

**MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM MEMBANGKITKAN
LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI



Disusun:

Aisyah Nuril Kamilah

NIM. 19170050

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA IBRAHIM MALANG**

2023

**MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM MEMBANGKITKAN
LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan guna
memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)*

Dosen Pembimbing:

Fantika Febry Puspitasari, M.Pd

NIP. 19920205 201903 2 015



Disusun:

Aisyah Nuril Kamilah

NIM. 19170050

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA IBRAHIM MALANG**

2023

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI

MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM MEMBANGKITKAN LEMBAGA
PENDIDIKAN MA'ARIF NU KABUPATEN MALANG

Oleh:

Aisyah Nuril Kamilah

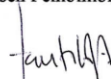
- NIM. 19170050

Telah disetujui dan disahkan untuk diujikan

Pada Tanggal 01 Agustus 2023

Oleh:

Dosen Pembimbing



Fantika Febrv Puspitasari, M.Pd

NIP. 19920205 201903 2 015

Mengetahui,

Kepala Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd.

NIP. 19781119 200604 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

**MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM MEMBANGKITKAN
LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Aisyah Nuril Kamilah (19170050)

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 16 Agustus 2023
Dan dinyatakan **..S.A.L.L.S..**

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan (S. Pd)

Panitia Ujian

Ketua Sidang
Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd
NIP. 196504031998031002

Sekretaris Sidang
Fantika Febry Puspitasari, M.Pd
NIP. 19920205 201903 2 015

Dosen Pembimbing
Fantika Febry Puspitasari, M.Pd
NIP. 19920205 201903 2 015

Penguji Utama
Dr. H. Mulyono, M. A
NIP. 196504031998031002

Tanda Tangan

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Robbil 'alamiin, wassolaatu wassalaamu 'alaa Sayyidina muhammad wa 'alaa alihi wasohbihi ajma'in. Ammaba'du.

Dengan rahmat Allah SWT yang maha pengasih dan maha penyayang saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini saya persembahkan untuk orang-orang yang selalu mendukung dan menyayangi saya.

Khususnya kedua orang tua ku tercinta Bapak (M. Hisyam) dan Ibu (Murhaeni Suliyanti), terimakasih telah mendidik, membesarkan, memotivasi, dan selalu menemani di setiap suka maupun duka dengan iringan do'a. Terimakasih telah mencintai dan menyayangiku, ma'afkan kakak karena belum bisa pulang dan untuk sekarang belum bisa membahagiakan kalian, kakak sangat merindukan dan menyayangi kalian.

Ke-empat adikku, Ainun Fardilah Laili, Asyifah Khairatun Nisa, M. Alif Gufran dan Aurah Hati Nurrahmah. Terimakasih karena kalian telah mendukung dan menyemangati kakak, maafkan kakak karena sering merepotkan kalian.

Kepada seluruh teman-teman seperjuangan MPI-19 yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu namanya. Terimakasih sudah mau berjuang bersama, saling menyemangati, memberi masukan, mendukung dan memberikan do'a. Semoga kita semua bisa mewujudkan cita-cita yang diinginkan.

Dan tak lupa pula kepada para guru/kepala sekolah dan dosen yang telah memberi banyak masukan dan arahan kepada saya. Terlebih lagi kepada dosen waliku, Bu Fantika Febry Puspitasari, M. Pd. Terimakasih banyak atas bimbingan dan suportnya, dan mohon maaf apabila saya sering mengganggu waktu istirahatnya untuk melakukan bimbingan. Berkat dukungan dari semua pihak akhirnya saya dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) ini. Semoga segala kebaikan dan jasa bapak/ibu menjadi amal jariyah dan bisa bermanfaat untuk kehidupan di dunia maupun di akhirat.

