus.

Wawancara dilakukan kepada subyek pelaku lapangan dengan pemberian kode hasil wawancara yang dapat dibaca pada berikut:

Tabel 3.2
Kode Informan dalam Wawancara

No.	Subyek yang diwawancarai	Kode.Subjek.Kategori.Waktu
1.	Ketua Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU	W.KBPPMNU. SMBP.05.05.2019
2.	Kepala Madrasah	W.KM. SMBP.05.05.2019
3.	Wakil Kepala Madrasah	W.WKM UUBP.05.05.2019
4.	Guru	W.G. UUBP.05.05.2019
5.	Karyawan	W.K. UUBP.05.05.2019
6.	Peserta didik	W.PD. UUBP.05.05.2019
7.	Pengurus BPPMNU	W.A.MODEL-SMBP.05.05.2019
8.	Komite Sekolah	W.PB.MODEL-SMBP.05.05.2019
9.	Wali Murid	W.KS.MODEL-SMBP.05.05.2019

Keterangan :

W = Wawancara

KM = Kepala Madrasah

UUBP = Unsur unsur Budaya Pesantren

MODEL-SMBP = Model-Strategi Membangun Budaya Pesantren
05.05.2019 = Tanggal dilaksanakannya wawancara

Mengingat para pelaku di lapangan terkecuali kepala sekolah yang terdiri dari beberapa orang (*snowball sampling*) maka penggunaan kode hasil wawancara ditempuh dengan pemberian nomor sejumlah pelaku di lapangan.

Wawancara sebagai salah satu teknik dalam pengumpulan data akan lebih efektif apabila sebelum melakukan wawancara terlebih dahulu disusun secara sistematis materi yang akan ditanyakan. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam wawancara sebagai berikut: (1) Melakukan studi literatur untuk memahami dan menjernihkan masalah secara tuntas; (2) Menentukan bentuk pertanyaan wawancara; (3) Menentukan isi pertanyaan. Di samping itu wawancara juga merupakan suatu proses tatap muka antara dua orang. Kegiatan ini merupakan suatu interaksi sosial dan hubungan fungsional serta mengacu pada tujuan tunggal.

Menurut A. Muri Yusuf (2014: 382-383) ada kelemahan dari teknik wawancara, diantaranya; (1) Biaya yang diperlukan lebih tinggi. Berhubung pewawancara harus berhadapan dengan sumber informasi sebagai pengumpul data. Di samping itu, tiap pewawancara membutuhkan sejumlah hari kerja. Makin banyak sumber informasi makin banyak pula tenaga yang dibutuhkan (*man/day*). Demikian juga, analisis data, terutama sekali dalam verifikasi data menurut jenisnya. Oleh karena itu keadaan itu menjadi lebih kompleks kalau banyak informasi tambahan yang dikumpulkan, yang berbeda antara pewawancara yang satu dan pewawancara yang lain. Semuanya itu akan menyebabkan biaya penelitian menjadi lebih tinggi; (2) Waktu yang dibutuhkan lebih banyak. Di samping membutuhkan tenaga yang banyak, wawancara membutuhkan pula waktu yang lebih lama dalam mengumpulkan data penelitian. Hal itu terjadi karena pewawancara harus menghadapi masing-masing sumber informasi sampai selesai, sedangkan apabila peneliti menggunakan kuesioner maka peneliti dapat mengumpulkan sumber informasi dalam suatu tempat/ruangan dan kemudian membagikan instrumen kepada mereka. Oleh karena itu, waktu yang dibutuhkan peneliti dalam pengumpulan dan pengolahan

juga pernah menjadi PNS, pedagang kain. Menjadinya beliau sebagai kiai yang besar, terutama di kota Kudus, tidak terlepas dari keseharaian beliau yang menjalankan ibadah maupun pekerjaan apapun dengan istiqomah serta tulus ikhlas.

Salah satu ibadah yang selalu didawamkan oleh KH. Ma'ruf Irsyad adalah tidak pernah meninggalkan sholatnya baik sholat berjama'ah dan sholat sunnah lainnya, meskipun dalam keadaan sakit. KH. Ma'ruf Irsyad juga tidak ketinggalan dari rutinitasnya untuk mengaji kitab-kitab klasik, atau kitab kuning. Muthola'ah kitab-kitab kuning menjadi salah satu hobi beliau dan kegiatan beliau pada waktu senggang, hal itulah yang membuat keluarga maupun masyarakat menganal KH. Ma'ruf Irsyad adalah manusia yang luar biasa, beliau memberi kesan dan panutan yang baik.

Jarang terlihat KH. Ma'ruf Irsyad melewatkan pengajian kitab kuning yang di ampu beliau sampai-sampai sehabis dari pengajian beliau ada jadwal mengajar kitab di masjid apabila waktu beliau setelah mengisi pengajian sangat mepet dengan jadwal mengaji kitab, beliau tidak pulang ke rumah dulu tetapi langsung menuju tempat di mana masjid yang ada jadwalnya. Ada salah satu pengajian yang diampu oleh KH. Ma'ruf Irsyad yang sudah 25 tahun tidak pernah tidak hadir meskipun jaraknya jauh, hal ini menunjukkan kecintaan beliau dalam ilmu agama sangatlah besar hal ini Kemiripan sifat-sifat beliau kepada guru-gurunya yang ikhlas.

Di usia senjanya, KH. Ma'ruf Irsyad pun masih tetap eksis dalam mengajar dan berdakwah, bahkan kegiatan beliau malah semakin bertambah padat saja, apalagi di bulan Rajab (syahrullah), dan bulan Sya'ban (syahru Rosulillah). Terpampang jelas di kalender yang biasa dibuat mencatat jadwal pengajiannya terlihat banyak coretan menandakan saking padatnya. Mengingat beliau adalah seorang Ro'is 'Am PCNU Kabupaten Kudus yang harus setia mengabdikan dirinya untuk umat.

Tahun-tahun terakhir sebelum kewafatannya beliau sering mengutarakan di berbagai kesempatan bahwa umur beliau sudah melebihi standar umur umat Nabi Muhammad SAW. Seakan isyarat bahwa beliau hidup di dunia ini tidak akan lama lagi, mengingat para pendahulu beliau yang berumur dibawahnya, Mbah KH. M. Irsyad 63 tahun, Mbah KH. Rif'an 63 tahun, KH. Mas'ud 57 tahun, KH.

Sepeninggal Mbah Irsyad (ayah Kiai Ma'ruf), pondok Jagalan diasuh oleh menantu tertuanya yakni Mbah kiai Rif'an, ayah dari Prof. Dr. KH. Khotibul Umam, salah seorang dosen Pasca Sarjana (PPs) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Mbah Rif'an adalah seorang kiai yang terkenal dan ahli dalam bidang Astronomi dan Matematika. Periode Mbah Rif'an dalam mengelola pondok Jagalan cukup lama dan itu beliau laksanakan dengan sabar dan bijaksana.

Setelah Mbah Rif'an, pondok Jagalan diasuh oleh salah satu putra Mbah Irsyad, yakni Mbah kiai Selamat Sholihul Hadi. Beliau merupakan kakak dari KH. Ma'ruf Irsyad. Mbah Selamat adalah salah seorang kiai yang ahli dalam ilmu hikmah (suwuk). Kendati demikian Mbah Selamat tidak pernah memamerkan dan menonjolkan keilmunya yang dimiliki dari dirinya, justru yang ditampakkan adalah sikap ramah, rendah diri dan bijaksana.

Sepeninggal Mbah Selamat, pondok Jagalan diasuh oleh adiknya, yakni putra Mbah Irsyad yang paling kecil, beliau adalah KH. Ma'ruf Irsyad. Sebagai seorang kiai pondok yang masih muda di masa kiai Ma'ruf ternyata pondok mengalami banyak perubahan dari segi fisik maupun pendidikan. Kiai Ma'ruf sudah kelihatan keberhasilannya, tidak lain disebabkan karena kedisiplinan beliau yang tinggi. Seperti yang sudah dijelaskan di atas, bahwa kiai Ma'ruf adalah seorang kiai yang tidak pernah mondok di tempat lain kecuali beliau hanya ngaji dengan Kiai-kiai yang hanya di Kudus. Kedisiplinan Mbah kiai Ma'ruf itu diawali dari masa kecilnya, meski pada saat berumur 3 tahun Abahnya, Mbah Irsyad meninggal dunia tapi semangat meneruskan jejak ayahnya dalam mencari ilmu tidak pernah berhenti.

Sebagai seorang yatim beliau tetap berjiwa besar dan bercita-cita tinggi dan beliau tidak mudah putus asa. Keberadaan pondok yang dikelola Mbah kiai Ma'ruf secara fisik awalnya memang sederhana, tapi karena ketekunan beliau dan didukung oleh para alumni pengusaha-pengusaha Kudus akhirnya keberadaan pondok menjadi lebih maju dan lebih baik.

Dalam perjalanan hidup KH. Ma'ruf Irsyad, selain mengajar di pondok Jagalan Kudus guna meneruskan perjuangan ayahnya, Mbah Irsyad, KH Ma'ruf Irsyad menghabiskan masa mudanya untuk mengajar di Madrasah Qudsyiah. Dan sebelumnya KH Ma'ruf Irsyad

data, jauh lebih lama daripada peneliti yang menggunakan teknik lain. (3) Kecondongan (bias) pewawancara. Wawancara yang baik akan tercipta apabila pewawancara dapat mengerti apa yang disampaikan oleh sumber informasi. Seandainya pewawancara kurang terlatih dan tidak dapat menangkap atau memahami apa yang disampaikan oleh sumber informasi, maka akan terjadi kesalahan (*error*) tentang bahan yang dicatatnya. Pewawancara mencatat tidak sesuai dengan apa yang disampaikan oleh sumber informasi. Hal yang demikian menjadi sumber kesalahan atau memberikan/mencatat informasi tidak sesuai dengan yang sebenarnya disampaikan oleh informasi; (4) Kurang anonim. Nama sumber, alamat, telepon, dan identitas lainnya dari sumber informasi dicatat dan tercatat secara lengkap secara lengkap. Hal itu akan memengaruhi kesahihan yang diberikan; (5) Tidak ada kesempatan berkonsultasi. Apabila peneliti menggunakan kuesioner, seorang sumber informasi dapat berkonsultasi dengan keluarga dan familinya, seandainya ada data yang dibutuhkan yang berhubungan dengan kehidupan keluarga seperti pengeluaran untuk biaya hidup dalam satu minggu; namun dalam wawancara, hal yang demikian tidak dimungkinkan. Sumber informasi terpaksa menjawab dengan menduga-duga apa adanya.

3.5.2 Observasi

Menurut Nasution (2004: 56) observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dengan berbagai alat, diantaranya alat yang sangat canggih, sehingga dapat diobservasi benda yang sekecil-kecilnya atau yang sejauh-jauhnya di jagad raya.

Dalam penelitian kualitatif, naturalistik, *grounded research methodology* maupun dalam penelitian sosiologi dan antropologi yang mengutamakan studi tentang keseluruhan sistem manusia dalam kondisi alami yang sebenarnya (*natural setting*), diperlukan suatu pendekatan tersendiri dalam pengumpulan datanya, sehingga aspek-aspek yang diteliti tidak terlepas dari konteks yang sebenarnya. Oleh karena itu, peneliti sebaiknya berpartisipasi dalam situasi/objek/kegiatan yang ditelitinya, baik melibatkan diri secara langsung dalam situasi sosial kegiatan penelitian maupun sebagai

pengamat (*observer*) kegiatan, sehingga peneliti berbaur secara akrab dengan sumber informasi penelitian. Peneliti betul-betul dapat menghayati keadaan, tingkah laku, interaksi, atau perbuatan sumber informasi yang ditelitinya.

Observasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam, yaitu; observasi non partisipan dan observasi partisipan.

- a. Observasi non partisipan adalah observasi di mana *observer* (pengamat) berada di luar benda atau situasi yang diamati. Observasi ini dapat dilakukan pada waktu melakukan kunjungan lapangan baik pada waktu studi kelayakan, pengumpulan bukti-bukti lain dan juga dapat dilakukan pada waktu melakukan wawancara dan lain-lain.
- b. Observasi partisipan, menurut Buford Junker dalam Moleong (2007: 127) observasi berperan serta itu tiga macam yaitu: (1) Berperan secara lengkap, pengamat dalam hal ini menjadi anggota penuh dari kelompok yang diamatinya. Dengan demikian ia dapat memperoleh informasi apa saja yang dibutuhkannya, termasuk yang dirahasiakan sekalipun. (2) Pemeran serta sebagai pengamat. Peranan peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi masih melakukan fungsi pengamatan, ia menjadi sebagai anggota pura-pura jadi tidak melebur dalam arti sesungguhnya. Peranan demikian masih membatasi para subyek menyerahkan dan memberikan informasi terutama yang bersifat rahasia. (3) Pengamat sebagai pemeran serta. Peranan pengamatan secara terbuka diketahui oleh umum bahkan mungkin ia atau mereka disponsori oleh subyek. Karena itu maka segala macam informasi termasuk rahasia sekalipun dapat dengan mudah diperolehnya.

Observasi partisipan dalam penelitian ini adalah pengamatan yang dilakukan peneliti dimana peneliti ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh subyek yang diteliti. Observasi ini dilakukan terutama pada waktu madrasah mengadakan acara-acara tertentu seperti perpindahan (tutupan akhir tahun pelajaran), peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW, Isra' Mi'raj, shalat jama'ah, pengajian rutin, dan lain-lain.

guru favorit beliau. Hingga dilanjutkan ke jenjang Tsanawiyahnya (pada waktu itu belum ada jenjang 'Aliyah).

Sebagai seorang pemuda lajang yang alim dan berkepribadian mulia, tentu banyak yang berkeinginan untuk menjadikan beliau seorang menantu. Sampai-sampai dari kepribadian beliau tersebut membuat guru yang sekaligus kemudian menjadi mertua beliau, KH. Ma'ruf Asnawi yang akrab disapa Mbah Ji, terpesona. Mbah Ji meminta kepada KH. Ma'ruf untuk membantu mengajar di Madrasah Qudsiyyah. KH. Ma'ruf mengajar di Qudsiyyah mulai dari tahun 1962 M hingga akhir hayat, atau kira-kira hampir setengah abad beliau berkhidmah di Qudsiyyah.

Sampai akhirnya, KH. Ma'ruf menikah dengan putrinya KH. Ma'ruf Asnawi yang bernama Salamah. Hal demikian ditengarai karena ibunda Hj. Munijah lebih terkesima dan condong melihat putrinya KH. Ma'ruf Asnawi maka sebagai anak yang taat maka akhirnya KH. Ma'ruf memilih pilihan yang dipikirkan sama ibundanya.

Pernikahan KH. Ma'ruf dengan Salamah dilaksanakan pada hari Selasa Pon tanggal 11 Mei 1965 yang bertepatan dengan Bukak Luwur Sayyid Ja'far Shadiq Snan Kudus, 10 Muharram 1385 H. Dari pernikahan keduanya dikaruniai seorang putra dan lima orang putri, yaitu Hj. Uswah Ma'ruf (Kauman Menara), Kami Murtadho (meninggal ketika berumur satu setengah tahun), Hj. Ulfa Ma'ruf (Cendono Kudus), Hj. Khoirin Nida (Janggalan Kudus), Hj. Sailin Nihlah (Bareng Kudus), Hj. Dini Fakhriyati (Langgardalem Kudus).

Diantaranya guru-guru KH. Ma'ruf Irsyad adalah Mbah KH. Ma'ruf Asnawi (mertua), Mbah KH. Turaikhan Adjuhri, Mbah KH. M. Arwani Amin, Mbah KH. Hambali, Mbah KH. Ma'mun Siroj, Mbah KH. Sirojuddin, dan Mbah KH. Sya'roni Ahmadi yang masih hidup sampai saat ini. Di samping rajin ngaji sama guru-gurunya, banyak waktunya untuk membaca dan muthola'ah kitab-kitab salaf.

Setelah beranjak dewasa, Kiai Ma'ruf panggilan akrabnya, ditemani kakak-kakak beliau mengajar pondok Jagalan. Adapun Pondok Jagalan secara geografis terletak di sebelah timur Menara Kudus, tepatnya di desa Langgardalem Kota Kudus Jawa Tengah. Didirikan sekitar tahun 1920 M.

berniat untuk menjodohkan Mbah Irsyad dengan putri Mbah Sumo yang bernama ibu Munijah. Sehingga pada akhirnya, keduanya berjodoh dan menikah.

Berikut nasab KH. Ma'ruf Irsyad dari jalur ayah, Ma'ruf bin Irsyad bin Kertonadi bin Ahmad yasir bin Syariban bin Syeh Dzakinin. Dan jika dihubungkan terus menerus, nasab beliau berlanjut sampai pada Pangeran Kadilangu Demak. Dari segi ketokohan, beliau termasuk ulama yang kharismatik, disegani banyak orang, namun sikap kerendahan hatinya selalu ditunjukkan. Banyak sekali nasihat-nasihat untuk masyarakat yang menyejukkan. Sebagaimana yang pernah beliau wasiatkan di berbagai kesempatan majlis ta'lim, "*Fatabi'is sholiha mimman salafa wajannibil bid'ata mimman khalafa*".

Sebagaimana guru beliau yaitu KH. Turaichan Adjhuri. Beliau selalu mendengarkan sunnah Nabi yang hampir tertelan oleh modernisasi zaman. Selalu KH. Ma'ruf berpesan untuk selalu berpegang teguh pada mizanu syar'i:

- a. Ikutilah jalan petunjuk, walaupun sedikit orang yang menitinya. Jauhilah jalan kesesatan walau banyak yang mengikutinya."
- b. Ukurlah segala sesuatu dengan ukuran yang pasti benarnya, sebab yang demikian itu sebaik tempat kembali."

Potret Pendidikan dan Keagamaan

Perjuangan hidup dan kesungguhan menuntut ilmu agama beliau berbuah manis. Pada masa kecilnya, KH. Ma'ruf Irsyad terkenal dengan semangatnya dalam mencari ilmu, tidak jarang waktu yang dimilikinya banyak dihabiskan untuk mencari berbagai ilmu, baik ilmu agama dan ilmu umum. Di samping semangatnya belajar, beliau juga sangat bersemangat dalam membantu ibunya yang pada itu berjualan. Saat pagi tiba, KH. Ma'ruf membantu ibunya untuk mengantarkan makanan ke warung sekitar Kota Kudus. Sehabis mengantarkan makanan lanjut berangkat sekolah di SD. Beliau pertama kali belajar di SD Demangan Kudus, namun Beliau hanya sampai kelas 5 saja. Dikarenakan ingin mendalami ilmu-ilmu agama beliau pindah ke Madrasah Ibtidaiyyah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus yang pada saat itu masih diampu oleh guru-

Dibatasi observasi partisipan pada upacara-upacara tertentu karena sebagaimana dikemukakan Yin, metode ini memiliki beberapa kekurangan yaitu: (a) Peneliti memiliki kemampuan yang kurang untuk bekerja sebagai pengamat luar dan mungkin pada suatu saat harus menguasai posisi-posisi atau peran-peran pembelaan yang bertentangan dengan minat-minat terhadap praktek-praktek ilmiah yang baik. (b) Pengamatan partisipan cenderung mengikuti suatu fenomena yang telah diketahui umum dan menjadi pendukung kelompok atau organisasi yang akan diteliti, jika dukungan semacam itu belum ada. (c) Peran partisipan mungkin membutuhkan terlalu banyak perhatian terhadap peran pengamat. Karena itu pengamat partisipan bisa jadi tidak mempunyai waktu cukup untuk membuat catatan atau pengajuan pertanyaan-pertanyaan tentang peristiwa dari perspektif yang berbeda, sebagaimana layaknya seorang pengamat yang baik (Yin, 1997: 117).

Secara sederhana dapat dikemukakan, bahwa *participant observation* adalah suatu proses atau satu cara pengumpulan data di mana peneliti berpengalaman dalam suatu program secara mendalam mengamati tingkah laku sebagai sesuatu yang berlangsung secara alami. Peneliti mencoba mengerti setiap situasi bersama informan/sumber informasi. Data dikumpulkan melalui kontak langsung dengan situasi atau realitas yang sebenarnya. Ini berarti juga peneliti secara bertahap telah diamatinya dalam interaksinya bersama informan. Suatu hal yang perlu diperhatikan, yaitu peneliti betul-betul harus mampu mengamati kondisi riil situasi yang alami dan sesungguhnya atau berbaur dan menyatu dalam kegiatan yang ditelitinya, terlibat di dalam kegiatan sebagai bagian dari kelompok informan atau situasi sosial yang dialami, sehingga peneliti menghayati kondisi riil kegiatan yang sesungguhnya.

Maka apabila peneliti telah menetapkan bahwa observasi merupakan teknik pengumpulan data yang tepat untuk mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka sekurang-kurangnya ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian oleh peneliti dalam pengumpulan data. Ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut: (1) Apa yang diamati; (2) Apabila mengamati bagaimana mencatatnya; (3) Berapa banyak kesimpulan (*inference*) peneliti libatkan.

Kunci keberhasilan observasi sebagai teknik pengumpulan data ditentukan oleh peneliti sendiri, sebab peneliti melihat, mendengar, mencium, atau mendengarkan suatu objek penelitian dan kemudian ia menyimpulkan dari yang diamati itu. Peneliti yang berperan sebagai pengamat adalah kunci keberhasilan dan ketetapan hasil penelitian yang sekaligus memberi makna tentang apa yang diamatinya dalam realitas dan dalam konteks yang alami (*natural setting*); karena peneliti yang bertanya, peneliti yang melihat bagaimana hubungan antara satu aspek dengan aspek yang lain pada objek yang diamatinya.

Jika dilihat dari segi terkontrol tidaknya observasi itu, maka dapat dibedakan atas: (1) observasi terkontrol (*controlled observation*); dan (2) observasi tidak terkontrol (*non-controlled observation*), atau dapat juga disebut dengan: (1) observasi terstruktur (*structured observation*); dan (2) observasi tidak terstruktur (*unstructured observation*).

Dalam observasi terkontrol, peneliti menentukan dengan jelas secara eksplisit apa yang diamati. Apa yang diamati itu kemudian diperinci dengan jelas sampai pada bagian-bagian yang sekecil-kecilnya, dengan alokasi dan penentuan waktu yang tepat dan rigid serta pendekatan mana yang sesuai dengan masing-masing bagian yang diamati. Observasi tidak terkontrol memberikan fleksibilitas lebih besar kepada peneliti dalam melakukan observasi. Fleksibilitas itu antara lain dalam pengaturan waktu ataupun keadaan di lingkungan observasi itu sendiri.

Dalam observasi ada dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu (1) pendekatan deduktif; (2) pendekatan induktif. Pada pendekatan deduktif, peneliti mulai dengan konsep dan kemudian di spesifikasi sehingga menghasilkan bagian tertentu yang ingin diungkapkan. Oleh karena itu, pendekatan deduktif dilaksanakan apabila peneliti langsung menerapkan apa yang diamati itu ke dalam kategori tertentu, sedangkan pendekatan induktif dimulai dari yang khusus, dengan menggunakan indikator dan berakhir dengan konsep. Pendekatan ini menunda definisi atau konsep sampai beberapa aspek dapat diidentifikasi dengan baik. Kesulitan pendekatan ini adalah kesukaran dalam menginterpretasikan apa yang diobservasi sebelumnya, sebab indikator itu tidak langsung diterapkan ke dalam konsep atau kategori yang telah ditetapkan.

KH. Ma'ruf Irsyad lahir pada hari Ahad Pon 19 Maret 1939 M. Bertepatan dengan 27 Muharram 1358 H. Lahir dari pasangan KH. Irsyad dan Hj. Munijah. Ayah beliau berasal dari Balungkendal, Balerejo, Kecamatan Dempet, Kabupaten Demak.

Ayahnya KH. Ma'ruf Irsyad adalah seorang kiai yang disegani ilmunya, terutama ilmu agama. Ayahanda pernah *nyantri* kepada Mbah Giri Kusumo (Mranggen). Sampai-sampai beliau dikenal sebagai seorang sufi yang saleh dan lihai dalam mengaktualisasikan kitab-kitab salaf, kitab klasik.

Sedangkan ibunda, adalah putri Mbah Sumo Masijan yang bertempat tinggal di Kudus. Menurut cerita yang berkembang, bahwa Mbah Sumo adalah seorang yang ahli dalam hal supranatural yang bertempat tinggal di Kadilangu, Demak.

Perjodohan antara ayahanda dan ibunda KH. Ma'ruf Irsyad sangat memberikan kesan inspiratif bagi kita, bahwa pada waktu itu, Mbah Irsyad sedang menunaikan ibadah haji ke Kota Makkah pada tahun 1904. Mbah Irsyad juga bertempat tinggal di Makkah selama 10 tahun. Saat berada di sana, Mbah Irsyad banyak menghabiskan waktunya untuk menimba ilmu.

Seseorang yang bernama H. Masyhur yang juga berada di tanah suci, tanpa diduga keduanya bertemu, yang kala itu Mbah Irsyad keadaannya sedang sakit. H. Masyhur adalah seorang kiai yang berasal dari Kudus. Setelah lama berinteraksi, H. Masyhur melihat kealiman yang ada pada diri Mbah Irsyad, hingga akhirnya H. Masyhur meminta kepada Mbah Irsyad supaya bersedia ikut bersama dia untuk pulang ke kota kelahirannya, yaitu Kudus. Sampai akhirnya, Mbah Irsyad menyetujui ajakan H. Masyhur untuk pulang ke Kudus walaupun dalam keadaan sakit.

Sesampainya di Kudus, H. Masyhur menyerahkan Mbah Irsyad kepada Mbah Sumo Masijan yang pada waktu itu terkenal sebagai seorang yang ahli dalam bidang supranatural. Mbah Irsyad kemudian diobati oleh Mbah Sumo dan setelah dan berkat diobati oleh Mbah Sumo, dan dengan izin Allah SWT, Mbah Irsyad diberikan kesembuhan.

Terlihat dari awal bertemu, Mbah Sumo tertarik kealiman yang melekat pada diri Mbah Irsyad, sehingga akhirnya Mbah Sumo

Pada hakikatnya, keteladanan dalam pandangan normatif yang didasarkan pada nilai Islam memiliki tiga aspek. Pertama, persiapan untuk dinilai, baik oleh pihak lain maupun dirinya sendiri. Maksudnya orang yang akan dijadikan teladan, segenap perilakunya (terutama sesuai dengan status dan profesinya) hendaknya tidak tercela, sehingga dinilai oleh siapapun dia, siap. Kedua, memiliki kompetensi cukup dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Seorang guru, yang akhlaknya baik, sopan santunya mendalam, namun jika tidak berkompoten dalam mengajar, maka tidak akan dapat dijadikan teladan bagi peserta didiknya. Ketiga, sikap *istiqamah*, artinya ia melaksanakan kebaikan secara konsisten, di mana saja dan kapan saja ia berbuat baik (Maemun & Zaenul Fitri, 2010: 89).

Oleh karena itu, keteladanan harus dimiliki oleh kepala madrasah selaku kepemimpinan sebuah lembaga, dan juga kepala madrasah juga perlu mengambil keteladanan dari para pendahulu atau pendiri madrasah tersebut, karena berkat jasa-jasanya sekaligus ilmunya.

Berkaitan dengan hal itu, maka peserta didik dalam menjaga norma pendidikan dan lingkungan juga mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik tenaga kependidikan. Para pendidik dan sesepuh di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus tidak mengajarkan ilmu semata, tetapi juga memberikan contoh dan keteladanan yang baik. Sebagaimana keterangan dari kepala madrasah, sesepuh yang menjadi panutan di MA NU Banat diantaranya;

1. KH. Ma'ruf Irsyad
2. KH. Sya'roni Ahmadi
3. KH. Ma'shum AK. (W.KM.MODEL-SMBP.13.5.2013)

KH. Ma'ruf Irsyad: Sketsa Biografi

Kehidupan KH. Ma'ruf Irsyad mungkin dapat digambarkan dengan kata-kata sederhana, “dari agama untuk agama dan oleh agama. Artinya, bahwa beliau dibesarkan di lingkungan yang bernuansa religius. Sampai kemudian, beliau terlibat aktif dalam berdakwah menyebarkan Islam kepada masyarakat secara luas.

Menurut Udinsky, *et.al* yang dikutip oleh Yusuf (2014: 389), bahwa *participant observer* dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

1. Observer berpartisipasi secara utuh (*complete participation*).
Jenis ini menekankan bahwa peneliti secara resmi merupakan anggota dari kelompok/program yang dijadikan objek penelitian. Peneliti ikut secara aktif dalam kelompok/program yang dijadikan objek penelitian. Peneliti ikut secara aktif dalam setiap kegiatan dari awal sampai program berakhir. Ia mengikuti seluruh.
2. Berpartisipasi sebagai pengamat (*participant as observer*)
Tipe ini menekankan bahwa peneliti hanya berfungsi dalam kelompok sebagai pengamat (*observer*). Dia hanya sebagai subordinat dari kelompok sesuai dengan fungsi formalnya. Peneliti diterima oleh kelompok selama waktu mengamati kegiatan kelompok.
3. Pengamat sebagai partisipan (*observer as participant*)
Dalam tipe ketiga ini peneliti adalah pengamat (*observer*) dan juga sebagai *participant*. Ia tahu bahwa fungsinya yaitu: (1) berpartisipasi secara kreatif secara kreatif kelompok, namun peneliti tetap sebagai orang di luar kelompok; (2) mengumpulkan informasi/data tentang program atau aspek yang ditelitinya. Ia adalah pengamat yang berpartisipasi dalam kelompok. Karena itu ia dapat berpartisipasi secara kreatif dalam kegiatan kelompok, namun ia tetap orang di luar anggota kelompok (*outsider*).
4. Pengamat (*complete observer*)
Dalam tipe ini peneliti tidak mempunyai peran untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan. Peneliti lebih merupakan pengamat yang secara diam-diam mengamati atau menghayati program yang sedang dilaksanakan, walaupun hanya sebagai pengamat lengkap. Peneliti masih mungkin melakukan observasi secara mendalam, namun untuk memberikan umpan balik kepada anggota kelompok sangat terbatas.

Keberhasilan pencatatan semua kejadian dan tingkah laku yang diamati sangat banyak ditentukan oleh kemampuan peneliti sendiri. Apabila tidak ada gangguan, rintangan, atau hambatan antara pengamat dan yang diamati, maka pencatatan secara spontan adalah sesuatu yang tepat untuk digunakan. Pencatatan secara

spontan adalah sesuatu yang tepat untuk digunakan. Pencatatan terhadap sesuatu objek yang diamati masih segar dalam pikiran pengamat dan disempurnakan kembali pada waktu berikutnya.

Suatu hal yang perlu diperhatikan lagi adalah objek, individu, atau kejadian yang diamati tidak tahu bahwa pencatatan sedang dilakukan. Hal itu dimaksudkan supaya objek tersebut tidak bersikap reaktif. Alat bantu yang dapat digunakan dalam observasi ialah daftar cek (*checklist*). Daftar cek merupakan sejumlah pertanyaan dengan alternatif “ya” atau “tidak”. Butir pertanyaan itu disusun dengan apa yang diamati.

3.5.3 Studi Dokumen

Studi dokumen adalah teknik mencari data dari sumber data dokumen berupa catatan transkrip, buku, prasasti, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain-lain. Perbedaan dokumen dengan studi dokumen adalah bahwa dokumen merupakan bahan yang dicari, karena didalamnya terdapat bahan-bahan yang sangat diperlukan oleh peneliti. Sedangkan studi dokumen adalah teknik atau cara-cara yang dapat dilakukan oleh peneliti dalam mengkaji berbagai dokumen yang berkaitan penting dengan tema penelitiannya. Dokumen itu umumnya benda-benda mati, sehingga peneliti dalam berlaku dan bersikap, tidak banyak menemui berbagai kesulitan bahkan sewaktu-waktu perbuatan itu dapat ditinjau ulang. Dokumen sebagaimana tersebut di atas mencakup dokumen dan *record*. Guba & Lincoln (1981: 232-235, dalam Moleong 2014: 216-2017) membedakan kedua hal tersebut. *Record* adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting. Sedangkan dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film dari *record* yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik lebih

Lanjut Guba & Lincoln (1981: 232-235, dalam Moleong 2014: 217) bahwa dokumen dari *record* dapat digunakan sebagai sumber data penelitian, karena berbagai alasan, yaitu: (1) dokumen atau *record* merupakan sumber stabil, (2) berguna sebagai bukti untuk pengujian, (3) keduanya sesuai dengan penelitian kualitatif,

16. Pendidikan psikolog
17. Melakukan enam langkah (siangi, revitalisasi, intervensi, mandiir, etos kerja, pantauan kemajuan diri)
18. *Job description* dilaksanakan dengan baik
19. Mengajukan sekolah di Banat meskipun agak mahal
20. Pola kepemimpinan SHIBGOH (sistem, hakikat, internalisasi, budidaya, gairah, obyektif, hikmah)
21. Sikap *ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani waspada purba wasesa ing Astane Gusti ambeg parama arra*
22. Sikap terbuka dan serasi
23. Mengedepankan adab
24. Sungguh-sungguh mengedepankan adab
25. Istigotsah 1 tahun 3 kali
26. Mengharap ridho Allah, bukan semata mengejar pahala
27. Kesungguhan niat tidak sanggup mengubah kodrat Allah
28. Bersikap faqir kepada Allah
29. Membaguskan niat
30. Kesadaran bahwa mencari ilmu adalah wajib untuk laki-laki dan perempuan
31. Kesadaran keutamaan mencari ilmu
32. Keasadaran bahwa ikhlas merupakan rahasia Allah yang dititipkan pada hamba-hamba yang dicintainya.
33. Kesadaran bahwa adab akan membawa keberkahan ilmu (D.MODEL-BUDAYA)

Qonun Asasi yang dianut oleh semua madrasah di lingkungan NU Banat tersebut disosialisasikan kepada seluruh unit agar menjadi panduan dalam penyelenggaraan pendidikan dan betul-betul dilaksanakan.

4.2.1.3 Tokoh Panutan/Keteladanan Warga Madrasah

Dalam menumbuhkan budaya di suatu madrasah maka diperlukan seseorang yang dijadikan panutan. Panutan adalah seorang yang dituakan dalam segala hal, tidak hanya umurnya melainkan ilmu dan juga kharismanya. Sebagaimana dijelaskan di bab sebelumnya, bahwa keteladanan merupakan faktor utama penggerak utama motivasi seluruh warga madrasah, baik kepala madrasah, guru, karyawan dan peserta didik.

Begitu berharganya 27 (dua puluh tujuh) sistem nilai yang dimiliki oleh MA NU Banat Kudus, sehingga menjadikannya sebagai sistem yang tidak pernah putus dari generasi ke generasi. Oleh karena itu, 27 (dua puluh tujuh) sistem nilai MA NU Banat Kudus yang dikemukakan di atas akhirnya dibukukan pada akhir jabatan KH. Ma'shum AK. Sebagaimana dikatakan oleh kepala madrasah;

“Pesan sesepuh itu sudah dilaksanakan lama tetapi baru dibukukan pada tahun 2008 oleh KH. Ma'shum AK di akhir jabatan beliau sebagai Kepala madrasah. Beliau membukukan 27 nilai MA NU Banat Kudus dengan tujuan supaya tradisi yang ada di MA NU Banat Kudus dapat diteruskan.” (W.KM.MODEL-SMBP.31.08.2019)

Selain itu, Madrasah/Sekolah NU Banat juga memiliki Qanun Asasi sebagai undang-undang dasar atau semacam ideologi yang dianut oleh lembaga pendidikan di lingkungan NU Banat dari RA, MI, MTs, MA, dan SMK. Qonun Asasi merupakan perincian 33 ideologi sebagai berikut:

1. Segala kegiatan niatilah ibadah biar dapat pahala
2. Ikhlas dalam beramal
3. Seluruh guru, karyawan, dan peserta didik harus berhaluan *ahlussunnah waljamaah*
4. Pesan sesepuh KH. Sya'roni Ahmadi Al Hafidz
5. Setiap sesuatu yang baik ada pimpinan
6. Jangan berbuat karena nasab, tapi ingat nasab
7. Sistem manajemen TQM, ISO, dan ABG (Akademisi, *Bussinesman Government*)
8. Berikan oleh kepala setiap ahad akhir bulan absen wajah guru dan karyawan ke BPPMNU Banat
9. *Social capital*
10. Hubungan dengan NU *Jam'iyyah* baik kultural maupun struktural
11. Jangan jadi sejelek-jelek orang di dunia, jadilah sebaik-baik orang di dunia
12. Kepala lewat TU mengoreksi guru dan karyawan
13. Setiap guru/karyawan datang Ahad awal bulan,
14. Setiap guru harus simpatik
15. Pendidikan psikologis untuk menumbuhkan cinta tanah air, wira santri

karena sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks lahir dan berada dalam konteks, (4) *record* relatif lebih murah dan tidak sukar diperoleh, sedangkan dokumen harus dicari dan ditemukan, (5) keduanya tidak relative sehingga sukar ditemukan dengan teknik kajian ini, (6) hasil kajian ini akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas tubuh pengetahuan terhadap suatu yang diselidiki.

3.5.4 Focus Group Discussion (FGD)

Definisi awal tentang metode FGD menurut Kitzinger dan Barbour (1999) adalah melakukan eksplorasi suatu isu/fenomena khusus dari diskusi suatu kelompok individu yang berfokus pada aktivitas bersama diantara para individu yang terlibat didalamnya untuk menghasilkan suatu kesepakatan bersama. Aktivitas para individu/partisipan yang terlibat dalam kelompok diskusi tersebut antara lain saling berbicara dan berinteraksi dalam memberikan pertanyaan, dan memberikan komentar satu dengan lainnya tentang pengalaman atau pendapat diantara mereka terhadap suatu permasalahan/isu sosial untuk didefinisikan atau diselesaikan dalam kelompok diskusi tersebut.

FGD pada dasarnya merupakan salah satu dari alternatif yang penting dalam penelitian kualitatif. Ada beberapa tujuan penting dari FGD. Diantaranya tujuan itu adalah menyerap beberapa informasi (pengetahuan, pandangan, dan sikap respons) sejumlah orang (yang menjadi partisipan) dalam suatu tempat, waktu, dan acara yang telah dirancang. Informasi yang diserap dari para peserta FGD, diharapkan sangat bervariasi sehingga menjadi kekayaan bagi peneliti. Selain itu, diantara partisipan tidak saja bisa menyampaikan tetapi juga bisa mengkritisi pandangan, sikap, dan pengetahuan partisipan lain secara argumentatif (Thohir, 2013: 116).

Mengenai pelaksanaan FGD, prinsip-prinsip dasarnya adalah (1) tidak membuat penilaian salah atau benar; (2) masing-masing peserta bisa aktif berbicara dan biarkan mereka saling mengoreksi atau melakukan checking terhadap pendapat peserta lain. Tugas peneliti kemudian mengatur lalu lintas supaya kegiatan FGD itu berjalan dengan lancar. Yang tidak kalah pentingnya lagi adalah apa yang dikatakan oleh partisipan FGD perlu dicatat dengan cepat dan ringkas. Lalu *tape recorder* sebaiknya difungsikan sebagai alat untuk

membantu dan pengingat, sebab bergantung sepenuhnya pada mencatat kembali hasil rekaman, membutuhkan waktu yang lama dan melelahkan.

Metode FGD merupakan salah satu metode pengumpulan data penelitian dengan hasil akhir memberikan data yang berasal dari hasil interaksi sejumlah partisipan suatu penelitian, seperti umumnya metode-metode pengumpulan data lainnya. Berbeda dengan metode pengumpul data lainnya, metode FGD memiliki sejumlah karakteristik, diantaranya, merupakan metode pengumpul data untuk jenis penelitian kualitatif dan data yang dihasilkan berasal dari eksplorasi interaksi sosial yang terjadi ketika proses diskusi yang dilakukan para informan yang terlibat (Lehoux, Poland, & Daudelin, 2006).

Karakteristik pelaksanaan kegiatan FGD dilakukan secara obyektif dan bersifat eksternal. FGD membutuhkan fasilitator/moderator terlatih dan terandalkan untuk memfasilitasi diskusi agar interaksi yang terjadi diantara partisipan terfokus pada penyelesaian masalah. Carey (1994) menjelaskan karakteristik pelaksanaan metode FGD yaitu menggunakan wawancara semi struktur kepada suatu kelompok individu dengan seorang moderator yang memimpin diskusi dengan tatanan informal dan bertujuan mengumpulkan data atau informasi tentang topik isu tertentu. Metode FGD memiliki karakteristik jumlah individu yang cukup bervariasi untuk satu kelompok diskusi. Satu kelompok diskusi dapat terdiri dari 4 sampai 8 individu (Kitzinger, 1996; Twin, 1998) atau 6 sampai 10 individu.

Tahap-tahap pelaksanaan FGD bisa dilakukan dengan beberapa langkah. *Pertama*, peneliti mempersiapkan baik tempat maupun waktu yang sudah dijadwalkan, setelah hal itu selesai baru peserta diundang atau diberi tahu bahwa akan ada pertemuan antara pihak peneliti dengan para peserta FGD. *Kedua*, setelah semuanya bertemu dalam satu forum, acara dipandu oleh moderator atau pimpinan FGD dalam hal ini peneliti sendiri atau tim yang sudah dibentuk oleh peneliti utama. Seperti biasa acara dibuka dengan memberikan salam kepada para peserta, supaya tidak terkesan acara tersebut formal, maka perlu disisipi sedikit humor agar suasananya menjadi cair. Setelah itu sampaikan tujuan bahwa mereka diundang, jangan memberi kesan bahwa mereka akan diuji tetapi sebaliknya

- kelembagaan).
- i. Management dampak -> keberhasilan lulusan dalam kehidupan masa depan.
 - j. Management system → *School Based Quality Improvement Management* (MPMBP): Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah).
21. Ruh/nyawa madrasah adalah pengamalan agama Islam sebagai dasar *social capital*.
 22. Ikhlas adalah dasar segala amal pengabdian untuk menanamkan keikhlasan dirumuskan dalam modeling: ringan, sejuk, beres, tidak terpaksa. Sejuk sabar teliti, hati-hati, Sejuk - supaya tenang tidak panas > Sabar- supaya bisa bersama Allah > Teliti - supaya benar, Hati-hati - supaya selamat.
 23. Guna penanaman satu rasa, satu hati dan mengamalkan pesan Rasulullah, dibudayakan rasa bela sungkawa dengan santunan kematian warga sebagai rasa empati dan guru dan siswa dan bertakziah.
 24. Untuk mendekatkan siswa kepada Allah SWT. Semua siswa kelas XII diwajibkan melaksanakan istighotsah :
 - (a) Khotmil Qur'an 11 x
 - (b) Fatihah 70 x dengan do'a
 - (c) Manakib Syekh Abd. Qodir AI-Jilany
 - (d) Asmaul Husna
 25. Iklim di MA NU Banat bukan untuk materialis untuk mendapatkan *reward* dunia saja tetapi *reward* dunia akhirat yang diperoleh dan MA NU Banat mendapatkan Barokah, selalu ingat pesan sesepuh.
 26. *Social Capital* dikembangkan terus dengan ruh agama yang diamalkan setahap demi setahap.
 27. Disiarkan salam diantara keluarga MA NU Banat dengan niat mengamalkan pesan Rasulullah SAW agar makin bertambah kasih sayang keluarga MA NU Banat.

على شئ اذ ا فعلتموه تحاببتم افشوا السلام بينكم

Artinya: "Kalian akan aku beri petunjuk, kalau engkau amalkan, kalian akan saling berkasih sayang. syiarkanlah salam diantara kalian".