MOTO

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ مِنَ الدُّنْيَا وَاحْسِنَ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. (Q.S. AL-Qashash : 77)

NOTA DINAS PEMBIMBING

NOTA DINAS PEMBIMBING

Fantika Febry Puspitasari, M.Pd
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Aisyah Nuril Kamilah

Malang, 01 Agustus 2023

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
di-Malang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Sudah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca serta mengoreksi skripsi mahasiswa di bawah ini:

Nama : Aisyah Nuril Kamilah

NIM : 19170050

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

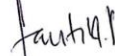
Judul Skripsi : "MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM
MEMBANGKITKAN LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
KABUPATEN MALANG"

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak untuk diajukan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Malang, 01 Agustus 2023

Pembimbing



Fantika Febry Puspitasari, M.Pd
NIP. 19920205 201903 2 015

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aisyah Nuril Kamilah

NIM : 19170050

Jurusan : MPI

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa laporan penelitian skripsi yang berjudul "MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM MEMBANGKITKAN LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KABUPATEN MALANG" benar-benar diselesaikan oleh yang membuat pernyataan dan tidak terdapat karya atau pendapat orang lain, kecuali secara tertulis jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama dan dicantumkan dalam daftar pustaka sebagai sumber yang dikutip.

Malang, 18 Agustus 2023

Yang membuat pernyataan



Aisyah Nuril Kamilah

NIM. 19170050

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah hirobbil ‘alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) ini pada waktu yang di harapkan.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tugas akhir ini selain berkat usaha yang maksimal penulis juga tidak lepas dari adanya bantuan, bimbingan, dukungan, do’a, serta saran-saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, S. Pd.I, M. Pd selaku Kepala Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Fantika Febry Puspitasari, M. Pd selaku dosen pembimbing skripsi yang telah mencurahkan pikiran serta meluangkan waktunya untuk mengarahkan dan membimbing sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Ibu Devi Pramitha, M. Pd selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Bapak Abdul Malik Karim Amrullah, M. Pd selaku Ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang yang telah memberikan izin dan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian tugas akhir skripsi.
7. Bapak KH. Hamim Kholili selaku Ketua PCNU Kab. Malang yang telah memberikan informasi terkait penelitian yang dilakukan oleh penulis.
8. Bapak Drs. H. Abdul Mujib Syadzili selaku Kepala Sekolah SMK NU Sunan Ampel Poncokusumo Kab. Malang yang telah memberikan informasi terkait penelitian yang dilakukan oleh penulis.
9. Ibu Dr. Najma S. Pd, M. Pd selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis Kab. Malang yang telah memberikan informasi terkait penelitian yang dilakukan oleh penulis.
10. Bapak Sulton selaku Kepala Yayasan arbiyatul Muballighin Al-Islami yang disingkat dengan (TMI) di Pujon Kab. Malang yang telah memberikan informasi terkait penelitian yang dilakukan oleh penulis.
11. Bapak Abdurahman Wahid selaku Sekjen LP Ma'arif NU yang telah membrikan informasi terkait penelitian yang dilakukan oleh penulis.
12. Seluruh pihak maupun narasumber LP Ma'arif NU Kab. Malang yang telah memberikan layanan terbaik dan mendukung penulis dalam melaksanakan penelitian.

13. Segenap dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang dengan ikhlas mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan
14. Berbagai pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, sehingga kegiatan penelitian ini dapat terselesaikan dengan semaksimal mungkin dan lancar sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan dapat menjadi amal ibadah serta mendapat balasan pahala juga ridho dari Allah SWT yang berlipat ganda kepada semuanya.

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian skripsi ini masih ada beberapa kekurangan karena keterbatasan kemampuan penulis sebagai penyusun. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya masukan, baik saran maupun kritik yang bersifat membangun dari semua pihak. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi para pembaca.

Malang, 18 Agustus 2023

Yang membuat pernyataan



Aisyah Nuril Kamilah

NIM. 19170050

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang	= â
Vokal (i) panjang	= î
Vokal (u) panjang	= û

C. Vokal Diftong

ؤ	= aw
أي	= ay
ؤ	= u

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
MOTO	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING	v
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
مستخلص البحث	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Fokus Penelitian.....	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
F. Orisinalitas Penelitian	10
G. Definisi Istilah	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	24
A. Trust Building.....	24
1. Pengertian	24
2. Model <i>Trust Building</i>	25
3. Proses <i>Trust Building</i>	28
4. Faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan.....	39
B. Kerangka Berfikir	43

BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	44
B. Kehadiran Peneliti.....	45
C. Lokasi Penelitian.....	47
D. Data dan Sumber Data	47
E. Teknik Pengumpulan Data	49
F. Teknik Analisis Data.....	53
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	54
H. Prosedur Penelitian	56
BAB IV HASIL PENELITIAN	58
A. Deskripsi LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	58
1. Sejarah LP Ma'arif NU Kab. Malang	58
2. Visi dan Misi LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	61
3. Identitas LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	62
4. Pimpinan LP Ma'arif NU Pengurus Cabang NU Kab. Malang.....	62
5. Divisi-Divisi Pc LP Ma'arif NU Kab. Malang	63
6. MWC (Majelis Wakil Cabang LP Ma'arif NU Kab. Malang	66
B. Paparan Data.....	68
1. Model Kepercayaan dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	68
2. Proses Membangun Kepercayaan dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	75
3. Faktor yang mempengaruhi Kepercayaan dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang?	110
BAB V PEMBAHASAN	125
a. Model <i>Trust building</i> Dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	125
b. Proses <i>Trust building</i> Dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	129
c. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Trust building</i> Dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	135

BAB VI PENUTUP	141
A. Kesimpulan.....	141
Berdasarkan tujuan penelitian maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:	141
B. Saran.....	142
DAFTAR PUSTAKA.....	144
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	148
Lampiran ke-1.....	149
Pertanyaan Wawancara	149
INSTRUMEN PENELITIAN	149
A. DATA RESPONDEN.....	149
B. DAFTAR PERTANYAAN	149
INSTRUMEN PENELITIAN	151
A. DATA RESPONDEN.....	151
B. DAFTAR PERTANYAAN	151
A. DATA SEKOLAH	154
B. DATA RESPONDEN.....	154
C. DAFTAR PERTANYAAN	154
<i>Lampiran ke-2.....</i>	167
<i>Wawancara dengan nara sumber</i>	167
<i>Lampiran ke-3.....</i>	205
<i>Foto-foto</i>	205
<i>Bukti bimbingan penulisan</i>	209

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian dengan -Penelitian.....	17
Tabel 1 2 Data MWC LP Ma'arif NU Kab. Malang.....	68
Tabel 1 3 Program LP Ma'arif NU Kab. Malang	79
Tabel 1 4 Data Rekapitulasi Sekolah LP Ma'arif NU Kab. Malang Tahun 2022	81
Tabel 1 5 Data Rekapitulasi Sekolah LP Ma'arif Nu Kab. Malang Tahun 2023	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Dasar Proses Pembentukan Kepercayaan	30
Gambar 2.2 Aktivitas Pengubah Kepercayaan	33
Gambar 2.3 Proses Pembentukan Kepercayaan Lengkap	34
Gambar 2. 4 Perolehan Juara NU Award	71
Gambar 2. 5 Pendeklarasian Ma'arif Day	84
Gambar 2. 6 Program Pelatihan Kurikulum Merdeka	86
Gambar 2. 7 Program Pendampingan Akreditasi Sekolah	86
Gambar 2. 8 Pelatihan Mutu Sekolah Unggul	87
Gambar 2. 9 Program Sako Pramuka & Kemah	89
Gambar 2. 10 Program Khotmil Qur'an dan Pembinaan Guru	89
Gambar 2. 11 Program Pendampingan Minat Bakat Siswa	90
Gambar 2. 12 Program Kantin Halal	91
Gambar 2. 13 Program Literasi	92
Gambar 2. 14 Program Peningkatan & Pengembangan Pembelajaran Aswaja	94
Gambar 2. 15 Buku Aswaja	96
Gambar 2. 16 Bimlat, seminar dan pelatihan yang dilakukan LP Ma'arif	97
Gambar 2. 17 Jurnal Ilmiah LP Ma'arif NU Kab. Malang	98
Gambar 2. 18 Web LP Ma'arif NU Kab. Malang	101
Gambar 2. 19 Proses Pembentukan Kepercayaan	108
Gambar 2. 20 Penilaian Kepuasan Sekolah terhadap LP Ma'arif NU Kab. Malang	114
Gambar 2. 21 Faktor Pembentuk Kepercayaan	118

ABSTRAK

Nuril Kamilah, Aisyah. 2023 *Membangun Kepercayaan Dalam Membangkitkan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Malang*. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing Fantika Febry Puspitasari, M.Pd.