- (b) Diknas Kab, Provinsi, Departemen
 - (c) Pemda Kab, Provinsi
 - (d) Pengusaha
 - (e) Wali murid
 - (f) Wali santri
 - (g) LP. Ma'arif NU Kabupaten, Wilayah dan Pusat.
17. Mengundang pejabat yang relevan pada pertemuan wali murid dalam pelepasan siswa tamat baik tingkat kabupaten, propinsi atau pusat dan dalam forum-forum lain dengan pejabat-pejabat yang variatif.
 18. Pembekalan siswi tamat joint dengan pondok tahfidh putri Yanbu'ul Qur'an untuk bidang:
 - a) Pengajaran ilmu al-Qur'an, tajwid, makhroj ghoroi bul Qur'an dan fadhoilul Qur'an.
 - b) Etika
 - c) Kelanjutan belajar dengan mengundang abiturent yang sudah di perguruan tinggi negeri atau swasta.
 - d) Wawasan kerja dari Depnaker.
 - e) Pejabat perguruan tinggi baik negeri atau swasta.
 19. Guna penanaman disiplin waktu, siswa terlambat tidak diperkenankan masuk kelas selama 1 jam pelajaran dan diberi tugas oleh guru piket. Baru boleh masuk jam ke 2 dengan surat izin masuk.
 20. Memberlakukan sepuluh manajemen:
 - a. Management kurikulum → mengikuti perkembangan kurikulum.
 - b. Management tenaga pendidikan → mengembangkan profesionalisme
 - c. Management peserta didik → madrasah lancar tertib.
 - d. Management sarana prasarana → kontribusi maksimal dalam proses pendidikan.
 - e. Management PBP → Pakem, aktif learning, TOT.
 - f. Management uang → efisiensi, efektifitas, ketelitian, dan kecermatan penggunaan uang.
 - g. Management hasil → wujud kinerja madrasah agar proses yang produktif. efektifitas, efisiensi program temuan pembaharuan yang dikembangkan semangat pengabdian.
 - h. Management konteks lingkungan → interaksi dengan lingkungan (fisik, non fisik, masyarakat maupun organisasi

timbulkan kesan bahwa mereka diminta penjelasannya sesuai apa yang mereka ketahui. Peneliti berusaha menyerap informasi yang diberikan oleh informan, maka peneliti harus bersikap simpatik terhadap mereka.

Ketiga, peserta diminta untuk saling memperkenalkan diri. Pada saat perkenalan, moderator atau pemimpin yang diketuai oleh peneliti mengingat nama mereka, akan lebih baik moderator membuat skema tempat duduk mereka dan pada masing-masing tempat duduk itu ditulis namanya. *Keempat*, saat diskusi berlangsung mulailah bertanya dari yang sifatnya umum ke yang khusus. Hal ini dilakukan untuk mengeksplorasi informasi sebanyak-banyaknya dari peserta FGD.

Kelima, saat FGD berlangsung, tim peneliti ada yang bertugas secara khusus memindahkan tape recorder secara cekatan tanpa mengganggu acara yang dari awal sudah terbangun kondusif. Tim peneliti juga bisa terlibat di dalam forum tersebut, jika memang belum semuanya terjawab tim peneliti bisa bertanya kepada para peserta FGD sampai semuanya terjawab. *Keenam*, Kalau dianggap sudah cukup, dan ingin segera mengakhiri FGD, sebaiknya pihak peneliti atau yang mengundang peserta mengucapkan terimakasih. Pada saat penutupan, sampaikan harapan serta perasaan terbuka untuk bisa diperkenankan berkunjung ke rumah atau ke kantor, yang intinya ucapan yang menggambarkan keakraban dan persaudaraan.

Berbagai penelitian kualitatif banyak menggunakan metode FGD sebagai alat pengumpulan data. Sebagai salah satu metode pengumpulan data, metode FGD memiliki berbagai kekuatan dan keterbatasan dalam penyediaan data/informasi. Sebagai contoh, metode FGD memberikan lebih banyak data dibanding dengan menggunakan metode lainnya (Lehoux, Poland, & Daudelin, 2006: 2091). Kekuatan utama metode FGD adalah kemampuan menggunakan interaksi antar partisipan untuk memperoleh kedalaman dan kekayaan data yang lebih padat yang tidak diperoleh dari hasil wawancara mendalam.

Carey (1994: 225) menjelaskan bahwa informasi atau data yang diperoleh melalui FGD lebih kaya atau lebih informatif dibanding dengan data yang diperoleh dengan metode-metode pengumpulan data lainnya. Hal ini dimungkinkan karena partisipasi

individu dalam memberikan data dapat meningkat jika mereka berada dalam suatu kelompok diskusi. Namun, metode ini tidak terlepas dari berbagai tantangan dan kesulitan dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan yang optimal dari metode FGD masih seringkali menjadi bahan perdebatan para ahli penelitian dan konsensus untuk menyepakati metode FGD sebagai metodologi yang ideal dalam penelitian kualitatif masih belum dicapai (McLafferty, 2004: 187). Selain itu, metode FGD memfasilitasi kebebasan berpendapat para individu yang terlibat dan memungkinkan para peneliti meningkatkan jumlah sampel penelitian mereka. Dari segi validitas, metode FGD merupakan metode yang memiliki tingkat *high face validity* dan secara umum berorientasi pada prosedur penelitian (Lehoux, Poland, & Daudelin, 2006: 2091).

Metode FGD juga memiliki beberapa keterbatasan sebagai alat pengumpulan data. Dari segi analisis, data yang diperoleh melalui FGD memiliki tingkat kesulitan yang tinggi untuk dianalisis dan banyak membutuhkan waktu. Selain itu, kelompok diskusi yang bervariasi dapat menambah kesulitan ketika dilakukan analisis dari data yang sudah terkumpul. Pengaruh seorang moderator atau pewawancara juga sangat menentukan hasil akhir pengumpulan data (Leung et al., 2005: 631). Selanjutnya, dari segi pelaksanaan, metode FGD membutuhkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan interaksi yang optimal dari para peserta diskusi (Lambert & Loisselle, 2008: 228). Keterbatasan lainnya dari penggunaan metode FGD dapat terjadi pada umumnya karena peneliti seringkali kurang dapat mengontrol jalannya diskusi dengan tepat.

3.6. Teknik Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data adalah pengecekan tentang terpenuhi atau tidaknya standar kriteria validitas dan reliabilitas suatu data. Menurut Lincoln dan Guba (1985), bahwa untuk memperoleh data yang *valid* dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui: (1) observasi yang dilakukan secara terus-menerus (*persistent observation*), (2) triangulasi (*triangulation*) sumber data, metode dan peneliti lain; (3) pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat (*peer reviewing*); dan (4) pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referencia adequacy check*).

12. Mengembangkan *Social Glue* (perekat sosial) dengan istighotsah, manakib setiap malam Jum'ah dan istighotsah setiap Ahad awal bulan serta seninan.
13. Melestarikan forum-forum yang sangat bermanfaat untuk peningkatan mutu pendidikan :
 - (a) Kemisan untuk pengajian kitab tasawwuf Bidayatu'l Hidayah,
 - (b) Ahad awal bulan untuk istighotsah dan pengajian,
 - (c) 2-an (setiap tanggal 2) koordinasi kebahasaan (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris),
 - (d) 6-an (setiap tanggal 6) koordinasi pembinaan kesiswaan dan extra kulikuler
 - (e) 9-an (setiap tanggal 9) koordinasi kominfo Center dan Website
 - (f) 12-an (setiap tanggal 12) koordinasi kepastakaan
 - (g) 13-an (setiap tanggal 13) koordinasi pengelolaan The Best Quality Class
 - (h) 17-an (setiap tanggal 17) koordinasi Yanaabiul Ulum Warrohmah
 - (i) 20-an (setiap tanggal 20) koordinasi ketertiban ibadah, Jama'ah, Sosial, dan Kesra
 - (j) 21-an (setiap tanggal 21) koordinasi MGMP,
 - (k) 27-an (setiap tanggal 24) koordinasi SMM ISO 9901:2008
 - (l) 29-an (setiap tanggal 29) koordinasi ketertiban sarpras, kebersihan, dan perawatan
 - (m) Sabtu akhir bulan, koordinasi guru piket dan wali kelas.
14. Koordinasi dengan pondok pesantren dan kost para peserta didik untuk mengatur bersama kondusifitas peserta didik. Pada awal tahun pelajaran, antara pondok pesantren dan kos siswa dengan madrasah untuk saling memberi, saling mengisi, saling kerjasama. Menambah kepercayaan wali murid/wali santri.
15. Koordinasi dengan wali murid pada awal tahun pelajaran tentang tata tertib madrasah, utamanya tentang larangan memakai perhiasan, larangan membawa HP, larangan berpacaran, larangan mengambil barang milik orang lain, larangan alpa lebih dari 3 hari, terlambat 3 X = 1 alpa.
16. Mengembangkan *network* (jaringan sosial), jalinan lancar dan baik dengan :
 - (a) Kemenag Kab, Kanwil, Kemenag

dibebankan pada petugas harus beres dan siap membantu petugas yang lain yang perlu dibantu.

7. Madrasah mengamalkan fatwa atau petunjuk kiai mengingat sejarah berdirinya madrasah pendirinya adalah seorang kiai yang berwawasan memikirkan martabat muslimah.
8. Mengedepankan "*Social Capital*" (modal sosial) menuju ke *Financial Capital* dan *Human Capital*. Sarana prasarana dan SDM berkualitas diikhtirakan dengan modal "*Social Capital*". Untuk itu dilaksanakan :
 - (a) Musyawarah "Seninan" mulai dari RA s/d MA-MAK untuk Istighotsah mohon ridha, petunjuk, kekuatan dari Allah untuk Kepala, Wakil Kepala, Kepala bagian yang dibaca bersama doa Robbani Qur'any.
 - (b) Istighotsah Ahad awal bulan untuk semua guru-karyawan mulai dari RA s/d MA dengan membaca manaqib Syekh Abd. Qodir al Jilany dan fatimah undur-undur selama satu minggu Ahad sampai Sabtu 70 x s/d 10 x. dalam kesernpatan ini diisi pengajian Aswaja oleh KH. Ma'ruf Irsyad.
9. Secara bertahap *financial capital* kita ikhtiyarkan dengan banyak jalur dengan modal kepercayaan yang sudah tertunjukkan lewat nasd pendidikan. Barokahnya siswa tamatan hasil ujian Nasional, kelanjutan belajar siswa yang menurut data terakhir tahun pelajaran 2014/2015 = 100 %, 2015/2016 = 100 % lanjut belajar dan belajar dan bekerja.
Dengan jalur utama wali murid yang setiap tahunnya bermusyawarah dengan madrasah pada awal tahun, pada pengambilan raport dua kali setahun dan penglepasan kelas XII setiap tahun mereka selalu bertambah *trust* (kepercayaan) nya kepada madrasah.
10. Selalu mengelola peningkatan *social capital* menjadi energi sosial: level mikro (pengembangan *social capital* yang dimiliki komunitas madrasah sendiri) level meso (masyarakat luas yang menaruh *trust* atau kepercayaan terhadap madrasah) dan level makro atau interaksi pihak madrasah dengan institusi pra struktur: Kemenag dan Kabupaten sampai dengan Kementerian, Pemda, Diknas, dsb).
11. Meningkatkan keakraban sosial, menghilangkan tindakan manipulasi dengan evaluasi Rutin, Bulanan maupun Insidental dan Mingguan.

Menurut Moleong (2007: 173), keabsahan suatu data apabila telah terpenuhi empat kriteria: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Secara rinci, masing-masing kriteria itu adalah sebagai berikut:

3.6.1 Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Penerapan konsep kriteria derajat kepercayaan dimaksudkan sebagai pengganti konsep validitas internal dari penelitian non kualitatif. Kriteria ini berfungsi: a) melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dipercaya. b) Mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti.

Menurut S. Nasution (2008: 114), ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan derajat kepercayaan hasil penelitian itu. a) Memperpanjang masa observasi, maksudnya adalah untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan antara lain peneliti dapat mempelajari kebenaran dan dapat mempelajari ketidakbenaran informasi yang disampaikan oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab. b) Pengamatan yang terus menerus, dengan maksud agar peneliti dapat melakukan pengamatan secara cermat dan mendalam terhadap subyek yang diamati, selanjutnya akan didapatkan bahan penelitian yang otentik dari pelaku utamanya. c) Triangulasi, adalah pengecekan keabsahan data dengan membandingkan satu data dengan data lain yang diperoleh dari sumber lain (informan) pada berbagai fase penelitian lapangan dengan waktu dan tempat berbeda dan sering juga menggunakan metode yang berbeda.

3.6.2 Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan penelitian tersebut peneliti berusaha mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang lama dan terjadi di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. Keteralihan hasil penelitian biasanya berkenaan dengan hasil pertanyaan sampai sejauh manakah hasil penelitian ini dapat digunakan dalam situasi-situasi lain. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha memberikan deskripsi yang rinci tentang bagaimana penelitian ini, melaksanakan dan mendapatkan

kesimpulan tertentu. Dengan demikian penelitian ini akan mendapatkan sesuatu yang sekiranya ada, dilaksanakan di obyek penelitian lain dan hal ini merupakan salah satu manfaat praktis dari penelitian ini.

3.6.3 Ketergantungan (*dependability*)

Ketergantungan menurut istilah konvensional disebut reliabilitas. Sedangkan reliabilitas ini merupakan syarat validitas dalam suatu penelitian. Ketergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dan konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk itu diperlukan *dependent auditor* atau para ahli dibidang pokok persoalan penelitian ini. Pemeriksaan dependabilitas ini dilakukan oleh para promotor disertasi. Peran para promotor sebagai *dependent auditor* sangat penting dalam penelitian ini. Dengan melakukan review atas proses penelitian yang dimaksudkan, temuan penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan hasilnya secara ilmiah melalui keabsahan akademik selama proses penelitian di lapangan.

Alat utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, oleh karena itu untuk menjamin ketergantungan dengan kepastian penelitian yaitu dengan cara memeriksa dan melacak suatu data sehingga diperoleh kebenaran yang faktual.

3.6.4 Kepastian/dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

Kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh obyektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan temuan seseorang. Jika telah disepakati oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan obyektif, namun penekanannya tetap pada bertanya. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasi data dengan para informan.

Kepastian mengenai tingkat obyektifitas hasil penelitian sangat tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pendapat atau temuan penelitian. Dalam penelitian ini dibuktikan melalui pembenaran para kepala madrasah bahwa peneliti benar-benar telah melakukan penelitian pada madrasah yang dipimpinnya.

- (d) Setiap bulan Syawal *halal bi halal* bersama antara guru dan siswa peringkat di madrasah dan para siswa silaturrohim ke Bpk/Ibu guru/karyawan (terjadwal) ke rumah kediaman.
 - (e) Setiap bulan Syawal awal masuk belajar mengajar *halal bi halal* BPPMNU Banat, komite madrasah Banat, guru-karyawan madrasah, para tetangga dan karyawan desa domisili madrasah.
 - (f) Setiap Hari Besar Islam (HBI) melaksanakan peringatan berupa pengajian. Keseluruhan kegiatan menuruti pesan sesepuh niat ibadah.
3. Melaksanakan kegiatan dengan pedoman hati dan amaliyah lahir "ringan, sejuk, beres, tidak terpaksa dan sabar, teliti dan hati-hati" dengan arah :
 - (a) Sejuk biar hati tidak panas
 - (b) Sabar biar bisa bersama Allah menurut dawah Allah
ان الله مع الصابرين
Artinya: "Sesungguhnya Allah bersama dengan orang-orang yang sabar"
 - (c) Teliti biar tidak salah
 - (d) Hati-hati biar selamat
 4. Mengamalkan amalan Rasulullah "*Ngapes, ngalah, ngasor, ngegongke liyan*"
 - (a) *Ngapes*, merasa dirinya lemah, yang kuat hanya Allah;
 - (b) *Ngalah*, mengalah yang menang hanya Allah;
 - (c) *Ngasor*, merasa rendah diri yang agung hanya Allah;
 - (d) *Ngegongke liyan*, mengagungkan pihak lain dengan dasar tawadlu', sopan, santun dengan landasan pesan sesepuh akhlaqul karimah.
 5. Selalu berbuat dan sungguh-sungguh dengan landasan modeling di madrasah
لا يستقيم الحال با لا همال ولا يصح المر با لا غفال
Artinya: "Tidak lurus perilaku orang yang menganggur (mengosongkan waktu tidak berbuat) dan tidak bagus perbuatan orang yang dengan lalai (tidak sungguh-sungguh)"
 6. Tugas terbagi habis (*job description*) dengan prinsip saling membantu dengan mengindahkan kepentingan dan tugas petugas yang lain (*ngegongke liyan*) dengan pokok utama tugas yang

Dalam uraian ini nilai-nilai yang ditemukan melalui data dokumentasi, ada 27 (Dua Puluh Tujuh) sistem nilai MA NU Banat Kudus (D.MODEL-SMBP.2015/2016) berikut diantaranya;

1. Pesan Sesepeuh

Sesepeuh adalah penasehat yang dituakan di lingkungan madrasah. Nasehat sesepeuh ini menjadi rujukan untuk menjalankan program madrasah. Diantara pesan sesepeuh adalah dair KH. M. Sya'roni Ahmadi yang disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah sebagai berikut:

- (a) Laksanakan segala kegiatan dengan niat ibadah
- (b) Berakhlakul karimah dan menjaga kekompakan dan kerukunan
- (c) Jangan sengaja melanggar aturan, bila melanggar secara tidak sengaja supaya cepat-cepat bertaubat.

2. Disiplin

Kedisiplinan sangat dikedepankan di Madrasah NU Banat. Sebagaimana yang termuat dalam nilai-nilai madrasah yang sudah tertulis. Adapun Nilai tersebut adalah 3 D (Tiga Disiplin);

- (a) Disiplin Waktu
- (b) Disiplin Ibadah
- (c) Disiplin Belajar/Mengajar

Kegiatan cerminan disiplin waktu mencakup:

- a) Madrasah masuk jam 06.40
Terlambat hadir, pintu ditutup, boleh masuk bila sudah jam 07.00, Guru piket atau guru tetap piket melayani kelas-kelas selama 15 menit.
- b) Setiap hari ada kelas terjadwal jama'ah sholat dzuhur. Setiap hari ada do'a awal belajar dengan bacaan ditetapkan dari madrasah.

Kegiatan cerminan disiplin ibadah mencakup:

- (a) Setiap hari Senin pagi istighotsah bersama dari tingkat RA s/d MA-MAK
- (b) Setiap hari Kamis mengaji "BidayatuI Hidayah" sebagai penata hati.
- (c) Setiap Ahad awal bulan istighotsah bersama guru dan karyawan dari RA s/d MA

Dalam penelitian ini pengujian kredibilitas data penelitian dilakukan dengan cara:

(a) Perpanjangan pengamatan

Maksudnya adalah memperpanjang penelitian sampai tiga kali, karena pada periode I dan II, data yang diperoleh dirasa belum memadai dan belum kredibel. Belum memadai karena belum semua rumusan masalah dan fokus terjawab melalui data, belum kredibel karena sumber data masih ragu-ragu dalam memberikan data, sehingga data yang diperoleh pada tahap I dan II ternyata masih belum konsisten, masih berubah-ubah. Dengan perpanjangan pengamatan sampai dua kali, maka data yang diperoleh dirasa telah jenuh.

(b) Meningkatkan ketekunan

Maksudnya adalah melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara ini, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Pengujian kredibilitas dengan meningkatkan ketekunan ini dilakukan dengan cara meneliti membaca seluruh catatan hasil penelitian secara cermat, sehingga dapat diketahui kesalahan dan kekurangannya. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini, maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar/dipercaya atau tidak.

(c) Triangulasi

Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi teknik, sumber data dan waktu. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda, dalam hal ini sumber datanya

adalah kepala madrasah, pengurus yayasan, guru dan komite madrasah. Triangulasi waktu artinya pengumpulan data dilakukan pada berbagai kesempatan, pagi dan siang hari. Dengan triangulasi dalam pengumpulan data tersebut, maka dapat diketahui apakah narasumber memberi data yang sama atau tidak. Kalau narasumber memberi data yang berbeda, maka berarti datanya belum kredibel.

(d) Diskusi teman sejawat

Diskusi teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan hasil penelitian yang masih bersifat sementara pada teman-teman mahasiswa S-3 UNNES dan kolega dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, UNY, UNDIP dan UNISNU Jepara. Melalui diskusi ini banyak pertanyaan dan saran. Pertanyaan yang berkenaan dengan data yang belum bisa terjawab, maka peneliti kembali ke lapangan untuk mencari jawaban. Dengan demikian data menjadi semakin lengkap.

3.7. Teknik Analisis Data

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 (Bogdan & Biklen, 1982).

Data tersebut terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi, dan perilaku. Dengan kata lain, data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang perspektif, pengalaman, atau sesuatu hal, sikap, keyakinan, dan pikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program (Patton, 1980).

Menurut Sugiono (2005: 89) analisis data proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih

alat untuk menyatakan nilai “persetujuan”, “ya”, atau nilai “gembira” mengikuti irama musik. Nilai menunjukkan arti atau guna (manfaat), nikmat bagi pelaku budaya dan bagi lingkungannya tertentu disebut bernilai.

Dalam pandangan lain, nilai adalah sebuah kepercayaan yang didasarkan pada sebuah kode etik di dalam masyarakat. Nilai menunjukkan kepada kita tentang apa yang benar dan salah, baik dan buruk, ia juga menunjukkan tentang bagaimana seharusnya kita hidup sekarang dan akan datang, juga bagaimana pengamalan hidup di masa lalu. Dimensi dari nilai adalah satuan interelasi beberapa nilai yang ada dalam sebuah kontinum kepentingan. Kita menggunakan istilah kontinum karena kekuatan nilai untuk mempengaruhi orang lain tidaklah selalu salah. (Alo Liliweri, 2007: 108)

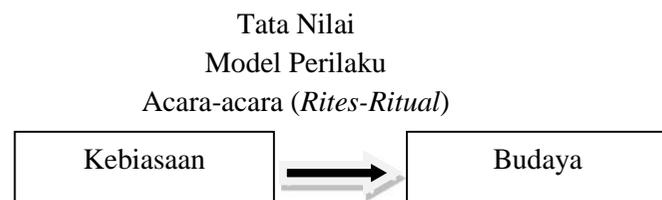
Berkaitan dengan nilai-nilai yang ditemukan pada MA NU Banat Kudus maka nilai tersebut tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai yang ditanamkan oleh para sesepuh. Sebagaimana telah diungkapkan bahwa salah satu kelebihan dan kekhasan dari madrasah, terutama madrasah ini keberadaannya menyatu dengan pesantren (madrasah berbentuk pesantren). Dengan demikian tentu saja nilai-nilai yang diyakini dan dikembangkan oleh para sesepuh (pendiri madrasah) memiliki kontribusi yang besar terhadap pembentukan nilai-nilai semua warga madrasah.