Kepercayaan merupakan modal awal bagi sebuah lembaga pendidikan yang harus ditumbuhkembangkan dalam jiwa masyarakat. Ketika masyarakat memiliki kepercayaan atau trust terhadap lembaga pendidikan, maka mereka senantiasa mendukung penuh kegiatan yang ada di dalamnya. Namun dalam beberapa tahun terakhir, lembaga pendidikan ternyata masih mengalami tantangan dalam membangun kepercayaan masyarakat. Terkait hal tersebut, maka adanya penelitian ini bertujuan untuk; (1) mengetahui Model *trust building* dalam membangkitkan LP Ma'arif NU, (2) mengetahui Proses *trust building*, & (3) Faktor apa saja yang mempengaruhi *trust building* dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian dimulai dari November 2022 hingga Juni 2023 di kantor LP Ma'arif NU Kab. Malang. Teknik pengumpulan data; observasi, wawancara & dokumentasi. Adapun penetapan informan dilakukan dengan menggunakan teknik judgment sampling dimana populasinya adalah Ketua Tahfidziah PCNU Kab. Malang, Ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang, staf atau karyawan, dan beberapa kepala sekolah yg berada dibawah naungan LP Ma'arif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis model Miles dan Huberman (1998) yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi, yakni triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam rangka membangun kepercayaan oleh LP Ma'arif NU Kab Malang menggunakan 1) Model kepercayaan (Identification based trust & Knowledge based trust), 2) proses pembentukan kepercayaan nya dimulai dari perubahan tingkat kepercayaan, aktivitas pengubah kepercayaan dan sumber serta obyek, dan 3) faktor yang mempengaruhi kepercayaan stakeholder terhadap LP Ma'arif yakni : reputasi atau stereotype, yang mana kedudukan serta pandangan masyarakat terhadap ketua LP Ma'arif cukup baik.

Kata-Kata Kunci: Trust Building, Model, Proses, dan Faktor yang mempengaruhi kepercayaan.

ABSTRACT

Nuril Kamilah, Aisyah. 2023 Building Trust in Reviving the Ma'arif NU Educational Institution, Malang Regency. Thesis. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, Supervisor Fantika Febry Puspitasari, M.Pd.

Trust is the initial capital for an educational institution that must be developed in the soul of the community. When the public has confidence in an educational institution, they will always fully support the activities within it. However, in recent years, educational institutions have still experienced challenges in building public trust. Related to this, this research aims to; (1) knowing the trust building model in generating LP Ma'arif NU, (2) knowing the trust building process, & (3) What factors influence trust building in generating LP Ma'arif NU Kab. Poor.

This research uses qualitative research methods, with a case study type of research. Research starts from November 2022 to June 2023 at the LP Ma'arif NU office, Kab. Poor. Data collection technique; observation, interviews & documentation. The determination of informants was carried out using a judgment sampling technique where the population was the Chairperson of the Tahfidziyah PCNU District. Malang, Chairman of LP Ma'arif NU Kab. Malang, staff or employees, and several school principals who are under the auspices of LP Ma'arif. Data collection techniques use observation, interviews and documentation. The collected data was then analyzed using the Miles and Huberman (1998) model analysis, namely, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Checking the validity of the data uses triangulation, namely source triangulation and technical triangulation.

The results of this research show that in order to build trust, LP Ma'arif NU Malang Regency uses 1) a trust model (Identification based trust & Knowledge based trust), 2) the trust formation process starts from changes in the level of trust, trust changing activities and sources. as well as objects, and 3) factors that influence stakeholder trust in LP Ma'arif, namely: reputation or stereotype, where the public's position and view of the chairman of LP Ma'arif is quite good.

Keywords: Trust Building, Model, Process, and Factors that influence trust.

مستخلص البحث

نوريل كامه, عايشة. ٢٠٢٣. بناء الثقة في احياء مؤسسة. معارف NU التعليمية, محافظة مالانج. أطروحة. برنامج دراسة ادارة التربية الاسلامية. كلية التربية وتدريب المعلمين, جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالنج. المشرفة فانتيكا فبراير بوسبيتا ساري, ماجستير في الطب.