Nilai yang ditemukan pada MA NU Banat Kudus secara global dapat diangkat nilai-nilai substansial dari ajaran Islam yang secara institusional diyakini dan dikembangkan oleh seluruh warga madrasah. Oleh karena itu, menjunjung tinggi nilai-nilai (*values*) madrasah merupakan hal yang wajib dilakukan oleh segenap warga madrasah. Adapun Nilai-nilai yang ada di MA NU Banat terambil dari pesan-pesan KH. Sya’roni Ahmadi saat BPPMNU menyelenggarakan acara *halal bi halal*. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah, Dra. Hj. Sri Roechanah, M.Pd.I.;

“Awal mula disampaikannya pesan sesepuh itu pada acara *halal bi halal* di BPPMNU Banat pada tahun berapa saya lupa. Waktu itu KH. Sya’roni Ahmadi memberikan tausiyah dan menyampaikan beberapa pesan. Kemudian pesan tersebut dipopulerkan oleh KH. Ma’shum AK. Setiap saat dan setiap waktu selalu disampaikan.” (W.KM.MODEL-SMBP.18.03.2019)

Values are the bedrock of any corporate culture. As the essence of a company's philosophy for achieving success, values provide a sense a sense of common direction for all employees and guidelines for their day-to-day behavior” (Terrence E. Deal & Allen A. Kennedy, 1982:21).

Artinya, jika akan membangun budaya perusahaan, harus dimulai dengan nilai (*values*). Tata nilai ini akan jadi pedoman sikap dan perilaku dari seluruh anggota organisasi, jika dapat diterima oleh anggota organisasi.



Dalam pandangan lain, nilai (*values*) merupakan apa yang sepatutnya ada dan diamalkan oleh semua individu pada sebuah organisasi atau lembaga. Nilai-nilai yang nampak akan memberitahu kita apa yang penting dan apa yang perlu diberikan perhatian. Sekiranya nilai suatu organisasi tersebut adalah memberikan dampak kepada pelanggan, sewajarnya setiap individu dalam organisasi tersebut memberikan perhatian kepada pelanggan dan bagaimana pengelola/individu dalam organisasi dapat menyediakan dan memberikan manfaat yang baik kepada pelanggan.

Nilai dapat dibedakan menjadi dua yaitu *terminal values* dan *instrumental value* (Milton Rokeach: 1973: 5). Sementara menurut Robin Williams Jr. (1979: 15) menjelaskan bahwa *values* bukan hanya berfungsi sebagai kriteria atau standar untuk melakukan penilaian, menentukan pilihan, bersikap, berargumentasi maupun menilai *performance*.

Nilai adalah konsep yang bersifat abstrak, tidak dapat dipahami tanpa dikaitkan dengan tanda tertentu, misalnya nilai “hormat”. Nilai hormat yang terkandung di dalam hati hanya bisa terlihat (kelihatan) jika diungkapkan melalui “anggukan kepala”. Sebaliknya anggukan kepala tidak hanya berfungsi sebagai tanda nilai “hormat” tetapi juga

mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Bogdan dalam Muhadjir (1989: 171) menyatakan analisis dilakukan dua tahap yaitu selama di lapangan dan sesudah meninggalkan lapangan. Analisis selama berada di lapangan ada beberapa langkah yaitu: (1) Mempersempit fokus studi dengan maksud mempersempit *scope* penelitian serta membatasi data yang dikumpulkan. (2) Menetapkan tipe studi. Mengingat penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia pondok pesantren salaf, maka tipe penelitian ini diarahkan kepada eklektik yaitu penggabungan dari kerangka pikir manajemen, pendidikan dan etnografik. (3) Mengembangkan pertanyaan analitik secara terus menerus untuk mencari jawaban dan mengembangkan sedemikian rupa dengan pertanyaan-pertanyaan baru serta mengkaitkan temuan substantif peneliti dengan is teoritik. (4) Menyusun komentar. Komentar ini diarahkan kepada mendukung langkah ketiga tersebut di atas. (5) Upaya penjagaan tentang ide dan tema penelitian pada responden sebagai analisis penjagaan. Langkah ini semestinya dilakukan pada tahap awal penelitian. (6) Membaca kepustakaan yang relevan dengan tema penelitian, untuk mengembangkan ide penulisan selama di lapangan. (7) Menggunakan metaphora, analogi dan konsep-konsep lain yang sesuai dengan pembahasan.

Adapun analisis data sesudah meninggalkan lapangan ada dua macam yaitu:

1. Membuat kategori-kategori masalah/temuan dan menyusun kodenya.
2. Menata sekuensi atau urutan atau urutan penelaahannya. Struktur tulisan laporan penelitian terdiri atas: pendahuluan, pokok isi, dan kesimpulan atau penutup.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles and Huberman (1984), bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Tiga alur kegiatan tersebut dapat terjadi secara bersamaan, yaitu: reduksi data

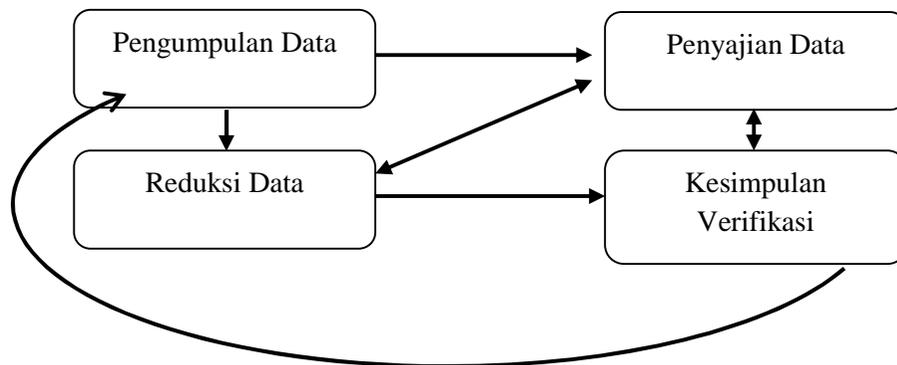
(menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data),

Reduksi data dilakukan sebelum data benar-benar terkumpul. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah terlihat saat peneliti memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Cara kerja pengumpulan data dengan dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi dan membuat memo. Reduksi data dilanjutkan terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

Penyajian data adalah penyampaian informasi berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari informan, catatan pengamatan pada waktu mengamati latar penelitian di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Banat Kudus. Penyampaian informasi ini disusun secara terjadwal dan tersistematis, runtut, mudah dibaca dan dipahami. Penyajian data ini disampaikan dalam bentuk narasi, matriks, grafik dan bagan.

Menarik simpulan/verifikasi adalah langkah untuk meninjau ulang catatan-catatan lapangan dengan tukar pikiran untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau upaya yang luas untuk menempatkan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Secara jelasnya dengan memunculkan makna-makna dari data yang harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya yang merupakan validitasnya dalam penelitian ini.

Dua model analisis data tersebut di atas akan dipakai dalam penelitian ini, disesuaikan dengan jenis dan karakteristik data yang diperoleh di lapangan. Adapun komponen-komponen analisis data melalui model interaktif dapat digambarkan di bawah ini:



memberitahukan program-program madrasah kepada mereka, sehingga mereka dapat ikut memantau dan memberikan bimbingan kepada peserta didik untuk mengikuti kegiatan madrasah.” (W.KM.MODEL-SMBP.18.03.2019)

Memang sengaja langkah demikian dilakukan, tidak lain agar peserta didik selalu berada dalam pengawasan madrasah melalui kerjasama MA NU Banat Kudus dengan pondok pesantren dan tempat-tempat kos yang dihuni oleh peserta didik. Supaya peserta didik lebih terkontrol dan terbentuk karakternya. Paling tidak peran pemilik kos juga bisa memberikan lingkungan yang mendidik bagi peserta didik.

Pada dasarnya proses pendidikan juga terjadi di madrasah itu melibatkan tiga aspek, yaitu pendidik atau guru, peserta didik, dan lingkungan. Tiga aspek tersebut mutlak ada dalam setiap kegiatan pendidikan yang didalamnya terdapat kegiatan pembelajaran. Tanpa adanya salah satu dari ketiga aspek tersebut maka pembelajaran tidak akan dapat berjalan dengan sempurna dan baik. Ketika pembelajaran tersebut tidak sempurna, maka dapat dipastikan bahwa hasilnya mengalami kepincangan. Karena akan menjadi ironi, jika pembelajaran bisa menghasilkan sesuatu yang baik. Oleh karena itu sangat dibutuhkan peran pengasuh pondok dan pemilik kos maupun dari yang berada di sekitar MA NU Banat untuk bisa mengontrol peserta didik, disaat peserta didik tidak sedang di lingkungan madrasah.

4.2.1.2 Nilai-nilai (*Values*) Madrasah

Nilai-nilai menjadi sebuah keyakinan yang dipegang teguh oleh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara alternatif yang ada. *Values* (nilai-nilai) adalah keyakinan abadi (*enduring belief*) yang dipilih seseorang atau sekelompok orang sebagai dasar untuk melakukan suatu kegiatan tertentu (*mode of conduct*) atau sebagai tujuan akhir tindakannya (*end state of existence*).

Deal & Kennedy mengemukakan;

Selain dari itu, MA NU Banat Kudus menjalin kerjasama yang baik dengan pondok pesantren dan kost di sekitar madrasah. Pihak MA NU Banat Kudus sangat menyadari bahwa waktu siswa di madrasah itu sangat terbatas. Meskipun di madrasah sudah diterapkan disiplin yang tinggi dengan bimbingan agar akhlakul karimah, tetapi sebagian waktu siswa digunakan di luar madrasah. Di luar madrasah itu bisa di rumah bersama keluarga, di pondok pesantren, maupun yang ada di kost di sekitar madrasah. Oleh karena itu pihak madrasah selalu menjalin kerjasama dengan pondok pesantren yang tersebar di sekitar madrasah dan tempat kost para siswa. Mereka dimohon untuk memberikan bimbingan dan pengawasan kepada peserta didik tersebut agar memiliki akhlak yang baik. Pondok pesantren dan kost memiliki peran yang besar dalam memberikan perlindungan dan pembinaan kepada peserta didik selama di luar madrasah. Lingkungan di luar madrasah tersebut memiliki pengaruh yang sangat besar dalam perkembangan anak yang memang memerlukan pembinaan. Kepala madrasah menuturkan;

“Kami melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam hal mengawasi dan memantau perilaku peserta didik ketika berada di luar madrasah. Jika ada tindakan kurang etis mereka bisa melapor kepada madrasah untuk kami beri tindakan. Misalnya pacaran, kami akan mengusut dan mencari bukti-bukti kebenarannya.”
(W.KM.MODEL-SMBP.18.03.2019)

Dalam hal mengawasi peserta didik, tidak mungkin madrasah tidak bisa mengawasi 24 jam non-stop gerak gerik peserta didik, maka untuk bisa mengetahuinya diperlukan kerjasama dalam upaya memantau peserta didik, walaupun tidak disaat berada di waktu jam sekolah, maka salah satu caranya adalah dengan mengadakan koordinasi dengan pengasuh pondok pesantren bagi peserta didik yang berada di dalamnya dan pemilik tempat kos bagi peserta didik yang bertempat di kos. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah;

“Kami selalu berkoordinasi dengan pengasuh pondok pesantren dan pemilik tempat kos. Di lingkungan sisi madrasah terdapat 10 pondok pesantren lebih yang dapat menampung peserta didik kami. Dan setiap bulan kami datangkan mereka ke madrasah untuk koordinasi dan menerima laporan dari mereka. Kami

Gambar 3.1
Komponen-komponen Analisis Data Menurut Miles & Huberman

BAB IV DATA DAN ANALISIS PENELITIAN

4.1 Data Penelitian

4.1.1 Latar Madrasah Aliyah NU Banat Kudus

4.1.1.1 Sejarah Madrasah

Sejarah adalah salah satu faktor pembentuk dan sekaligus merupakan manifestasi budaya organisasi itu sendiri. Menurut Hodge dan Anthony (1988:132) bahwa manifestasi budaya organisasi terwujud dalam berbagai hal sebagai berikut. (a) *Mitos*, yaitu suatu cerita dramatis tentang kejadian imajinasi, yang biasanya digunakan untuk menjelaskan asal mula atau transformasi (perubahan), atau juga suatu kepercayaan yang tidak dipertanyakan tentang manfaat pelaksanaan teknik atau perilaku tertentu yang tidak didukung oleh fakta yang terlihat. (b) *Saga*, yaitu cerita sejarah yang menggambarkan keberhasilan yang unik dari suatu kelompok dan pemimpinnya. (c) *Legenda*, yaitu cerita turun menurun mengenai kejadian yang sangat hebat yang didasarkan pada sejarah tetapi telah dicampuradukkan dengan kekhayalan/fiksi. Sejarah mengandung kegunaan yang sangat besar bagi kehidupan manusia, karena sejarah menyimpan atau mengandung kekuatan yang dapat menimbulkan dinamisme dan melahirkan nilai-nilai baru bagi pertumbuhan serta perkembangan kehidupan manusia (Munawar Cholil, 1989:15).

Berawal dari sebuah kondisi yang tidak diuntungkan dari kaum penjajah. Tokoh yang berani melawan penjajah itu sebagian besar juga ulama. Dia adalah Pangeran Diponegoro, Imam Bonjol dan teman-temannya yang juga merupakan ulama sekaligus pejuang melawan kolonial. Mereka bukan orang 'alim, tetapi gigih untuk mengusir penjaja dari bumi pertiwi. Hal itu dimaknai sebagai ibadah dan jihad karena membebaskan rakyat dari penindasan.

Oleh karena itu, ketika ada program politik *ets dar colonial* Belanda, umat Islam juga tidak mendapatkan alokasi sekolah. Mereka mendapatkan ke politik etis anak dari para priyayi yang akrab dengan kolonial. Umat Islam termarginal dalam pendidikan modern. Umat Islam memang selama ini menekuni pengetahuan agama Islam

menerapkan denda, bagi kelas yang tidak melaksanakan kebersihan, maka ada denda.

Sampai sekarang dikembangkan, di awal pembelajaran ada piket, di akhir pembelajaran ada piket. Kalau lingkungan madrasah dibantu oleh *cleaning service*. Jadi terlihat lingkungan madrasah selalu bersih. Selain itu, ada penilaian kelas yang paling bersih. Mungkin motivasi *annadhofatul minal iman*. (FGD.MODEL SMBP.20.08.2019).

Dari sisi lainnya yang tidak kalah pentingnya untuk diketahui yaitu, lingkungan MA NU Banat Kudus sangat kental dengan lingkungan religiusnya. Semuanya merasa bangga akan budaya religius yang dikedepankan oleh MA NU Banat, sampai-sampai tidak ada kenakalan remaja di dalamnya. Kalaupun ada, bisa dihitung dengan jari, dengan maksud sangat minim sekali.

Melalui pengamatan peneliti saat berada di lapangan, MA NU Banat Kudus menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan. Prosedur pelaksanaan penciptaan lingkungan pendidikan berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting yang akan dilaksanakan. Madrasah juga menetapkan pedoman tata tertib yang berisi:

- a. Tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana-prasarana pendidikan;
- b. Petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di madrasah, serta pemberian sanksi bagi warga madrasah yang melanggar tata tertib.

Kepala madrasah juga telah menciptakan lingkungan dan kultur belajar yang mendukung. Ia juga berusaha membangun semangat bersaing di kalangan warga madrasah, karena ia percaya bahwa madrasah yang baik adalah madrasah yang memiliki kemampuan untuk bersaing dengan madrasah lain. Madrasah Aliyah NU Banat Kudus berhasil membangun budaya religius di madrasah. Hampir semua persepsi masyarakat luar mengatakan kebanggaan mereka akan budaya dan lingkungan religius di madrasah.

NU Banat Kudus memenuhi standar. Akan berbeda bila dibandingkan dengan madrasah-madrasah yang lain, yang didirikan oleh pribumi, yang mungkin karena berbagai keterbatasan hanya mementingkan adanya ruang kelas. Kelengkapan sarana prasarana di madrasah ini seperti bangunan gedung yang permanen sebagian kecil lantai satu dan sebagian lantai dua, laboratorium, yang terdiri dari; laboratorium IPA, bahasa, serta laboratorium yang lain-lainnya. Mushola, perpustakaan, kantin, kebun, aula, asrama dan atau pesantren dan lapangan olahraga, dapat dikatakan sangat memadai dibanding dengan madrasah yang lain, atau dengan SMA negeri sekalipun. (O.UUBP.14.02.2019)

Jika diamati dari lingkungan yang ada di dalam dan di sekitar madrasah. Pertama masuk ke lingkungan madrasah, sudah terlihat kebersihan dan keindahan lingkungannya yang tidak lain karena setiap hari selalu dipelihara dengan baik dengan selalu dibersihkan. Penataan taman madrasah yang rapi dan indah, ada yang ditanam langsung, ada juga yang ditanam di pot bunga. Ada juga kolam beserta taman disekelilingnya yang membuat lingkungan sejuk dipandang. Lantai ruang kelas dan depan kelas kelihatan selalu mengkilap. Sepatu-sepatu yang tertata rapi di rak sepatu yang disediakan di depan kelas masing-masing. Kondisi seperti itu diprogramkan oleh madrasah dan kemudian disosialisasikan ke seluruh warga madrasah. (O.UUBP.14.02.2019)

Kebersihan lingkungan di MA NU Banat memiliki sejarah yang cukup panjang. Menurut Elok Jamilah, guru sekaligus alumni MA NU Banat Kudus mengatakan:

Saya juga alumni, pada dasarnya awal ceritanya kenapa Banat itu bersih, ketika saya masih sekolah di Banat, dulu masih menggunakan *tekel*, tidak memakai kramik seperti sekarang ini. Itu setiap kelas punya inisiatif. Kalau setiap Pak Ma'shum masuk kelas dan beliau menilai yang bersih akan diberikan *reward*, kelasnya menjadi kinclong.

Ketika Pak Ma'shum masuk beliau bertanya, ini kelasnya kok jadi bersih. Maka beliau melanjutkan ini lho contoh yang bagus. Maka beliau mengatakan, *yaudah* tulislah slogan "LIHAT KELAS SAYA, SUDAH BERSIH". Kemudian saya disuruh buat slogan, akhirnya program kebersihan tersebut berlanjut. Kita juga

(Islamic Studies) ala pesantren. Pada waktu itu kondisinya juga sangat sederhana.

Kondisi tersebut berlangsung terus menerus sampai dengan awal kemerdekaan (Orde Lama). Posisi strategis di pemerintahan maupun pekerjaan yang menuntut profesionalitas tidak diisi oleh umat Islam. Hal seperti itu kalau dibiarkan terus menerus, maka umat Islam hanya akan menjadi penonton pembangunan di negeri sendiri. Padahal umat Islam itu mayoritas yang memiliki andil besar di dalam merebut kemerdekaan.

Kondisi tersebut membangkitkan para tokoh agama untuk mendirikan lembaga pendidikan Islam bernama madrasah. Lembaga ini menjadi alat agar umat Islam itu maju, bisa terlibat banyak di dalam proses pembangunan bangsa. Mereka dapat menjadi subyek di dalam menata bangsa, tetapi mereka tidak menjadi sekuler, dan tetap menjadi muslim yang baik.

Madrasah yang dibangun ini dikhususkan untuk perempuan karena perempuan pada waktu itu tingkat pendidikannya sangat rendah. Pikiran cerdas yang ditempuh oleh para ulama itu luar biasa. Agar madrasah ini tetap mengikuti rambu-rambu yang diarahkan oleh para pendahulunya, maka sampai sekarang ini pengelolaan masih dipegang oleh kiai.

Oleh karenanya, apa yang dilakukan oleh kiai di Kudus ini pada waktu itu seperti perlawanan terhadap apa yang telah lazim di masyarakat bahwa sekolah itu bagi laki-laki. kiai itu biasanya mendirikan pesantren bukan sekolah formal seperti madrasah. Dan salah satu madrasah tersebut adalah MA NU Banat Kudus yang notabene juga dikelilingi pesantren.

Madrasah Aliyah NU Banat Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan di Kudus yang seluruh peserta didiknya adalah putri (perempuan). Keberadaan Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai upaya mewujudkan cita-cita para pendirinya yaitu ingin mengangkat derajat perempuan melalui pendidikan yang memiliki intelektual dan *akhlaqul karimah* sesuai dengan ajaran agama Islam *Ahlussunnah Waljama'ah*. (D.MODEL-KKM.2018/2019)

Menurut Kepala Madrasah MA NU Banat, Hj. Sri Roekhanah;

“MA NU Banat Kudus mempunyai tujuan/visi untuk membentuk kaum hawa dapat berperan dan tetap berakhlakul karimah serta mengedepankan Mar’atus Sholikhah sebagai dasar untuk memegang teguh *ahlus sunnah wal jamaah*.” (W.KM.MODEL-KKM.31.03.2019)

Madrasah Banat yang terdapat nama Nahdlatul Ulama atau disingkat NU di belakangnya ternyata memiliki latar belakang sejarah. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Madrasah, Hj. Sri Roekhanah;

“Nama madrasah semua diberi tambahan NU, itu bergulir dari PBNU pada masa Gus Dur. Yang sudah menerapkan nama itu hanya di Kudus dan Kendal. Awalnya nama madrasah asli itu hilang, jadi MA NU 1, MA NU 2, MA NU 3, dan seterusnya. Tetapi dari usulan-usulan sesepuh pendiri madrasah bahwa nama-nama madrasah harus masih tetap untuk mengenang sejarah pendirian madrasah. Sehingga sekarang menjadi MA NU Banat Kudus.” (W.KM.MODEL-KKM.31.03.2019)

Sejarah singkat berdirinya MA NU Banat Kudus, tidak bisa dilepaskan dari tekad yang kuat dari KH. Masdain Amin (adiknya Hadrotusy Syekh K.H.R. Arwani Amin) pada tahun 1940 untuk mendirikan TK Banat NU sebagai awal cita-cita mencetak kader-kader muslimah yang diharapkan siap memimpin umat. Kemudian berlanjut pada Tahun 1952 berdiri MI/SD Banat NU, dan tahun 1957 berdiri MTs Banat NU. Baru pada tanggal 3 Januari 1972 berdiri Madrasah Aliyah Banat NU, dengan awal peserta didik 7 orang. Tahun demi tahun terus berjalan sehingga pada tahun pelajaran 2015/2016 tertampung 983 peserta didik, dengan perincian kelas X berjumlah 344 peserta didik, kelas XI berjumlah 317 peserta didik dan kelas XII berjumlah 322 peserta didik. (D.MODEL-KKM.2015/2019).

Pendirian madrasah tingkat aliyah ini merupakan prestasi besar dalam konteks waktu itu, karena tantangan yang dihadapinya tidak ringan. Pada 10 tahun awal, MA NU Banat Kudus menghadapi kendala yang tidak ringan, baik kultural maupun struktural. Secara kultural bahwa pada waktu itu sebagian besar wanita masih susah untuk diajak melanjutkan sekolah sampai jenjang SLTA. Sebagian besar setelah jenjang SLTP, bahkan banyak yang baru lulus MI/SD kemudian bekerja di pabrik rokok atau dilamar laki-laki untuk diajak

Berkaitan budaya yang ada di dalam lembaga pendidikan, maka budaya yang ada di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus merupakan perilaku yang sudah menjadi kebiasaan yang diterapkan di pesantren dimana didalamnya mengandung nilai-nilai religius di MA NU Banat. Bukti dalam bentuk budaya religius di MA NU Banat antara lain berbentuk dari kegiatan-kegiatan yang ada dan sering dilakukan oleh madrasah. Kegiatan tersebut ada yang dilakukan mingguan, dua mingguan, atau bulanan dan ada juga yang dilaksanakan harian atau setiap hari.

Mengenai kegiatan keagamaan dalam kurikulum begitu sangat dominan. Hal ini dimaksudkan untuk membiasakan peserta didik di MA NU Banat Kudus supaya lebih dekat kegiatan-kegiatan keagamaan dan sekaligus sebagai wahana internalisasi nilai-nilai religius kepada peserta didik. Tanpa adanya budaya religius, maka internalisasi nilai religius tidak akan maksimal atau bisa jadi tidak bisa karena hanya melalui pembelajaran formal. Di samping itu, budaya religius juga digunakan untuk memberi keterampilan religius kepada peserta didik. Hal yang menjadi harapan lembaga setelah keluar dari MA NU Banat Kudus, peserta didik mampu berkiprah dalam masyarakat dengan bekal *skill* religius yang dimilikinya.

Adapun pembentukan budaya pesantren di MA NU Banat Kudus dibangun tidak dengan sendirinya, melainkan terbentuk dari berbagai terintegrasinya berbagai unsur, diantaranya: (1) Lingkungan Madrasah; (2) Nilai nilai (*Values*) Madrasah; (3) Tokoh Panutan/keteladanan Warga Madrasah; (4) Upacara - upacara (*rites dan ritual*) Madrasah; (5) Jaringan (Network) Madrasah.

4.2.1. Unsur-unsur Membangun Budaya Pesantren yang diterapkan dan dikembangkan pada Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai Madrasah bermutu berbasis keagamaan

4.2.1.1 Lingkungan Madrasah

Karakteristik yang ditemukan di MA NU Banat Kudus adalah berkaitan dengan lingkungan fisik dan sarana yang dimiliki madrasah. Dilihat dari segi tata ruang, model arsitektur serta kelengkapan sarana prasarana madrasah, dapat dikatakan bahwa MA

9. Kegiatan bahsul masail
10. Kegiatan debat bahasa inggris dan arab
11. Pengajian kitab sistim *sorogan*
12. Kegiatan pengajian al-Qur'an bittaghonni
13. Kegiatan senam dzikir, dll. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Dari mutakhorrijat pondok pesantren ini ada sejumlah santri yang mendapatkan beasiswa untuk masuk diperguruan tinggi favorit, antara lain di IPB, UGM, ITS dan bahkan ada yang ke Universitas Al Azhar Cairo Mesir dan ke Australia. Pada tahun 2009, MA NU Banat Kudus telah menerima penghargaan sertifikat ISO 9001:2008, dari DAS Sertivication – UKAS, tentang Sistem Manajemen Mutu. Dan pada tahun 2018 menerima penghargaan sertifikat ISO 9001:2015.

Upaya untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang telah tertulis dalam *Dokumen Mutu* selalu ditingkatkan. Yakni dengan melakukan tindakan perbaikan, tindakan korektif, tindakan pencegahan dan tindakan pengembangan.

4.2 Analisis Penelitian

Para ahli pendidikan dan antropologi sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia. Dari budaya dapat terbentuk budaya seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan. Di lembaga pendidikan secara umum terlihat adanya budaya yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaan pendidikan yang menjadikan inovasi pendidikan sangat cepat, pendidikan tersebut berupa nilai-nilai religus, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan.

Jika dihubungkan dengan nilai dan lembaga dimana nilai itu tertanam, tingkat budaya dapat diidentifikasi menurut kejelasan (*clarity*) nilai, kuantitas dan kualitas *sharing* (keberbagian) suatu nilai di dalam masyarakat, sedalam mana satu nilai tertanam (dibudayakan) di dalam diri seseorang, dan sejauh mana proses budaya berjalan sebagai *learning process*. Semakin banyak anggota masyarakat yang menganut, memiliki dan menaati nilai, semakin tinggi tingkat budaya. Dilihat dari sudut ini, ada budaya global, ada budaya regional, budaya bangsa, budaya daerah, budaya kelompok, dan budaya setempat.

menikah. Hanya orang tertentu saja yang mau untuk melanjutkan sampai tingkat SLTA. Secara struktural birokrasi untuk mendapatkan pengakuan dari pemerintah tidaklah mudah. Untuk ujian saja harus bergabung dengan sekolah lain. Artinya bahwa MA NU Banat pada waktu itu belum memiliki hak untuk menyelenggarakan ujian sendiri. Sehingga 10 tahun pertama, penerimaan peserta didik baru hanya 1 kelas.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 371 Tahun 1993 tentang Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK), maka pada tahun 1994 MA NU Banat Kudus siap untuk membuka MAK. Sesuai dengan persyaratan MAK yang harus menyediakan asrama (*boarding school*) maka hanya mampu menerima peserta didik untuk satu ruang pada setiap tahunnya. (D.MODEL-KKM.2018/2019). Pada tahun pelajaran 2004/2005 madrasah membuka SMK NU Banat Kudus jurusan Tata Busana dengan dilengkapi asrama dan ruang praktek.

Awal mula pendiri Madrasah Banat NU adalah K.H. Masda'in Amin dibantu oleh K.H. Ahdlori Utsman, H. Zainuri Noor, H. Noor Dahlan dan Rodli Millah, yang tergabung dalam pengurus Madrasah Banat. Pada tahun 1981 dibentuk BPPMNU Pendidikan Banat dengan akta nomor 45/81. Dengan kepengurusan BPPMNU Pendidikan Banat perkembangan madrasah dari tahun ke tahun bertambah baik, diminati oleh masyarakat dengan tamatan yang bisa diterima di masyarakat. Para alumni MA NU Banat banyak yang melanjutkan ke perguruan tinggi negeri maupun swasta, perguruan tinggi agama maupun umum. Tahun 2002 lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola oleh BPPMNU warga NU bersiap diri untuk bersatu dalam perkumpulan jam'iyah NU, yang oleh PBNU penggabungannya didelegasikan kepada Pengurus Cabang Jam'iyah NU.

Melalui SK PC NU Kabupaten Kudus Nomor: PC.11-07/362/SK/XII/2002 tertanggal 16 Desember 2002, dengan demikian Yayasan Pendidikan Banat Nomor 45/81 secara resmi menjadi Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU (BPPMNU Banat). (D.MODEL-KKM.2018/2019)

Berdasarkan hal di atas, maka dalam susunan pengurus BPPMNU masih dipegang oleh para kiai, diantaranya KH. Sya'roni, KH. Moh Ulin Nuha Arwani, KH. Moh Ma'ruf Irsyad menjadi penasehat. Namun ketika periode pengelolaan dipegang oleh

BPPMNU pendidikan Banat, para ulama' tersebut menempati pengurus sebagai dewan pengawas. Sedangkan sebagai penasehat adalah KH. Arwani Amin. Hal yang sama juga sangat jelas pada waktu periode awal dimana sebagai ketuanya adalah KH. Masdain Amin. Sedangkan KH. Ma'shum AK mulai terlibat sejak awal berdiri, kemudian menjabat wakil ketua pada periode kedua, kemudian pada periode ketiga menjabat sebagai kepala.

Dari kecenderungan tersebut menunjukkan bahwa kiai mempunyai peran yang sangat besar di dalam memajukan MA NU Banat. Kiai aktif untuk menjaga dan memelihara pendidikan Islam Banat. kiai bukan berada di menara gading (yang tinggal di rumahnya, menunggu kedatangan jamaah), tetapi ikut terjun didalam pengelolaan madrasah bahkan ikut mengajar dikelas. Pendidikan di MA NU Banat diyakini mampu menjadi wadah yang efektif untuk membekali umat, melakukan dakwah melalui institusi pendidikan yang pada gilirannya meningkatkan SDM umat. Menciptakan kader muslim tidak cukup melalui institusi pendidikan yang pada gilirannya meningkatkan SDM umat. Menciptakan kader muslim tidak cukup melalui ceramah umum seperti pengajian, tetapi melalui institusi yang mapan, terorganisir dengan baik dan direncanakan secara matang.

Pada saat sekarang eksekutif pelaksana MA NU Banat dipimpin oleh kepala madrasah yang dilengkapi dengan wakil ketua. Ada empat bagian yaitu bagian kurikulum, bagian kesiswaan, sarana dan prasarana dan humas-agama (D.MODEL-KKM.2018/2019). Selain itu didalam struktur organisasi MA NU Banat yang jarang dimiliki oleh madrasah lain adalah adalah Wakil Manajemen Mutu (WMM) yang salah satu tugasnya adalah memandu terlaksananya Implementasi SMM ISO 9001: 2015 bagi semua uni kerja. Pembagian yang rinci tersebut menunjukkan bahwa pembagian kerja itu sangat jelas. Ada distribusi kekuasaan (*distribusi of power*) dari *top leader* kepada banyak orang, *top leader* menjadi lebih ringan karena pekerjaan telah dibagi habis, sementara mereka yang menerima merasa senang karena mendapatkan kepercayaan.

Pada saat yang sama juga menunjukkan bahwa yang terlibat didalam pengelolaan madrasah itu bukan hanya kepala madrasah semata. Tetapi juga guru-guru yang lainnya. Sehingga dalam ungkapan agama yang sering kita dengar itu berbunyi 'mari masuk

Banyak santri didalam yang belajar menghafal al-Qur'an dan fashi membaca al-Qur'an, muhadatsah dan conversation juga didalamnya, karena hal tersebut termasuk bagian ciri khusus pondok pesantren ini. (O.MODEL-BUDAYA.20.03.2019). Di samping kegiatan pendalaman materi agama dan umum, para santri juga dibekali berbagai kegiatan ketrampilan, antara lain tata busana, seni kaligrafi dan berbagai bentuk kegiatan ketrampilan yang bisa menunjang kemandirian santri dalam berwiraswasta.

Pada tahun 2004 - 2006 pondok pesantren ini mulai membuka diri dengan menerima peserta didik SMK NU Banat menjadi santri pondok .Hal ini telah membuka pemikiran baru tentang materi pelajaran tutorial dan pengajian kitab kuning. Karena heteroginitas santri mulai tampak. Karena itu adaptasi pengembangan materi selalu dilakukan.Namun peserta didik dari SMK untuk harus mondok tidak bisa bertahan dan berkelanjutan, akhirnya berakhir pada tahun ajaran 2006/2007. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Pada tahun 2005, pondok pesantren ini mulai mengembangkan sayap untuk menerima santri baik yang ada di program MAK, IPA, IPS maupun bahasa. Sejak ini dibukalah peserta didik pondok pesantren. Mereka adalah yang masuk pada 40 besar hasil seleksi penerimaan peserta didik baru.

Sejalan dengan program tersebut, dibukalah madrasah diniyyah setingkat 'ulya dengan kurikulum diniyyah murni (tidak terkait dengan tutorial) untuk membekali santri yang cenderung heterogen bidang keahliannya. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Untuk melengkapi sebagai pondok pesantren terpadu, telah disediakan berbagai fasilitas dan kegiatan antara lain :

1. MA dengan program Pendidikan Keagamaan (PK), BHS, IPA dan IPS
2. Madrasah Diniyyah (MADIN) setingkat 'ulya
3. Kopontren " Al Barokah"
4. Wartel
5. Internet
6. Musholla (aula santri)
7. Perpustakaan digital
8. Lapangan olahraga

swasta berubah menjadi MAK (Madrasah Aliah Keagamaan) dengan kurikulum dan persyaratan khusus. Diantara persyarakatn untuk kegiatan semua siswa MAK. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Lebih lanjut pada tanggal 2 September 1994 MAK NU Banat Kudus secara resmi membuka Program Keagmaan sekaligus menyediakan asrama/pondok pesantren yang terkenal dengan sebutan pondok MAK Banat Kudus. Sesuai dengan surat edaran Direktur Jenderal Pendidikan Islam No. Dj.I/PP.00/863 A/2008 bahwa operasional pembelajaran untuk MAK berakhir pada tahun 2008/2009 dan berubah menjadi Madrasah Aliyah Program Keagamaan yang tidak mensyaratkan kewajiban bagi siswanya untuk mondok. Dari peristiwa tersebut nama pondok yang awalnya khusus untuk MAK berubah menjadi Pondok Pesantren Yanaabiul Ulum Warrohmah, yaitu pondok pesantren yang khusus untuk kalangan puteri. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Maka salah satu yang tidak bisa dilepaskan dari MA NU Banat Kudus adalah mengenai keberadaan Pondok Pesantren Terpadu. Berdasarkan data dokumentasi, pada tahun 2002 pondok pesantren MAK “Yanaabi’ul ‘Ulum Warrahmah” . Nama ini sendiri adalah kolaborasi dua nama yang diberikan oleh KH. M, Ulinnuha Arwani dan KH. M. Sya’roni Ahmadi, dua ulama kharismatik di Kudus. Jadi secara resmi digunakannya nama Yanaabiu’ul ‘Ulum Warrahmah pada tahun 2002. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Pada saat peneliti berkomunikasi dengan Farchan, selaku Pembina PPYUR dan sekaligus guru MA NU Banat, peneliti menanyakan bagaimana menurut anda madrasah berbasis pesantren, khususnya di lokasi sini yang mana santrinya berasal dari MA NU Banat semua. Moch Farchan, memberikan tanggapan yaitu,

“Karena pola pemikiranya ini muncul dari basis-basis Pak Ma’shum yang dari pesantren, Sehingga pola dalam pembelajarannya, dan kegiatan-kegiatannya lainnya itu ala pesantren. Contohnya adanya sholat berjama’ah. Jadi budaya-budaya pesantren, ini dibaurkan dengan nilai-nilai madrasah.” (W.G.MODEL-BUDAYA.01.09.2019)

surga bersama-sama’. Jika ada suka bisa dinikmati bersama, tetapi jika ada duka dipikul bersama.

Kepengurusan komite madrasah juga sudah terbentuk sejak periode 2004-2007. Komite madrasah diketuai oleh H. Ridwan dengan wakil ketua H Guntur (D.MODEL-KKM.2018/2019). Komite madrasah sangat penting artinya untuk menjadi jembatan antara madrasah dan wali murid. Jembatan itu bukan menyangkut masalah keuangan, tetapi juga komunikasi keadaan akademik dan non akademik seperti peserta didik.

Disamping itu diharapkan komite madrasah juga memberikan kontribusi kepada pihak madrasah dalam memecahkan berbagai persoalan seperti peningkatan kualitas pelayanan pendidikan, penggalian sumber dana madrasah, membangun jaringan kerjasama dan sistem informasi, memiliki usaha untuk pengembangan madrasah dan komunikasi dengan seluruh orang tua wali murid.

Kembali lagi pada cita-cita awal berdirinya MA NU Banat adalah untuk membekali wanita-wanita Islam agar berpengetahuan Islam yang amali dan mampu memimpin wanita-wanita Islam untuk hidup maju bersama masyarakat yang lain, melangkah untuk memenuhi tuntutan-tuntutan zaman dan mampu berkompetisi positif dengan lembaga-lembaga yang lain, siap melaksanakan program pengembangan baik fisik maupun nonfisik. Sehingga dalam perjalanan dari tahun ke tahun MA NU Banat mengalami perkembangan yang signifikan.

MA NU Banat Kudus sampai pada tahun pelajaran 2010/2011 membuka 4 program yaitu: Program Ilmu Keagamaan, Program Ilmu Pengetahuan Alam, Program Ilmu Pengetahuan Sosial, Program Bahasa dan tambahan satu yaitu kelas Unggulan (*The Best Quality Class*). (D.MODEL-KKM.2018/2019).

Pada tahun pelajaran 2014/2015 program kelas unggulan menjadi dua jurusan yaitu: jurusan IPA dan unggulan jurusan PK. Masing-masing jurusan satu kelas dengan jumlah 35 peserta didik. Persyaratan yang harus dipenuhi adalah;

1. Mendaftarkan diri di kelas unggulan
2. Lulus seleksi
3. Sanggup memenuhi biaya tambahan untuk kegiatan pengembangan

4. Sanggup bertempat tinggal di pondok pesantren yang telah ditentukan. (D.MODEL-KKM.2018/2019)

Program kelas unggulan ini diperuntukkan bagi peserta didik yang memenuhi kualifikasi dalam penerimaan peserta didik baru. Sistem pembelajarannya adalah: a) Intra kurikuler, b) Ekstra kulikuler, c) Pengembangan bahasa asing, d) Tutorial dan pendampingan belajar, e) Out bound (kegiatan out door), f) Kegiatan tahfidh/musyafahah al-Qur'an.

Adapun sejarah berdirinya *The Best Quality Class* sehubungan digulirkannya Undang-undang Sisdiknas Tahun 2008 yang memberikan angin segar untuk mengembangkan Madrasah ada beberapa hal yang melandasi dirinya *The Best Quality Class*, antara lain:

1. Undang-undang Sisdiknas
2. Aturan pendidikan yang memberikan kesempatan Madrasah Swasta untuk mengembangkan program pendidikannya.
3. Munculnya gagasan Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI). (D.MODEL-KKM.2018/2019)

Maka pada tahun pelajaran 2009/2010 MA NU Banat pertama kali membuka program unggulan dengan kelas khusus. Program unggulan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan diri sebagai embrio Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI). Pada saat itu baru dibuka satu kelas dengan jumlah 31 peserta didik yang semuanya menjadi santri PPYUR (Pondok Pesantren Yanaabi'ul Ulum Warrahmah). Peserta didik untuk kelas khusus diambil dari 40 besar hasil seleksi penerimaan peserta didik baru pada tahun tersebut. (D.MODEL-KKM.2018/2019)

Pada tahun pelajaran 2010/2011, telah dibuka 2 kelas untuk kelas khusus (program unggulan) dengan jumlah 62 peserta didik. Pada tahun 2011/2012, juga untuk kelas unggulan dibuka 2 kelas dengan jumlah 70 peserta didik. Pada tahun 2012/2013 dibuka 2 kelas dengan jumlah 71 peserta didik. Pada tahun 2013/2014 dibuka 2 kelas dengan jumlah 69 peserta didik. Pada tahun pelajaran 2014/2015 dibuka unggulan program Keagamaan 1 kelas, dan unggulan IPA 1 kelas. Adapun pada tahun pelajaran 2015/2016 ini setiap kelas sudah ada kelas khusus (program unggulan) dengan jumlah 201 peserta didik, dengan perincian kelas X berjumlah 70

institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya.

Perkembangan pondok pesantren dan madrasah mulai terasa sejak dikeluarkannya SKB tiga menteri (Menteri Agama, Mendikbud dan Mendagri) pada awal tahun 70-an. Dengan SKB tersebut madrasah mempunyai posisi dan kesempatan yang sama dengan pendidikan umum. Bahkan sekarang pendidikan agama – madrasah, telah dituangkan dalam GBHN dan termasuk dalam sistem pendidikan nasional. Karena itu tidak salah kalau madrasah – yang merupakan bagian dari pondok pesantren, siap berkompetisi dengan pendidikan umum.

Pondok pesantren yang merupakan induk madrasah juga menyesuaikan dengan perkembangan pendidikan. Pondok pesantren, disamping tetap konsisten dalam mengemban fungsi sebagai pondok pesantren *salafy*, selalu adaptif terhadap perubahan dan perkembangan pendidikan. Pada awalnya pondok pesantren mengembangkan pendidikannya dengan mendirikan madrasah diniyyah dengan sistem klasikal. Pada perkembangannya, pondok pesantren telah membuka madrasah yang bermuatan kurikulum nasional (Depag), sebagaimana MTs dan MA. Bahkan tidak sedikit pondok pesantren yang telah membuka pendidikan umum dan kejuruan. Semangat untuk selalu maju dan berkembang sangat nampak, sebagaimana yang kita saksikan pada pondok pesantren Yanabi'ul 'Ulum Warrohmah yang bernaung dibawah BPPMNU Banat Kudus, yang sudah menjadi pondok pesantren terpadu.

Terletak di jalan KHM. Arwani Amin, Dukuh Kajan, Desa Krandon, Kecamatan Kota Kudus, Pesantren Yanabiul Ulum Warrahmah didirikan oleh Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU (BPPMNU) Banat Kudus (O.MODEL-BUDAYA.20.03.2015). Pada awal tahun 1993 Menteri Agama RI menerbitkan Surat Keputusan No. 37 tahun 1993 tentang Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK). Menyusul kemudian keputusan Menteri Agama No. 374 tahun 1993 tentang kurikulum MAK. Keputusan Menteri Agama tersebut dijabarkan dengan edaran Dirjen Bimbaga No. E.W/PP.00/A2/445/1994 tentang penataan Madrasah Aliyah Keagamaan. Dari edaran Dirjen tersebut semua MAPK negeri maupun

4.1.2 Potret Pondok Pesantren Terpadu Yanaabi'ul 'Ulum Warrohmah

Peranan lembaga pesantren di Indonesia cukup besar dalam membangun masyarakat, hal ini dapat dilihat betapa besar kiprah dunia pesantren dalam mempertahankan bangsa dan negara dari tangan penjajah selama berabad-abad yang berpuncak pada fatwa 'Resolusi Jihad' Oktober 1945 yang dikeluarkan oleh K.H.M. Hasyim Asy'ari pendiri Pesantren Tebuireng Jombang dan pendiri ormas (organisasi masyarakat) terbesar Islam NU. Menurut Zamakhsyari Dhofier (1982:44) pesantren pada dasarnya adalah sebah asrama pendidikan Islam tradisoanal di mana para peserta didiknya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan "kiai". Asrama untuk para peserta didik tersebut berada dalam lingkungan kompleks pesantren di mana kiai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain. Komplek pesantren ini biasanya dikelilingi dengan tembok ntk dapat mengawasi keluar dan masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Maka tak heran jika dunia pesantren merupakan fenomena yang menarik menjadi bahan para peneliti untuk menelitinya. Lembaga yang tidak dibiayai oleh negara tapi sampai sekarang bisa tumbuh berkembang juga lembaga yang dikatakan 'tradisional' ini sangat banyak memiliki nilai-nilai pendidikan yang tinggi yang tidak banyak disadari dan diperhatikan oleh dunia pendidikan formal pada umumnya.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut.