الثقة هي رأس المال الأولي للمؤسسة التعليمية والتي يجب تنميتها في روح المجتمع. عندما يكون لدى الجمهور ثقة في مؤسسة تعليمية، فسوف يدعمون دائمًا الأنشطة داخلها بشكل كامل. ومع ذلك، في السنوات الأخيرة، لا تزال المؤسسات التعليمية تواجه تحديات في بناء ثقة الجمهور. وفي هذا الصدد معرفة عملية بناء (2)، LP Maarif NU يهدف هذا البحث إلى: (1) معرفة نموذج بناء الثقة في توليد فقير LP Maarif NU Kab. الثقة، و (3) ما هي العوامل التي تؤثر على بناء الثقة في توليد

يستخدم هذا البحث أساليب البحث النوعي، مع نوع دراسة الحالة البحثية. يبدأ البحث من نوفمبر 2022 في الكاب. فقير. تقنية جمع البيانات؛ الملاحظة LP Maarif NU إلى يونيو 2023 في مكتب والمقابلات والتوثيق. تم تحديد المخبرين باستخدام تقنية أخذ العينات الحتمية حيث كان السكان هم رئيس مالانج والموظفين أو LP Maarif NU Kab. مالانج، رئيس شركة PCNU منطقة التحفيدة تستخدم تقنيات جمع البيانات LP Maarif. الموظفين والعديد من مديري المدارس الذين هم تحت رعاية الملاحظة والمقابلات والوثائق. ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام نموذج التحليل مايلز وهوبرمان (1998)، وهي تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. التحقق من صحة البيانات يستخدم التثليث، أي تثليث المصدر والتثليث الفني

LP Maarif NU Malang Regency تظهر نتائج هذا البحث أنه من أجل بناء الثقة، تستخدم شركة نموذج الثقة (الثقة القائمة على التعريف والثقة القائمة على المعرفة)، (2) تبدأ عملية تكوين الثقة من (1) التغييرات في مستوى الثقة. والثقة في الأنشطة والمصادر المتغيرة، وكذلك الأشياء، و (3) العوامل التي ، وهي: السمعة أو الصورة النمطية، حيث LP Maarif تؤثر على ثقة أصحاب المصلحة في شركة جيدة جدًا LP Maarif يكون موقف الجمهور ووجهة نظر رئيس شركة

الكلمات المفتاحية: بناء الثقة، النموذج، العملية، والعوامل المؤثرة على الثقة

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga pendidikan merupakan suatu institusi yang memainkan peran penting dalam kehidupan masyarakat. Lembaga pendidikan ini bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan jasa pendidikan, memberikan pendidikan dan pengajaran kepada calon-calon generasi masa depan. Lembaga pendidikan merupakan jasa non komersial, yang artinya jasa atau pelayanan yang diberikan oleh suatu lembaga dilakukan dengan tujuan sosial. Jasa adalah sesuatu yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang tidak berwujud dan tidak mengakibatkan terjadinya perpindahan kepemilikan.

Menurut Kotler & Keller, jasa dibedakan menjadi beberapa yaitu jasa yang berbasis manusia (people based): dilakukan oleh pekerja terlatih, tidak terlatih atau profesional, jasa berbasis peralatan (equipment based): dilakukan secara otomatis atau dimonitor oleh operator terlatih atau tidak terlatih, place (tempat), communication material (bahan komunikasi), symbol (simbol), and price (harga).

¹Oleh karena itu, sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk membangun kepercayaan dari masyarakat sekitarnya. Kepercayaan

¹ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *A Framework for Marketing Management*, 4 ed. (New Jersey: Prentice Hall International INC, 2009).

masyarakat yang tinggi pada lembaga pendidikan akan memberikan dampak positif, baik bagi lembaga pendidikan sendiri maupun bagi perkembangan masyarakat di sekitarnya.

Lembaga pendidikan LP Ma'arif NU adalah sebuah lembaga pendidikan yang memiliki visi untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas, unggul, dan memiliki akhlak yang mulia. Namun, untuk mencapai visi tersebut, dibutuhkan sebuah *trust building* yang kuat antara pengelola, tenaga pendidik, dan peserta didik. LP Ma'arif NU, sebagai lembaga pendidikan yang dilandasi oleh nilai-nilai Islam dan NU, membangun *trust building* menjadi perlu dalam rangka memberikan pelayanan dan manfaat yang optimal bagi masyarakat.