Selain itu, menurut Abd. Mustaqim (2003: 76) pondok pesantren merupakan sistem penddikan yang asli (*indigenious*) di Indonesia. Indigenousitas pesantren berbeda dari praktik pendidikan pada institusi pendidikan lainnya sehingga dinamika sekaligus problematika yang muncul kemudian juga menampilkan watak yang khas dan eksotik. Malik Fajar (1998:220) mengemukakan bahwa dikatakan bahwa pondok pesantren telah dianggap sebagai model

peserta didik, kelas XI berjumlah 67, dan kelas XII berjumlah 64. (D.MODEL-KKM.2018/2019)

Guna memenuhi tuntutan zaman yang serasi dengan kebutuhan masyarakat, saat ini sedang dikembangkan program keterampilan berbahasa Asing (Arab/Inggris) dan keterampilan *home industry* sebagai ekstrakurikuler terprogram untuk menyongsong era AFTA dan pengembangan Pondok Pesantren Yanaabi'ul Ulum Warrohmah (Pesantren Peserta Didik MAK) sebagai wadah positif mencetak kader-kader muslimah yang ilmiah, beramalialah, bertaqwa dan terampil, siap hidup di masyarakat global.

Jika disimpulkan, secara umum ada tiga periode yang dilampai oleh MA NU Banat Kudus. *Pertama*, periode formatif. Periode ini MA NU Banat berdiri masih sederhana, dengan pengurus seadanya, demikian pula peserta didiknya. Pengelola juga belum mendaftarkan di notaris. Periode ini terjadi antara tahun 1972-1981. Semangat yang tinggi dari pengelola untuk mendidik wanita muslimah terus terpelihara, sehingga meskipun banyak kendala, mereka tidak patah semangat dan terus melangkah.

Kemudian periode *kedua* (1981-2002), yaitu periode pembenahan dan pengembangan. Pada periode ini pengurusnya lebih lengkap, dengan model dewan pengawas dan dewan pelaksana. Pada masa ini telah didaftar di notaris dengan nomor 45/81. Dengan berbagai pembenahan di bidang administrasi, sumber daya manusia, sarana prasarana dan sebagainya, sehingga MA NU Banat semakin mendapatkan kepercayaan masyarakat. Sepuluh tahun pertama periode kedua merupakan masa pembenahan di berbagai bidang. Hasilnya mulai kelihatan, grafik penerimaan peserta didik baru terus mengalami peningkatan secara reguler.

Ketiga, periode pengembangan kualitas. Episode ke-3, mulai tahun 2002 sampai sekarang, dengan model kepengurusan yang lebih menitikberatkan kepada kerja yang jelas dan terarah. Pada periode ini MA NU Banat Kudus bergabung dengan NU bukan hanya bersifat kultural, tetapi juga secara struktural. Kalau sebelumnya hanya bersifat kultural-karena secara budaya memang memiliki akar tradisi yang kuat dengan NU. Undang-Undang tentang BPPMNU pada tahun itu memang banyak menghantui bagi pengelola BPPMNU yang bergerak di bidang pendidikan. Sehingga BPPMNU Pendidikan

Banat memutuskan untuk menyatu dengan Jam'iyah NU secara struktural.

Meskipun terjadi pergeseran pengelolaan, tetapi sebenarnya hampir tidak ada perubahan yang signifikan. Sebagai figur penting di dalam susunan BPPMNU masih dipegang oleh para kiai. KH. M. Sya'roni Ahmadi, KH. Moh Ulin Nuha Arwani, KH. Moh Ma'ruf Irsyad menjadi penasehat. Pada periode pengelolaan dipegang oleh BPPMNU Pendidikan Banat, para ulama' tersebut menempati sebagai dewan pengawas, sedang sebagai penasehat KH. Moh Arwani Amin. Hal yang sama juga sangat jelas pada waktu periode awal dimana sebagai ketuanya KH. Masdain Amin. Sedangkan KH. Ma'shum AK mulai terlibat sejak awal berdiri, kemudian menjabat wakil ketua pada periode kedua, kemudian pada periode ketiga menjabat kepala madrasah sampai tahun 2008. Mulai tahun 2008 KH. Ma'shum AK menduduki jabatan sebagai BPPMNU, sedangkan Kepala MA NU Banat dipegang oleh Drs. H. Moh. Said Muslim. M.Pd.I. dan tahun 2019 ini dipegang oleh Dra. Hj. Sri Roekhanah M.Pd.I.

Dari paparan data di atas menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah NU Banat termasuk madrasah yang sudah tua usianya. Sehingga membuat MA NU Banat melekat di kalangan masyarakat Islam di Kudus dan sekitarnya sebagai madrasah putri yang memiliki banyak keunggulan-keunggulan, baik dalam bidang akademik dan non akademik. Para guru putri yang mengajar di madrasah ini, sebagian besar berasal dari alumni Banat yang kemudian melanjutkan ke Perguruan Tinggi (PT) dan sekarang mengabdikan diri di almamaternya. Keberadaan kiai mempunyai peran sangat penting dalam sejarah panjang pengelolaan Madrasah Banat. Peranan kiai bukan hanya sekedar menjadi penasehat madrasah, tetapi terjun langsung dan menjadi pelopor utama di madrasah. Kredibilitas dan integritas para kiai yang selalu aktif dalam menjaga dan memelihara pendidikan Islam Banat, sangat berpengaruh positif terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah.

Akar filosofi yang menjadi keunggulan di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus ini adalah sebagai berikut: 1) pesan sesepuh, 2) kedisiplinan warga madrasah, 3) input yang terseleksi, dan 4) madrasah khusus putri. Kepala MA NU Banat, Moh Said, menyampaikan;

sekaligus sebagai evaluator paling awal terhadap kinerja yang dilakukan *stakeholder* internalnya.

b. Dedikasi warga madrasah

Komitmen dari puncak manajemen atau *top manajemen* akan menjadi percuma tanpa diikuti dengan dedikasi serta loyalitas yang penuh dari warga madrasah, yang dalam istilah manajemen disebut sebagai *stakeholder* internal madrasah. Peran mereka sebagai pelaksana kerja masing-masing pos pendidikan yang saling melengkapi, merupakan urat nadi kehidupan dalam keseharian pengelolaan masyarakat.

Sampai sekarang, terlihat bahwa kedekatan pimpinan madrasah dengan warga madrasah mulai dari satpam, tenaga tata usaha, peserta didik, laboran, guru, telah membuat pola komunikasi lebih dinamis dan harmonis. Ini berimplikasi positif pada setiap tamu yang datang baik untuk berkunjung atau menjalankan tugas, termasuk peneliti merasakan *performance* warga madrasah mulai ketika menyambut tamu, melayani tamu, sampai pada mengarahkan apa yang terbaik bagi tamu sangat bagus sekali, kenyamanan yang peneliti rasakan adalah sebuah contoh nyata akan dedikasi warga madrasah untuk membuat lembaga yang ditempatinya memiliki mutu yang tinggi di mata pelanggan pendidikan baik internal maupun eksternal.

c. Fasilitas pendidikan yang representatif

Fasilitas atau sarana merupakan alat langsung yang digunakan dalam sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya: ruangan, buku, laboratorium, dan sebagainya. Sedangkan prasarana berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan dalam pendidikan, misalnya: lokasi, bangunan sekolah, lapangan olahraga, dan sebagainya.

Jika dilihat penataan lingkungan madrasah dibuat sebegus mungkin sehingga dapat berdampak pada fisik dan sosio psikologis, yaitu: aman, nyaman dan menyenangkan dengan menjalankan 9 K (Keimanan, Kebersihan, Keamanan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kerindangan, Kesehatan dan Kepustakaan).

ketua-ketua kelas (etika dan pakaian), MGMP, piket wali kelas dan ketertiban jama'ah, mata pelajaran muatan lokal, dan kebersihan. Hasil dari koordinasi tersebut jika berupa masalah, maka hasil itulah yang ditindak lanjuti dengan perbaikan, jadi dasar perbaikannya jelas.

Sebagai madrasah yang sistem manajemennya menggunakan SMM ISO 9001:2008 maka target untuk menghasilkan lulusan berkualitas (akademik non akademik) adalah suatu keharusan. Oleh karena itu, perumusan sasaran mutu harus mengawal tercapainya kalitas dan kuantitas kelulusan secara terprogram dan berkesinambungan. Dalam rangka mencapai target tersebut di atas, maka diperlukan proses pembelajaran yang unggul.

Faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di MA NU Banat Kudus antara lain:

a. Komitmen dari top manajemen

Top manajemen dalam hal ini adalah kepada MA NU Banat yang hari dijabat oleh Drs. Moh Said Muslim, M.Pd.I, dalam skala mikro, pendekatan beliau pada pos-pos kerja secara massif telah membuahkan kedekatan personal antara pimpinan dan pegawai. Pola kepemimpinan yang lebih menekankan pada pendekatan perseorangan (*personal approach*) itulah yang membuat pola komunikasi kerja menjadi lebih efektif, sehingga program-program yang sejak awal telah menjadi sasaran peningkatan mutu madrasah menjadi lebih mudah untuk dimengerti dan dilaksanakan oleh semua *stakeholder* internal MA NU Banat.

Melengkapi apa yang tersebut di atas, dalam skala makro manajemen, kepala madrasah memiliki andil yang cukup besar dalam mengawal keberlangsungan pengimplementasikan kebijakan mutu pendidikan yang berbasis pada 8 (delapan) pokok kinerja, yaitu: konstruktif, inovatif, normatif, ethos kerja, dinamis, responsive, dan kondusif (Edward Sallis, 2008: 1). Secara berurutan: Kebijakan mutu, sasaran mutu, pedoman mutu, prosedur operasional standar (POS), instruksi kerja, rekaman akan menjadi satu kesatuan dokumen ISO 9001:2008 yang harus ada dan juga menjadi acuan kerja lembaga berstandar ISO. Pada wilayah ini, kepala madrasah benar-benar dituntut komitmennya sebagai pemegang *role of management* madrasah

“Kami memberi waktu kepada beliau untuk menyampaikan tausiyah, seperti KH. Sya’roni Ahmadi kami undang setiap kegiatan maulid Nabi untuk menyampaikan tausiyah. Kalau KH. Ma’ruf Irsyad kami minta untuk mengajar Tauhid (kitab *Khusnul Hamidiyah*), dan KH. Ma’shum AK kami minta mengajar Aswaja. Sehingga beliau dapat menyampaikan pesan-pesan moral kepada peserta didik pada waktu mengajar tersebut.” (W.KM.MODEL-BUDAYA.31.03.2019)

Pertama, pesan sesepuh. Salah satu keunggulan madrasah ini adalah selalu menjunjung tinggi pesan para sesepuh. Diantara pesan sesepuh tersebut adalah dari KH. M. Sya’roni Ahmadi, yakni; a) laksanakan segala kegiatan dengan niat ibadah, b) berakhlakul karimah (guyub, rukun, kompak), c) jangan sengaja berbuat kesalahan atau melanggar aturan. Kalau terlanjur melanggar segera bertaubat. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019) Dalam hal ini Kepala MA NU Banat, Sri Roechanah, menyampaikan ;

“Kami selalu mengingatkan pesan-pesan sesepuh setiap ada kesempatan, baik dalam rapat guru dan karyawan, atau pada saat upacara untuk menyampaikan kepada peserta didik. Pesan-pesan tersebut ada yang kami tempel pada setiap kelas, supaya mereka dapat membaca dan selalu ingat pesan-pesan tersebut.” (W.KM.MODEL-BUDAYA.13.5.2019)

Pesan sesepuh yang pada dasarnya adalah pesan dari al-Qur’an dan Hadits telah melekat dan menjadi pedoman dalam bentuk kepribadian peserta didik. Bahwa segala pekerjaan yang baik harus dilandasi dengan niat ibadah kepada Allah, tidak untuk yang lain. Warga madrasah diharapkan berperilaku yang akhlaqul karimah, dalam arti guyup, rukun dan kompak dalam berjuang mengembangkan madrasah. Sebagai manusia biasa, tentu tidak dapat terlepas dari kesalahan. Oleh karena itu, apabila berbuat kesalahan atau melanggar aturan segeralah bertaubat. (D. MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Kedua, kedisiplinan warga madrasah. Kedisiplinan merupakan salah satu yang menonjol di madrasah ini. Kedisiplinan di madrasah ini mencakup berbagai dimensi, antara lain: (a) disiplin dalam kehadiran. Dalam hal ini peserta didik yang terlambat datang diperkenankan masuk kelas, namun disuruh belajar di perpustakaan sampai jam pelajaran tertentu selesai. Kemudian di akhir jam

pelajaran anak tersebut diberikan jam pelajaran tambahan; (b) disiplin dalam pergaulan peserta didik. Salah satu contoh, apabila diketahui ada peserta didik yang berpacaran akan dikeluarkan dari madrasah (c) disiplin dalam kegiatan belajar dan ujian; (d) disiplin dalam pengawasan anak yang izin atau membolos; (e) disiplin dalam kegiatan ritual; (f) disiplin dalam kehadiran guru; (g) disiplin dalam pengawasan, guru mengajar dimonitor lewat CCTV. (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019)

Ketiga, input yang terseleksi. Raw input MA NU Banat bukan hanya dari daerah Kudus saja, tetapi juga dari daerah-daerah lain yang jumlahnya di atas kapasitas daya tampung yang dimiliki oleh madrasah. Oleh karena itu dalam penerimaan peserta didik baru diselenggarakan seleksi yang ketat untuk mendapatkan calon peserta didik yang berpotensi di bidang akademik, non akademik dan kepribadian. Di lembaga ini selain memiliki peserta didik yang bermutu tinggi, juga ditunjang oleh guru yang kompeten dan memiliki semangat pengabdian yang tinggi.

Keempat, madrasah khusus putri. Salah satu yang menjadi daya tarik orang tua menyekolahkan anaknya ke madrasah ini adalah madrasah khusus puteri, disamping juga alasan mutu akademik yang baik. Cita-cita awal berdirinya Madrasah Banat adalah untuk membekali wanita-wanita Islam agar berpengetahuan Islam yang amali dan mampu memimpin wanita-wanita Islam untuk hidup maju bersama masyarakat yang lain, melangkah untuk memenuhi tuntutan-tuntutan zaman dan mampu berkompetisi positif dengan lembaga-lembaga yang lain, siap melaksanakan program pengembangan baik fisik maupun nonfisik.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjelang masuknya globalisasi tidak dapat kita hindari, dan akan mewarnai masyarakat Indonesia. Perubahan amat besar dalam pola dan tata hidup masyarakat, akan mempengaruhi wawasan masyarakat, tidak ketinggalan pula input Madrasah Aliyah dan tata hidup segenap komponen ketenagaan di madrasah akan diwarnai oleh tata hidup reformasi, informasi dan globalisasi.

Oleh karena itu, penanggung jawab pendidikan terus melangkah, membekali dan mencetak kehidupan yang layak, serasi berdampingan dengan siapa saja dan di mana saja mereka mendapat tempat. Lulusan MA NU Banat Kudus diciptakan untuk menjadi

fokus garapan dari sistem manajemen mutu yang menekankan pada proses bukan pada sekedar hasil, karena hasil merupakan kristalisasi dari proses yang telah dijalani. Ini pula yang telah terlaksana di MA NU Banat Kudus. Ketika madrasah memiliki tujuan yang ingin dicapai, maka madrasah juga memikirkan sekaligus melaksanakan bagaimana cara untuk mencapainya. Dengan seperti itu, bukan hal yang sulit bagi madrasah untuk menggapai tujuan yang diinginkan.

e) Manajemen dengan pendekatan sistem (*system approach to management*)

Mengidentifikasi, mengerti, dan menangani semua proses yang berhubungan sebagai suatu sistem yang dapat memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Secara khusus prinsip ini diterjemahkan pihak madrasah dengan perilaku *write what you do and do what you write* (menulis apa yang dikerjakan dan mengerjakan apa yang tertulis). Dengan mencanangkan perilaku tersebut, sistem manajemen mutu yang dibangun menjadi lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan sekaligus dalam pencapaian tujuannya.

f) Peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*)

Peningkatan berkelanjutan dari performa keseluruhan organisasi harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Sesuai yang tercantum di atas, peningkatan berkelanjutan ini dapat dilihat dari sasaran mutu yang telah dicanangkan oleh pihak madrasah. Sasaran mutu dapat digunakan sebagai parameter peningkatan berkelanjutan dari performa keseluruhan organisasi.

g) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (*factual approach to decision making*)

Keputusan yang efektif dalam organisasi didasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

Pada konteks ini diwujudkan melalui forum koordinasi madrasah yang membahas mulai kebahasaan, ketua-ketua kelas (kedisiplinan dan ketertiban), internet, pengembangan kelas unggulan, keputakaan, pondok pesantren, koperasi/badan usaha,

MA NU Banat bisa dikategorikan sebagai kepemimpinan yang akomodatif. Kepala Madrasah dalam hal ini mempunyai tugas koordinatif dan instruktif kepada wali-wali kelas yang dapat dilihat dalam bagan tersebut di atas, dan kepala sekolah juga berkedudukan sebagai *top management* (manajer puncak), yang harus memberikan bukti ikrar pelibatangannya pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutunya dan terus-menerus memperbaiki keefektifannya dengan cara:

- 1) menyampaikan ke semua staf madrasah akan pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan serta undang-undang dan peraturan;
- 2) menetapkan kebijakan mutu;
- 3) memastikan sasaran mutu ditetapkan;
- 4) melakukan tinjauan manajemen, dan
- 5) memastikan tersedianya sumber daya.

Kepala madrasah mengepalai semua bagian unit kerja dengan dibantu oleh wakil manajemen mutu yang sekarang berkedudukan di bagian waka kurikulum. Tanggung jawab wakil manajemen dapat mencakup sebagai penghubung dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu.

c) Keterlibatan semua orang (*involvement of people*)

Personil di setiap tingkatan adalah hal yang penting dari suatu organisasi dan keterlibatan kemampuan mereka dapat sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan. Pada bagian ini merupakan dampak dari kepemimpinan yang akomodatif, sejauh pengamatan penulis mobilisasi mulai dari satpam, guru piket, tata usaha, guru, sampai pada pimpinan madrasah sebagai sebuah simbiosis mutualisme, antara satu individu dengan yang lain baik pimpinan maupun pegawai dapat bekerja sama dengan baik. Dengan kondisi tersebut, penerapan sistem manajemen mutu secara penuh benar-benar telah dilaksanakan oleh semua organ yang ada di dalam madrasah

d) Pendekatan proses (*process approach*)

Hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan lebih efisien ketika kegiatan dan sumber daya yang ada dikelola sebagai suatu proses yang utuh. Prinsip ini merupakan salah satu

warga negara Indonesia yang mantap iman dan takwanya kepada Allah, berpengetahuan luas, berketrampilan, berkepribadian baik, mandiri, sehat jasmani rohani serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungannya.

Peningkatan mutu pendidikan seiring dengan tuntutan zaman tanpa melupakan jati diri sebagai madrasah aliyah yaitu insan yang berwawasan Islami, berperilaku Islami, bertata hidup dengan cara Islami, trampil, berkemampuan teknologi, berbasis ilmu pengetahuan akademik setara dengan lulusan SMU yang berkualitas. Madrasah NU Banat Kudus menyadari akan kekurangan di beberapa bidang itu merencanakan pengembangan peningkatan mutu madrasah untuk menghadapi dan menyongsong masa depan yang kompetitif menuju madrasah yang berdaya guna dan berhasil guna (D.MODEL-BUDAYA.2018/2019). Oleh karena itu, restrukturisasi pendidikan sehingga lebih adaptatif terhadap perubahan zaman terus dilakukan, penyempurnaan dan renovasi baik secara fisik maupun teknik kependidikan sehingga MA NU Banat Kudus sekarang sudah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015.

4.1.1.2 Letak Geografis Madrasah

Kota Kudus terletak sekitar 52 km sebelah utara Kota Semarang atau 30 km sebelah utara Kota Demak, sekitar 25 km sebelah timur Kota Jepara, dan sekitar 25 km sebelah barat Kota Pati. Kudus sendiri merupakan salah satu kota yang terletak di persimpangan antara Semarang dan Surabaya. Kota ini dikenal dengan kota industri, kota kretek, dan kaya budaya yang bernuansa Islami terbukti banyaknya peninggalan bangunan-bangunan purbakala dan adat istiadat Islami yang masih melekat pada diri penduduk kota Kudus. Oleh karena itu, di kota ini banyak didirikan lembaga-lembaga pendidikan Islam dan pondok pesantren.

MA NU Banat Kudus dan Pondok Pesantren *Yanaabii'ul Ulum Warrahmah* sendiri terletak sekitar 1,5 km dari pusat kota, tepatnya di jalan KHR. Arwani Amin Kajan Krandon RT 01/RW 03 Telp. (0291) 443143, 3316150 Fax (0291) 443143 Kudus. Website: www.manubanat-kudus.schid dan email: info@manubanat-kudus.sch.id. (O.MODEL-KKM.14.02.2019)

MA NU Banat berdiri di atas tanah wakaf seluas 5253 M². Pondok Pesantren yang terdapat di Kudus berjumlah sekitar 84 buah dan Madrasah Aliyah yang berjumlah sekitar 24 buah. MA NU Banat Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang sekaligus memiliki pondok pesantren Yanaabiul Ulum Warahmah yang terletak di jalan KHM. Arwani Amin, Dukuh Kajan, Desa Krandon, Kecamatan Kota Kudus. (O.MODEL-KKM.14.02.2019)

4.1.1.3 Visi Misi dan Tujuan Madrasah

a. Visi¹ Madrasah

Terwujudnya Madrasah putri sebagai pusat keunggulan yang mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM yang berkualitas di bidang Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang *Islamy* dan *Sunny*.

MA NU Banat Kudus mempunyai tujuan/visi untuk membentuk kaum hawa dapat berperan dan tetap berakhlaqul karimah serta mengedepankan Mar'atus Sholikhah sebagai dasar untuk memegang teguh ahlu sunnah wal jamaah.

b. Misi² Madrasah

¹ Menurut Akdon, visi adalah pernyataan yang diungkapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan. Visi pada intinya adalah pandangan jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak dan memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat. Lihat Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi Untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), 95. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 71

² Misi merupakan perwujudan yang lebih jauh dari Visi. Menurut Pearce dan Robinson, yang dikutip Sagala, adalah tujuan fundamental dan unik yang menunjukkan perbedaan suatu organisasi yang lain sejenis dan mengidentifikasi cakupan (*Scope*) organisasinya. Lihat (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 55. Syaiful Sagala, *Management Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 135.

terciptanya lembaga pendidikan Islam yang baik dan dengan menekankan pada kepuasan pelanggan (Mulyono, 2008:306).