Sebagaimana di definisikan kepercayaan yang di tulis oleh Darryl Stickel “*Trust is a willingness to make yourself vulnerable in the face of uncertainty when you can't completely predict will happen*”. Kepercayaan adalah kemauan untuk membuat diri anda rentan dalam menghadapi ketidakpastian ketika anda tidak dapat sepenuhnya memprediksa apa yang akan terjadi. Sedangkan menurut BA dan Pavlov mendefinisikan kepercayaan sebagai hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan transaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh ketidakpastian.²

² Darryl Stickel, *Building Trust Building Trust: Exceptional Leadership in an Uncertain World* (Forefront Books, 2022).

Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Affandi dan Panggabean (2020) yang menunjukkan bahwa *trust building* merupakan faktor penting dalam mempengaruhi keputusan masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda dan menemukan bahwa *trust building* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas masyarakat terhadap lembaga pendidikan.³

Trust building atau membangun kepercayaan adalah sebuah proses untuk memperkuat hubungan antara individu atau kelompok melalui komunikasi, transparansi, dan integritas. Dalam konteks lembaga pendidikan LP Ma'arif NU, *trust building* menjadi sangat penting karena sebuah lembaga pendidikan yang memiliki *trust building* yang kuat akan lebih mudah dalam mencapai visi dan misinya.

Menurut riset oleh Khalid Saeed Khan dan Muhammad Shakil Ahmad dalam artikel yang berjudul "*Trust Building in Educational Institutions: A Review of Literature*" diterbitkan dalam jurnal *Global Journal of Human-Social Science: H Interdisciplinary*, kepercayaan bisa dibangun melalui tindakan-tindakan seperti menghargai kepercayaan yang diberikan, memberikan informasi yang jelas dan

³ A. Affandi dan W. G. Panggabean, "The Effect of Trust Building on Loyalty in Islamic Faith-based School," *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 9(1) (2020), 8–17.

tepat waktu, menunjukkan kejujuran dan integritas, memperlakukan semua orang dengan adil dan menghormati budaya dan latar belakang.⁴

Namun, dalam beberapa tahun terakhir, lembaga pendidikan ternyata masih mengalami tantangan dalam membangun kepercayaan masyarakat. Banyak faktor yang menjadi penyebabnya, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Fathul Wahid (2021) menunjukkan bahwa kendala-kendala yang dihadapi Ma'arif Institute adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya sumber daya

Salah satu kendala yang dihadapi oleh Ma'arif Institute adalah kurangnya sumber daya dan dana. Kurangnya sumber daya dan dana membuat Ma'arif Institute kesulitan untuk menyediakan fasilitas dan infrastruktur yang memadai bagi para siswa. Hal ini juga mempengaruhi kualitas pendidikan dan proses pembelajaran di sekolah-sekolah Ma'arif.

2. Kualitas guru

Selain kurangnya sumber daya, kualitas guru di Ma'arif Institute juga menjadi kendala. Siswa di sekolah-sekolah Ma'arif seringkali mendapat pengajaran dari guru-guru yang tidak memiliki kualifikasi yang memadai. Hal ini membuat kualitas pendidikan di sekolah-sekolah Ma'arif menjadi rendah.

3. Kurikulum

⁴ K. S. Khan dan M. S. Ahmad, "Trust Building in Educational Institutions: A Review of Literature.," *Global Journal of Human-Social Science: H Interdisciplinary*, 16(4) (2016), 14–24.

Kurikulum yang digunakan oleh Ma'arif Institute juga menjadi kendala. Kurikulum yang digunakan terlalu tradisional dan belum memadai untuk menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, kurikulum yang digunakan juga belum mencakup berbagai aspek penting dalam pendidikan, seperti teknologi dan ilmu pengetahuan.

4. Pengawasan dan evaluasi

Masalah lain yang dihadapi oleh Ma'arif Institute adalah kurangnya pengawasan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran dan kualitas pendidikan. Hal ini membuat sulit bagi para siswa, orang tua, dan masyarakat untuk mengetahui kualitas pendidikan di sekolah-sekolah Ma'arif.⁵

Selain itu terdapat masalah krisis finansial yang terjadi di beberapa institusi pendidikan tertentu, serta masalah kualitas pendidikan yang tidak memuaskan. Situasi seperti ini membawa dampak negatif bagi lembaga pendidikan tersebut. Masyarakat akan kehilangan kepercayaan mereka pada lembaga pendidikan, bahkan bisa berdampak pada menurunnya jumlah siswa yang mendaftar pada lembaga pendidikan tersebut.