Tujuh prinsip manajemen mutu yang dapat menunjang atau memfasilitasi suatu evolusi menuju terciptanya lembaga pendidikan yang lebih baik itu adalah sebagai berikut:

a) Perhatian kepada pelanggan (*customer focus*)

Sebuah organisasi tergantung kepada pelanggannya, sehingga manajemen organisasi perlu mengerti kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan mendatang pelanggannya, organisasi harus dapat memenuhi kebutuhan dan berjuang untuk melampaui harapan pelanggan.

Prinsip perhatian kepada pelanggan ini juga secara penuh telah secara jelas dicantumkan MA NU Banat dalam tujuan penerapan ISO di lembaganya. Terlihat dalam kesehariannya, untuk dapat mengerti secara penuh kebutuhan dan kemauan pelanggan internal dan eksternal madrasah, pihak madrasah mengadakan forum bersama antara wali peserta didik dan pihak sekolah. Biasanya forum ini diformat sebagai forum diskusi antara pihak madrasah dan wali peserta didik, baik itu yang ada hubungannya dengan masalah kelengkapan fasilitas madrasah, sampai pada penjelasan secara khusus perkembangan pembelajaran masing-masing peserta didik kepada masing-masing wali peserta didik.

Selain itu, untuk lebih meyakinkan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan internal dan eksternal madrasah, madrasah juga menyebarkan angket kepuasan pelanggan pada peserta didik dan juga guru madrasah sendiri. Hasil dari angket ini kemudian dijadikan bahan rapat tinjauan manajemen yang dilaksanakan madrasah secara periodik. Ketika terdapat hasil yang kurang maksimal, maka pada item pelayanan yang dirasa kurang langsung di evaluasi secara khusus dan kemudian ditindak lanjuti dengan perbaikan.

b) Kepemimpinan (*leadership*)

Pemimpin harus menetapkan tujuan dan arah organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara suatu lingkungan kerja yang baik di mana semua personil dapat terlibat penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Proses kepemimpinan di

4.1.1.9 Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Pada MA NU Banat

The international organization for standardization yang disingkat ISO adalah organisasi internasional untuk standarisasi, merupakan federasi derine badan-badan standar nasional seluruh dunia sistem manajemen mutu (SMM) adalah *system management* untuk mengarahkan dan mengendalikn organisasi dalam hal mutu.

Semua POS (*Procedure Operation Standart*) dan IK (Instruksi Kerja) yang disusun dalam sebuah dokumen mutu adalah menjadi pedoman dalam melaksanakan segala kegiatan di MA NU Banat.

Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 pada MA NU Banat meliputi dua aspek pokok. *Pertama*, mengenai penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. *Kedua*, tentang faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di MA NU Banat Kudus. serta analisis fungsi manajemen yang terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan) dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada MA NU Banat Kudus dalam meningkatkan akuntabilitas lembaga pendidikan Islam.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 secara efektif di madrasah memerlukan sistem yang terstruktur dan terdokumentasi secara baik. Setiap madrasah yang menerapkan sistem manajemen mutu yang sudah berjalan dengan baik umumnya akan memiliki sistem dokumentasi penerapan sistem manajemen mutu yang baik, yaitu memiliki panduan mutu, panduan prosedur, dan panduan instruksi kerja.

Tujuan dari penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di MA NU Banat Kudus adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan yang arahnya untuk peningkatan mutu. Jadi, dalam hal ini manajemen ditata sedemikian rupa agar pelanggan merasa puas dengan hasilnya.

ISO 9001:2015 pada MA NU Banat dikembangkan berdasarkan pada suatu model proses dengan menggunakan “Delapan Prinsip Manajemen Mutu.” Karena delapan prinsip manajemen mutu tersebut merupakan dasar penerapan sistem manajemen mutu dalam kelompok ISO 9000, yang menunjang suatu evolusi menuju

Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kualitas, baik akademik, moral maupun sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK dalam rangka mewujudkan *baladun thayyibatun warabbun ghafur*.

Dari gambaran visi dan misi di atas, MA NU Banat Kudus mempunyai visi dan misi yang jelas dan terarah, yaitu tidak hanya menanamkan kecerdasan kepada peserta didik semata, tetapi kecerdasan yang lain juga diperhatikan dan diberikan. Kepala Madrasah MA NU Banat, Sri Roechanah, menyampaikan,;

“Kami membuat slogan 4 cerdas. Pertama, cerdas intelektual. Kedua, cerdas spritual. Ketiga, cerdas sosial, Keempat, cerdas emosional.” (W.KM.MODEL-KKM.31.03.2019)

Lanjut kepala madrasah menjelaskan;

“Empat cerdas tersebut tercetus dari penerjemahan visi misi MA NU Banat Kudus. Dengan slogan 4 cerdas tersebut diharapkan jika dapat mewujudkan semuanya berarti kita telah mencapai visi misi MA NU Banat Kudus. Dalam visi misi terdapat penguasaan IMTAQ, IPTEK, Islamy dan Sunni. Jika seseorang bisa dikatakan sebagai *mar’atus sholihah* diharapkan yang memiliki IMTAQ, IPTEK juga.” (W.KM.MODEL-KKM.31.03.2019)

c. Tujuan Madrasah

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 telah menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Jadi, tujuan madrasah adalah untuk membekali peserta didik agar :

1. Mampu memahami ilmu agama dan umum.
2. Mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dalam kehidupan sehari-hari.

3. Memiliki ilmu keterampilan sebagai bekal hidup di masyarakat.
4. Mampu berkomunikasi sosial dengan modal bahasa asing praktis (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris).
5. Mampu memahami ilmu-ilmu yang dibutuhkan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. (D.MODEL-KKM.2015/2019)

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut di atas, maka dapat dikatakan ada relevansi yang sangat signifikan antara UUSPN (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional) dengan tujuan madrasah yang sangat mulia tersebut.

Tujuan pendidikan agama Islam ditekankan pada terbentuknya manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa seperti yang tersirat dalam visi, misi, dan tujuan Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.

4.1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tujuan dapat tercapai.

Struktur juga dapat diartikan mekanisme organisasi. Pada struktur ditentukan apa yang harus dikerjakan oleh setiap personalia dan di sini pula akan tampak pekerjaan-pekerjaan yang dapat digabungkan di bawah satu pimpinan.

Sedangkan struktur organisasi adalah tugas-tugas yang diterima oleh setiap personalia, dengan siapa mereka bekerja sama, dengan siapa mereka mengadakan interaksi, dan kepada siapa mereka melaporkan hasil kerjanya. Hubungan kerja di sini sudah jelas yaitu berupa kerjasama, interaksi dan pelaporan. Kerjasama akan terjadi terutama dengan personalia dalam sub unit kerja, sebab isi atau sifat pekerjaan mereka hampir sama. Interaksi akan terjadi secara vertikal dan horizontal terutama terhadap sub unit atau unit kerja yang lain.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu

b. Prestasi Non Akademik Madrasah

- 1) Tahun 2008 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2000
- 2) Tahun 2009 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance I)
- 3) Tahun 2010 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance II)
- 4) Tahun 2011 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance III)
- 5) Tahun 2012 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance IV)
- 6) Tahun 2013 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance V)
- 7) Tahun 2016 Penerimaan Sertifikat SMM ISO 9001:2008 (Surveillance VI)

c. Prestasi Peserta Didik

1. Juara I Lomba Kategori “Team Project” dengan tema: “Science of Water 4th APEC Future Sciences Conference, 2012.
2. Nominasi Lomba KTI 4th APEC Future Sciences Conference 2012
3. Nominasi Lomba MQK (*Musabaqah Qiraatul Kutub*) Cabang Tafsir dan Tarikh, 2012.
4. Juara I Kriya Putri dalam rangka Pekan Olah Raga dan Seni Antar Oesantren Tingkat Nasional (Pospenas) 2013 di Gorontalo.
5. Juara I Leadership dan Sangga Tergiat Putri dalam rangka Perkemahan Wira Karya Ma’arif Nasional (Perwimanas), 2013 di Jombang.
6. Juara I Pospeda Cabang Kaligrafi Murni dan Alternatif dan Juara III Cabang Puitisasi Al-Qur’an Tk. SMA/MA Provinsi Jawa Tengah, 2009.
7. Juara Harapan I LCC Perilaku Hidup Bersih Sehat (PHBS) Tk. SAM/MA Provinsi Jawa Tengah 2009.
8. Juara I Lomba Olimpiade Matematika (OPTIKA) XII, 2012
9. Juara III Lomba Olimpiade Matematika (OPTIKA) XII se-Jawa, 2012. (D.MODEL-KKM.2015/2016, Taufiq, dkk, 2014: 27, & 2015: 48)

karier, kehidupan berkeluarga dan keagamaan. Konsultasi dapat dilakukan oleh peserta didik secara kelompok maupun individu.

h. Praktek Pengalaman Lapangan (PPL)

Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) merupakan kegiatan praktek pengalaman untuk mengajar peserta didik kelas XII Madrasah Aliyah setelah menyelesaikan program pembelajaran di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. PPL bertujuan melatih peserta didik mengajar dan melaksanakan tugas-tugas kependidikan lainnya secara terbimbing dan terpadu untuk membentuk kompetensi peserta didik serta pembelajaran pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD). (D.MODEL-KKM.2018/2019)

4.1.1.8 Prestasi Madrasah

Melalui data dokumentasi peneliti menemukan banyak prestasi yang diperoleh oleh MA NU Banat Kudus, baik dari madrasah maupun peserta didik MA NU Banat, baik yang akademik maupun yang non akademik madrasah, diantaranya:

a. Prestasi Akademik Madrasah

- 1) Tahun 1999 MA NU Banat Kudus Juara III Nasional Lomba Prestasi Madrasah dalam rangka hari Amal Bakti Departemen Agama RI.
- 2) Tahun 2003 MA NU Banat Kudus Juara II Nasional Lomba Prestasi Madrasah dalam rangka Hari Amal Bakti Departemen Agama RI.
- 3) Prestasi Terbaik I Tingkat Jawa Tengah 2003/2004.
- 4) Prestasi Terbaik II Tingkat Nasional Tahun 2003/2004
- 5) Terakreditasi A tahun pelajaran 2006/2007
- 6) Prestasi Terbaik I Tingkat Kabupaten dalam Lomba Sekolah Sehat (LSS) Tingkat SMA/SMK/MA tahun 2009.
- 7) Prestasi Terbaik III Tingkat Provinsi Jawa Tengah dalam Lomba Sekolah Sehat (LSS) Tingkat SMA 2009.
- 8) Terakreditasi A dengan score 95 pada tahun pelajaran 2009/2010
- 9) Peringkat I Jawa Tengah nilai rata-rata UN Program IPA Tahun 2010/2011
- 10) Terakreditasi A dengan score 98 tahun pelajaran 2014/ 2015.

didalamnya beserta kerjasamanya dengan individu-individu lain dan hubungan antara unit-unit kerja itu baik secara vertikal maupun horizontal.

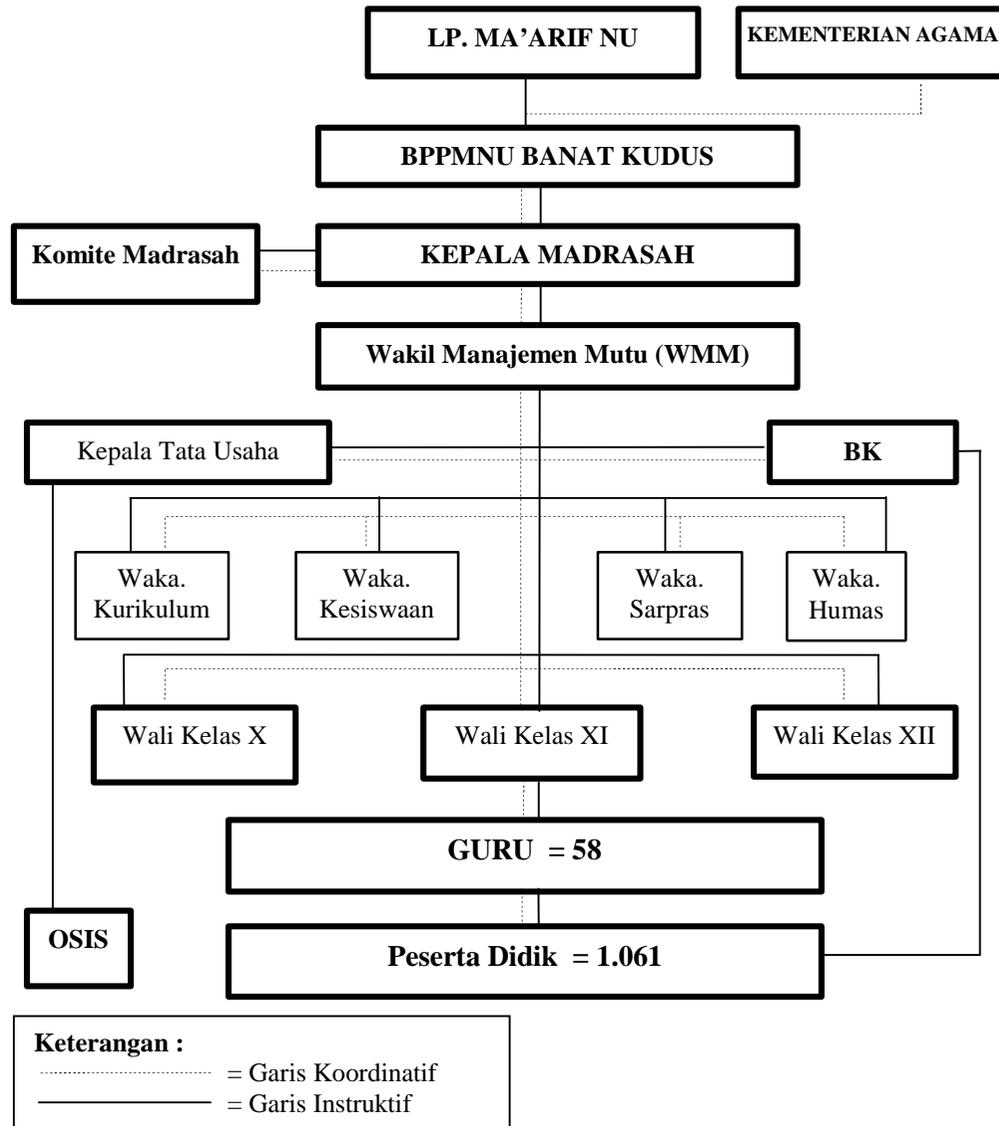
Adapun struktur pengurus Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU Banat Kudus Periode 2016-2019 (D.MODEL-KKM.2015/2016), adalah sebagai berikut:

Penasehat	: 1. KH. M. Sya'roni Achmadi 2. KH. Moch. Ulin Nuha Arwani 3. HM. Noor Cholis 4. H. Abdullah Tamami
Ketua	: KH. M. Ma'shum AK
Ketua I	: KH. M. Chusnan, BA
Ketua II	: KH. Sa'dullah Rouyani
Sekretaris	: H. Muchlis, BA
Wakil Sekretaris	: H. Nur Afif Fanany, S.Ag
Bendahara	: H. Achmad Noor Chien
Wakil Bendahara	: Ir. H. Moch. Shofin

Seksi – Seksi :

1. Pendidikan : Dra. Hj. Sayyidah dan Drs. Moch. Rondji
2. Usaha dan Kesejahteraan : Hj. Siti Kuntari, BA;
H. Moh. Syukron; dan
M. Chorizji SN
3. Sarana dan Prasarana : H. Ridlwan, BE;
H. Subadi, B.Sc; dan
Ridlo Maward
4. Hubungan Masyarakat : Hj. Churiyati RF, S.Pd.I.;
Drs. Sundoyo; dan
Dra. Hj. Noor Farida

**STRUKTUR ORGANISASI
MA NU BANAT KUDUS
TERAKREDITASI : A
(D.MODEL-KKM.2018/2019)**



bekal ketrampilan (skill) yang sangat dibutuhkan ketika bermasyarakat dan berumah tangga. Materi diklat meliputi tajwid dan gharaiibul Qur'an, metode pengajaran TPQ, manajemen TPQ, membentuk keluarga sakinah, akhlaq lil banat, kesehatan anak, kecantikan wajah dan kreasi kerudung, dan informasi (wawasan akademik dan kemasyarakatan lainnya).

d. Kegiatan/pesantren Romadlon

Serangkaian kegiatan keagamaan di bulan Romadlon bagi seluruh peserta didik dengan tujuan mengantarkan santri (peserta didik) berakhlaqul karimah dan Qur'ani. Kegiatan Romadlon diikuti oleh semua peserta didik, sedangkan pesantren Romadlon khusus diikuti oleh peserta didik kelas XI dengan bermukim di madrasah selama 10 hari.

e. Sholat Dhuha dan Jama'ah Sholat Dzuhur

Kegiatan sholat Dhuha dan Jama'ah Sholat Dzuhur bertujuan untuk mengenalkan pelaksanaan ibadah shalat dan menanamkan kecintaan untuk menjaga kedisiplinan dalam beribadah. Ruang lingkungnya adalah pembiasaan sholat dhuha dan sholat dzuhur secara berjamaah.

f. Praktek dan Bimbingan Ibadah

Pembelajaran mata pelajaran fiqh diberikan dalam 2 versi yaitu fiqh ilmy (teori) dan fiqh amaly. Pembelajaran fiqh ilmy sesuai dengan kurikulum Kemenag, sedangkan pembelajaran fiqh amaly adalah pembelajaran fiqh praktek dengan bimbingan guru dan evaluasi secara berkelanjutan. Praktek dan bimbingan ibadah ini bertujuan membekali peserta didik kemampuan melaksanakan ibadah sesuai dengan syariat.

g. Layanan Bimbingan dan Konseling

Layanan bimbingan dan konseling bertujuan untuk memberikan layanan konseling kepada peserta didik di lingkungan madrasah. Kegiatan layanan dilakukan secara terencana sebagai upaya pencegahan maupun penanganan kasus serta pembentukan karakter peserta didik.

Layanan bimbingan dan konseling yang diberikan berupa konseling pengembangan kehidupan pribadi, kehidupan sosial, kegiatan belajar, perencanaan pelaksanaan dan pemantapan

- c) Saka Pandu Wisata
 - d) Saka Taruna Bumi
 - e) Saka Wirakartika
 - f) Pramuka peduli
3. Olah Raga
 4. Palang Merah Remaja (PMR)
 5. Praktek Dakwah Kenal Lingkungan (PDKL)
 6. Qiro'ah
 7. Kaligrafi
 8. Rebana
 9. Manajemen Dakwah (wajib)
 10. Muhadatsah
 11. Conversation. (D.MODEL-KKM.2015/2016)

Sebagai upaya Madrasah Aliyah NU Banat Kudus dalam mencetak generasi/peserta didik yang unggul dan berkarakter dengan mengembangkan kegiatan-kegiatan unggulan, yaitu:

a. Training of Trainer (TOT)

Training Of Trainer adalah salah satu metode yang dipakai sebagai upaya madrasah membantu proses pembelajaran menuju pemahaman yang lebih baik. Kegiatan TOT bertujuan untuk mentransfer materi pembelajaran dari guru kepada peserta didik yang berkemampuan lebih, sehingga mereka mampu menjadi tutor sebaya yang baik bagi teman-temannya dalam proses pembelajaran. TOT dilaksanakan pada awal semester gasal dan semester genap.

Peserta TOT adalah kelas X, XI dan XII yang diambil berdasarkan usul dan saran dari guru mata pelajaran masing-masing bersama-sama dengan wali kelasnya, dengan pertimbangan kognitif, afektif serta psikomotoriknya yang lebih baik.

b. Training Dakwah

Training dakwah dimaksudkan untuk melatih peserta didik mengaplikasikan *amar ma'ruf nahi munkar* sebagai perwujudan rasa tanggungjawab terhadap masyarakat.

c. Diklat pasca belajar

Diklat pasca belajar adalah kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap tahun yang dimaksudkan untuk memberikan

Berdasarkan struktur organisasi di atas dapat dilihat bahwa kepala madrasah dalam hal ini mempunyai tugas koordinatif dan instruktif kepada wali-wali kelas, dan kepala sekolah juga berkedudukan sebagai *top management* (manajer puncak), yang harus memberikan bukti ikrar pelibatangannya pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutunya dan terus-menerus memperbaiki efektifitasnya dengan cara:

1. Menyampaikan ke semua staf akan pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan serta undang-undang dan peraturan.
2. Menetapkan kebijakan mutu.
3. Memastikan sasaran mutu ditetapkan.
4. Melakukan tinjauan manajemen, dan
5. Memastikan tersedianya sumber daya.

Kepala madrasah mengepalai semua bagian unit kerja dengan dibantu oleh wakil manajemen mutu yang sekarang berkedudukan di bagian Waka Kurikulum. Tanggung jawab wakil manajemen dapat mencakup sebagai penghubung dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu.

Mekanisme kerja yang dapat dilihat dari struktur organisasi yaitu dengan diadakan koordinasi kerja tiap hari senin jam pelajaran pertama dan kedua bagi kepala madrasah serta kepala bagian yang lain (yang tercantum dalam struktur organisasi), dalam hal ini kepala madrasah memiliki *job description* dengan melaksanakan instruksi (SK) dari BPPMNU Banat Kudus. Kepala di sini tidak mempunyai hak untuk membuat undang-undang, yang memiliki AD/ART adalah BPPMNU Banat Kudus sehingga semua keputusan berasal dari atasan (BPPMNU).

Majelis madrasah (komite madrasah) didalamnya terdiri dari masyarakat yang selalu dimintai pertimbangan oleh kepala madrasah dalam hal untuk mengambil kebijakan umum. Ketua majelis madrasah pada saat ini adalah H. Guntur, SE. dan rapat (musyawarah) dilakukan dua kali dalam setahun. Majelis madrasah adalah tempat musyawarah yang membahas tentang program dan masalah madrasah, agar dapat dijadikan patokan dalam mengambil kebijakan yang bersifat insidental, Seperti: Ujian Nasional (UN), kegiatan-kegiatan madrasah yang ada hubungannya dengan masyarakat, dan sebagainya. .

4.1.1.5 Guru, Karyawan dan Peserta Didik

Kegiatan pembelajaran di MA NU Banat Kudus didukung oleh tenaga pendidik yang profesional dan bersertifikasi serta tenaga ahli yang berdedikasi tinggi dalam dunia pendidikan, baik lulusan Perguruan Tinggi Negeri/Swasta terkemuka di Indonesia maupun di Timur tengah, serta alumni Pondok Pesantren. Sekaligus bahwa madrasah secara konsisten mengembangkan program peningkatan kompetensi guru melalui pendidikan dan pelatihan secara terencana maupun insidental. Berikut mengenai data guru, karyawan dan peserta didik:

1. Guru

a. Tingkat Pendidikan

Guru di MA NU Banat tingkat pendidikan dominan adalah Sarjana (S1) sebanyak 49 orang (83,6%), adapun lulusan MA/SMA/Ponpes ada 2 orang (3,6%), sedangkan jenjang pendidikan tertinggi, yaitu Pasca Sarjana (S2) ada 7 orang (12,7%). Data lengkap tingkat pendidikan, lihat Tabel 4.7

Tabel: 4.7

Data Guru Berdasarkan Tingkat Pendidikan
MA NU Banat Kudus

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	S2	7	12,7%
2.	S1	49	83,6%
3.	MA/SMA/Ponpes	2	3,6%
Jumlah		58	100%

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat Tahun Pelajaran 2018/2019

b. Masa Bakti

Komposisi masa bakti guru di MA NU Banat Kudus yang paling lama yaitu 21-25 tahun sebanyak 5 guru (9,0%), sedangkan masa pengabdian terendah, yaitu 1 – 5 tahun sebanyak 8 guru (14,5%). Adapun masa bakti yang berada di tengah-tengah, yaitu 11 – 15 tahun sebanyak 22 guru (40%). Bagi guru yang masa baktinya lebih lama dipastikan guru tersebut dapat dikatakan lebih mengenal betul kondisi di lingkungan sekolah. Seperti

Kelas X	: 75	76
Kelas XI U	: 77	78
Kelas XI	: 76	77
Kelas XII U	: 78	79
Kelas XII	: 77	78

c. Mata pelajaran Ujian Nasional (UN) dan mata pelajaran yang menjadi ciri utama program, minimal:

	Semester Gasal	Semester Genap
Kelas XU	: 79	79
Kelas X	: 78	78
Kelas XI U	: 80	80
Kelas XI	: 79	79
Kelas XII U	: 81	81
Kelas XII	: 80	80

Berkaitan dengan kenaikan kelas peserta didik dinyatakan naik ke kelas yang lebih tinggi apabila telah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Bidang Akademik

- Sudah kompeten dan menyelesaikan seluruh program pembelajaran pada dua semester di kelas yang diikuti.
- Tidak memiliki nilai kurang dari KKM dari 3 mata pelajaran kurikulum Kemenag selama 2 semester dan lebih dari 3 mata pelajaran muatan lokal
- Hafal al-Qur'an Surat An-Nas sampai surat Adh-Adhuha dan hafal amtsilati 100 bait bagi kelas X (sepuluh)
- Hafal al-Qur'an surat Yasin, bagi kelas XI (sebelas)

2. Bidang Non Akademik

Tidak memiliki cacat moral dan sosial yang telah ditetapkan madrasah. (D.MODEL-KKM.2018/2019)

Dalam rangka menggali potensi para peserta didik di MA NU Banat Kudus maka madrasah mengadakan kegiatan ekstrakurikuler, diantaranya:

- Karya Ilmiah Remaja (KIR)
- Pramuka (wajib) dan pilihan meliputi:
 - Saka Bhayangkara
 - Saka Wana Bhakti

13. Bahasa Jawa. (D.MODEL-BUDAYA.2015/2019)

Salah satu diantara muatan lokal di atas, diantaranya adalah disediakannya keterampilan kewanitaan, dimana MA NU Banat telah memberikan pengajaran tentang tataboga, tata busana, dan juga kaligrafi. Sebagaimana yang disampaikan oleh keplada madrasah;

"Keterampilan yang diajarkan yang diajarkan di MA NU Banat Kudus yaitu tataboga, tata busana, dan kaligrafi. Hal ini teretus karena nantinya semua peserta didik akan menjadi ibu rumah tangga. Kemudian untuk pembelajaran keterampilan lebih banyak dilakukan di lab. Keterampilan untuk lab jahit masih minim, hanya mempunyai 4 mesin jahit, sehingga peserta didik hanya praktik dengan dondomi/jahit tangan." (W.KM.MODEL-KKM.31.03.2014)

Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yang merupakan batas tuntas minimal dari setiap mata pelajaran harus dicapai oleh peserta didik dari setiap SK, KD suatu mata pelajaran, pada setiap penilaian/ulangan, baik ulangan harian, ulangan tengah semester, maupun ulangan semester (gasal/genap). Nilai akhir dari setiap ulangan akan dipastikan setelah dilaksanakan remedi dua kali bagi yang belum tuntas.

Melalui data dokumentasi KKM dari setiap mata pelajaran sesuai dengan sasaran mutu SMM ISO 9001:2015 tahun pelajaran 2018/2019 adalah sebagai berikut:

a. Mata pelajaran takhassus (muatan lokal) minimal:

Semester gasal	Semester genap
Kelas XU : 76	76
Kelas X : 75	75
Kelas XI U : 77	77
Kelas XI : 76	76
Kelas XII U : 78	78
Kelas XII : 77	77

b. Mata pelajaran kurikulum Kementerian Agama non (UN) minimal:

Semester Gasal	Semester Genap
Kelas XU : 76	77

dinyatakan oleh Wexley dan Yukl (2002), dengan makin bertambahnya masa bakti seorang dalam satu organisasi umumnya makin meningkat pula keterampilan dan kepuasan kerja. Data lengkap masa bakti, lihat Tabel 4.8

Tabel: 4.8
Data Guru Berdasarkan Masa Bakti
MA NU Banat Kudus

No.	Masa Bakti	Jumlah	Prosentase
1.	1 – 5 tahun	8	14,5%
2.	6 – 10 tahun	14	25,4%
3.	11 – 15 tahun	22	40%
4.	15 – 20 tahun	9	10,9%
5.	21 – 25 tahun	5	9,0%
Jumlah		58	100%

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat Tahun Pelajaran 2018/2019

2. Tenaga Kependidikan

a. Tingkat Pendidikan

Karyawan di MA NU Banat tingkat pendidikan dominan adalah Sarjana (S1) sebanyak 12 tenaga kependidikan (55%), adapun lulusan MA/SMA/Ponpes ada 8 (35%), dan lulusan D3 ada 2 tenaga kependidikan (10%).

Tabel: 4.9
Data Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan
MA NU Banat Kudus

o.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	S1	12	55%
2.	D3	2	10%
3.	MA/SMA/Ponpes	8	35%
4.	MTs/SMP	-	-
5.	MI/SD	-	-
Jumlah		22	100%

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat Tahun Pelajaran 2018/2019

b. Masa Bakti

Masa bakti karyawan di MA NU Banat Kudus yang paling lama, yaitu 21 – 30 tahun sebanyak 1 orang (5%), sedangkan masa pengabdian terendah atau yang baru, yaitu 1 – 5 tahun sebanyak 12 orang (60%). Artinya, bahwa rata-rata karyawan di MA NU Banat yang mendominasi adalah mereka yang bekerja selama 1 – 5 tahun. Data lengkap tingkat masa bakti karyawan, lihat Tabel 4.10

Tabel: 4.10
Data Karyawan Berdasarkan Masa Bakti
MA NU Banat Kudus

No.	Masa Bakti	Jumlah	Prosentase
1.	1 – 5 tahun	12	60%
2.	6 – 10 tahun	5	25%
3.	11 – 15 tahun	3	5%
4.	15 – 20 tahun	1	5%
5.	21 – 30 tahun	1	5%
Jumlah		22	100%

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat Tahun Pelajaran 2018/2019

3. Peserta didik

a. Jumlah Peserta didik

Rombongan belajar (rombel) pada tahun pelajaran 2018/2019 sebanyak 25 rombel. Diketahui bahwa jumlah peserta didik yang ada adalah kelas X berjumlah 344 peserta didik (34,9%), kelas XI berjumlah 317 peserta didik (32,2%) dan kelas XII berjumlah 322 (32,7%). Artinya, jumlah peserta didik kelas XII yang paling banyak. Data lengkap peserta didik, lihat Tabel 4.11

Tabel: 4.11
Data Peserta Didik MA NU Banat Kudus

No.	Kelas	Rombel	Jumlah	Prosentase
1.	Kelas X	9	344	34,9%
2.	Kelas XI	8	317	32,2%

4.1.1.7 Kurikulum

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum (mata pelajaran) yang diajarkan di MA NU Banat Kudus terdiri dari 25 mata pelajaran dari Kurikulum Kemenag, 11 macam mata pelajaran dari kurikulum muatan lokal (takhusus) dan 3 mata pelajaran untuk pengembangan diri (ekstra kurikuler) wajib (D.MODEL-KKM).

Sejumlah mata pelajaran tersebut tersebar di kelas X, kelas XI, dan kelas XII dengan empat program jurusan : IPA, IPS, BHS, dan Program Keagamaan (PK).

Adapun peta pembagiannya adalah sebagai berikut:

Program	Kurikulum Kemenag	Kurikulum Lokal
X	•	9 mapel
BHS	17 mapel	12 mapel
IPA	17 mapel	10 mapel
IPS	17 mapel	10 mapel
PK	15 mapel	12 mapel

- = Struktur kurikulum kelas X menyesuaikan dengan kurikulum 2013

Mata pelajaran muatan lokal yang dimaksud adalah:

1. Hujjah Ahlussunnah Waljama'ah (Aswaja)
2. Muthola'atul Kitab
3. Fikih Amaly
4. Musyafahah
5. Arudl
6. Tasawuf
7. Tauhid
8. Qowaid (Shorof/Nahwu)
9. Balaghoh
10. Mantiq
11. Ilmu pendidikan
12. Keterampilan kewanitaan

2. Laboratorium IPA

Ruang laboratorium IPA di MA NU Banat ditunjang dengan 3 praktikum, yaitu Praktikum Fisika, Praktikum Biologi, Praktikum Kimia. Dan masing-masing praktikum di lengkapi dengan inventaris alat dan bahan praktikum, dilengkapi juga dengan alat praktikum standar nasional, LCD Projector, OHP, dan komputer terkoneksi internet.

3. Laboratorium Bahasa

MA NU Banat memiliki 2 ruang Laboratorium bahasa dan dilengkapi peralatan standar nasional laboratorium.

4. Ruang Multimedia

MA NU Banat terdapat ruang multimedia yang nyaman dengan fasilitas ruang ber-AC, LCD Projector, dan 1 unit komputer terkoneksi internet.

5. Mushalla / Lab. Agama

MA NU Banat juga memiliki mushalla, yang gunanya sebagai tempat beribadah dan dijadikan pula sebagai lab. Agama. Selain beberapa fasilitas tersebut, MA NU Banat Kudus juga mempunyai ruang kantin. Di sana menyediakan untuk keperluan makanan bagi guru dan peserta didik. Dan terdapat pula koperasi yang menyediakan keperluan pendidikan.

MA NU Banat Kudus juga terdapat fasilitas perpustakaan sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar peserta didik, dimana perpustakaan ini menyediakan buku-buku yang sesuai dengan standard kurikulum. Di samping buku, juga disediakan koran dan majalah islami sehingga peserta didik dapat menambah wawasan dalam Ilmu Pengetahuan. Lokasi perpustakaan yang strategis berada di tengah-tengah lokasi kelas MA NU Banat Kudus, memudahkan peserta didik untuk menjangkau lokasi perpustakaan.

Terdapat pula fasilitas olah raga yang ada di MA NU BANAT, salah satunya lapangan Basket. Sekolah menggunakan Bell elektronik, Audio – video beserta alat monitor di semua ruang. Terdapat pula alat / mesin *scanner* (untuk koreksi LJK) dan beberapa perangkat pendukung lain (O.MODEL-KKM.13.05.2019).

3.	Kelas XII	8	322	32,7%
Jumlah		25	983	100 %

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat Tahun Pelajaran 2016/2017

Jika dilihat melalui data dokumentasi, jumlah peserta didik dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Pada tahun ajaran 2013/2014 berjumlah 977 peserta didik, adapun pada tahun ajaran 2014/2015 berjumlah 975 peserta didik dan pada tahun ajaran 2015/2016 berjumlah 983 peserta didik.

Tabel: 4.12

Data Jumlah Peserta Didik MA NU Banat

No	Tahun Ajaran	Jumlah Peserta Didik	Prosentase
1	2013/2014	977	33,2
2	2014/2015	975	33,2
3	2015/2016	983	33,4
Jumlah		2935	100 %

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat dari Tahun 2013-2015

b. Santri

Santri di sini maksudnya adalah peserta didik MA NU Banat Kudus kelas unggulan dan sebagian kelas reguler yang tinggal di *Ma'had*/Pondok Pesantren. Dari semuanya diketahui bahwa jumlah santri yang lebih banyak mengikuti program unggulan. Secara keseluruhan santri yang ikut kelas unggulan dari kelas X-XII pada tahun 2015/2016 berjumlah 66 sedangkan yang ikut kelas reguler dari kelas X-XII berjumlah 10. Data lengkap jumlah santri, lihat Tabel 5.3

Tabel: 4.13

Data Santri MA NU Banat Kudus

No	Nama Pondok	Kelas	Jumlah Santri Sesuai Hujroh		Jumlah
			Unggulan	Reguler	
1.	Hujroh Umi Kulsum 1	Kelas X	14	-	14
2.	Hujroh Umi Kulsum 2		13	2	15
3.	Hujroh Siti Khotijah 1	Kelas XI	9	-	9

4.	Hujroh Siti Khotijah 2		8	2	10
5.	Hujroh Umu Salamah 1	Kelas XII	11	-	11
6.	Hujroh Umu Salamah 2		11	-	11
7.	Hujroh Umu Salamah 3		-	6	6
Jumlah			66	10	76

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat Tahun Pelajaran 2018/2019

c. Lulusan

MA NU Banat setiap tahun telah meluluskan banyak peserta didik. Diketahui dari tahun 2011 – 2015 lulusan terbanyak jumlahnya yaitu tahun 2015 berjumlah 324 peserta didik. Sedangkan pada tahun 2012 meluluskan 291 peserta didik. Data lengkap lulusan, lihat Tabel 5.4

Tabel: 4.14
Data Lulusan MA NU Banat Kudus

No.	Tahun Lulus	Jumlah	Prosentase
1.	2018/2019	324	20,9%
2.	2017/2018	317	20,4%
3.	2016/2017	320	20,6%
4.	2015/2016	291	18,7%
5.	2014/2015	298	19,2%
Jumlah		1.550	100%

Sumber: Data Dokumentasi MA NU Banat Tahun Pelajaran 2018/2019

4.1.6 Sarana dan Prasarana

Pentingnya sarana dan prasarana yang memadai dan mencakup kebutuhan tentulah sangat membantu dan menunjang keberhasilan sebuah pendidikan di lembaga pendidikan. Sebaliknya, jika persediaan sarana dan prasarana tidak memadai, maka akan menghambat proses pembelajaran (belajar mengajar).

MA NU Banat Kudus dalam penyediaan sarana dan prasarana dinyatakan sangat lengkap serta dapat mengikuti perkembangan zaman (era globalisasi). Walaupun madrasah tersebut sudah dilengkapi dengan sarana prasarana yang memadai, namun madrasah

tidak begitu saja meninggalkan atau melupakan visi, misi dan tujuan madrasah, dan selalu mengamalkan pesan sesepuhnya dan sembilan mental sehat untuk mengarah terciptanya metode PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenangkan).

Penataan lingkungan madrasah dibuat sebgas mungkin sehingga dapat berdampak pada fisik dan sosio psikologis, yaitu: aman, nyaman dan menyenangkan dengan menjalankan 9 K (Keimanan, Kebersihan, Keamanan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kerindangan, Kesehatan dan Kepustakaan). Untuk memenuhi sarana dan prasarana di sebuah lembaga pendidikan agama Islam perlu adanya kerjasama yang harmonis dengan semua pihak yang terkait, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah.

Madrasah Aliyah NU Banat kudus menyediakan bangunan ruang kelas dengan daya tampung yang memadai. Adapun fasilitas kelas ada 25 ruang kelas, yang terbagi dalam 3 kelas yaitu kelas X, kelas XI, kelas XII. Dan masing-masing kelas terbagi lagi dalam sub bagian kelas, diantaranya untuk kelas X terbagi sampai 9 kelas, kelas XI terbagi 8 sub bagian kelas dengan kelas yang telah dijuruskan, diantaranya kelas IPA ada 2 kelas, kelas IPS ada 2 kelas, dan kelas bahasa 1 kelas, selanjutnya kelas PK 1 kelas dan 1 Kelas Unggulan untuk IPA.

Kemudian kelas XII, dengan 8 kelas sesuai dengan jurusan, atau dan masing-masing pembagian kelas, diantaranya kelas IPA ada 2 kelas, kelas IPS ada 2 kelas, kelas Bahasa ada 2 kelas, kelas PK ada 1 kelas dan 1 kelas unggulan untuk IPA. Dan masing-masing kelas di bagi sesuai dengan kebutuhan peserta didik setiap tahun ajaran baru di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.

Guna mendukung Kegiatan Belajar dan Mengajar (KBM) di MA NU Banat Kudus, sekolah telah berupaya melengkapi fasilitas ruang pembelajaran yang nyaman dan memadai (D.MODEL-KKM.2018/2019). Fasilitas pendukung KBM yang diantaranya, adalah :

1. Laboratorium Teknologi Informasi dan Komunikasi
Ruang laboratorim komputer di MA NU Banat terdapat 1 ruang dengan fasilitas banyak unit komputer yang terkoneksi internet. Ruang Lab TIK ber-AC, dan terdapat pula LCD Projector.

Daftar Pustaka

- Bate, Paul. 1994. *Strategies for Cultural Change*. London: Butterworth Heinemann.
- Dawam, Ainurrafiq & Ta'arifin, Ahmad. 2004. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Lista Fariska Putra
- Deal, Terrence E. & Kennedy, Allen A.. 1982. *Corporate Cultures*. Addison-Wesley Publ.Comp.Inc.
- Dhofier, Zamakhsari. 1982. *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Dhofier, Zamakhsari *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES.
- Fadjar, A. Malik. 1998. *Madrasah & Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan
- Fathurrohman, Muhammad. 2015. *Budaya Relegius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Kalimedia
- Furchan, Arief. 2004. *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*. Yogyakarta: Gama Media.
- Gazalba, Sidi. 1989. *Masyarakat Islam; Pengantar Sosiologi & Sosiografi* (Cet. II), Jakarta: Bulan Bintang.
- Haedari, Amin, dkk. 2004. *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas & Tantangan Komplexitas Global*. Jakarta; ID Press.
- Hardjowirogo, Marbangun. *Manusia Jawa*. Jakarta: Intidayu Press.
- Ida, Laode. 2004. *NU Muda*, Jakarta: Erlangga.
- Koentjaraningrat. 1958. *Metode-Metode Antropologi dalam Penyelidikan-Penyelidikan Masyarakat & Kebudayaan di Indonesia*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Kuntowijoyo. 2001. *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, & Politik Dalam Bingkai Strukturalisme Transedental* (Cet. II), Bandung: Mizan.
- Latif, Abdul. 2009. *Pendidikan Berbasis Nilai Kemasyarakatan*. Bandung: Rafika Adhitama.
- Liliweri, Alo. 2007. *Makna Budaya dalam Komunikas AntarBudaya*. Yogyakarta: LkiS.
- Maksum. 1999. *Madrasah: Sejarah & Perkembangannya*. Jakarta: Logos.
- Mardiyah. 2015. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Mas'ud, Abdurrahman. 1992. *Why Kudus Santri Is Mor Worldly-Oriented*. Paper Sosiologi. UCLA.
-2002. *Kudus Menghadapi Era Globalisasi*. Paper Seminar KMKS. Kudus.
-2013. *Kyai Tanpa Pesantren (Potret Kyai Kudus)*, Yogyakarta: Gama Media.
- Miffen, F.J., & S.C.Milen. 1986. *Sosiologi Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Miles, M.B., & A.M.Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis A Sources Book of New Methods*. Beverly Hill, C.A.: SAGE Publication.
- Misbah, M.T. 1996. *Monoteisme: Tauhid sebagai Sistem Nilai & Aqidah Islam*. Jakarta:Lentera Basritama.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustaqim, Abdul. September 2003. "Menggagas Pesantren Transformatif" dalam Jurnal Aula..09 Tahun XXV
- Najd, e. Shobirin. 1985. *Perspektif Kepemimpinan & Manajemen Pesantren*. dalam Dawam Raharjo (ed). Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah. Jakarta: P3M
- Nasir, Ridlwan. 2005. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Salam, Sholihin. 1986. *Kudus Purbakala dalam Perjuangan Islam*. Kudus: Menara Kudus.

- Samsudi. 2009. *Disain Penelitian Pendidikan*, Semarang: Unnes Press.
- Subhan, Arif, 2012, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad 20; Pergumulan antara Modernisasi & Identitas*, Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3E.
- Sutrisno, Mudji & Hendrar Putranto. 2005. *Teori-teori Kebudayaan*, Jakarta: Kanisius.
- Streenbrink, Karel A. 1975. *Pesantren Madrasah Sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Moderen*, Jakarta: LP3ES.
- Umar, Nasaruddin. 2014. *Rethinking Pesantren*. Jakarta; PT. Elex Media Komputindo.
- Wahid, Abdurrahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*, Yogyakarta: LKiS.
-2001. *Pergulatan Negara, Agama, & Kebudayaan*, Jakarta: Desantara.
-2004. *Memahami Peran Budaya Pesantren*. *Harian Kompas*, 31 Juli 2004.
- 2006. *Islamku Islam Anda Islam Kita*. Jakarta: The Wahid Institue.
- Yustion, dkk., 1993. *Islam & Kebudayaan Indonesia: Dulu, Kini, & Esok*, Jakarta: Yayasan Festival Istiqlal.
- Zarkasyi, Imam 1965. *Prasaran pada Seminar Pondok Pesantren Seluruh Indonesia Tahap Pertama*. Yogyakarta, 4-7 Juli 1965.