Menurut riset yang dilakukan oleh Institut Gallup pada tahun 2018, hanya 33% masyarakat Amerika yang mempercayai lembaga

⁵ F. Wahid, "Analysis of the Trends of Ma'arif Institute Educational Development: Opportunities and Challenges.," *Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 05(05) (2021), 564–67.

pendidikan.⁶ Terdapat beberapa penelitian yang mengukur angka kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada pada tahun 2018 menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan di Indonesia mencapai 76,6%.⁷

Sementara itu, riset yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik pada tahun 2019 menunjukkan bahwa terdapat penurunan jumlah siswa yang mendaftar pada sekolah negeri di Indonesia.⁸ Hal ini disebabkan oleh kurangnya kepercayaan masyarakat pada kualitas pendidikan yang disediakan oleh sekolah negeri. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut untuk memperbaiki kualitas pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan agar bisa membangun kepercayaan masyarakat yang tinggi.

Belum ada penelitian khusus yang mengukur angka kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Ma'arif secara nasional. Namun, berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Lembaga Survei Indonesia pada tahun 2019 terkait kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan, diperoleh hasil bahwa 41,9% responden menyatakan bahwa mereka percaya pada lembaga pendidikan swasta.

⁶ Gallup, "Gallup's Confidence in Institutions Poll 2018," 2018.

⁷ "Laporan Akhir Penelitian Kajian Fenomena dan Kondisi Kependudukan di Indonesia Tahun 2018," *Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada*, 2018, hal. 70.

⁸ "Badan Pusat Statistik," 2019 <<https://www.bps.go.id/subject/29/pendidikan.html>>.

Namun tidak disebutkan secara spesifik untuk lembaga pendidikan Ma'arif.⁹

Sama halnya juga dengan LP Ma'arif NU Kab. Malang, berdasarkan hasil observasi dan wawancara di awal dengan Ketua Ma'arif NU Kab. Malang saat ini memaparkan bahwa masalah yang saat ini dirasakan oleh LP Ma'arif ialah kurangnya kepercayaan stakeholder terhadap LP Ma'arif, disebabkan karena LP Ma'arif belakangan selalu diarahkan ke politik, selain itu terdapat masalah finansial serta dokumen dan sumberdaya nya yang kurang dan lainnya.

Fenomena krisis kepercayaan yang dirasakan stakeholder maupun masyarakat terhadap LP Ma'arif juga ketua LP Ma'arif inilah yang mendasari penulis untuk meneliti tentang Trust Building dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang. Dimana dengan keadaan tersebut ketua LP Ma'arif mampu membangun kepercayaan publik sehingga keadaan LP Ma'arif saat ini menjadi lebih baik.

Dari beberapa pengamatan itulah peneliti ingin mengetahui bagaimana upaya LP Ma'arif NU Kab. Malang membangkitkan kepercayaan pada stakeholdernya sehingga mendapatkan apresiasi yang baik dari masyarakat setempat maupun stakeholdernya.

⁹ "Survei Nasional: Kepercayaan Masyarakat Indonesia Terhadap Lembaga Pendidikan.," *Lembaga Survei Indonesia*, 2019.

B. Identifikasi Masalah

Dari konteks penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa identifikasi masalah dari penelitian ini ialah:

1. Krisis kepercayaan yang dirasakan oleh masyarakat maupun stakeholder terhadap LP Ma'arif.
2. Citra LP Ma'arif terkesan buruk di mata publik karena LP Ma'arif NU Kab. Malang sering dikaitkan dengan isu-isu politik.
3. Terdapat sekolah-sekolah yang lepas dari naungan LP Ma'arif NU Kab. Malang.
4. Sejauh mana kepercayaan masyarakat dapat dibentuk oleh ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang.
5. Tuntutan masyarakat maupun stakeholder terhadap kemajuan lembaga Pendidikan Ma'arif.

C. Fokus Penelitian

Dari konteks penelitian tersebut, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah diantaranya adalah:

1. Bagaimana Model Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang?
2. Bagaimana Proses Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang?
3. Faktor apa saja yang mempengaruhi Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana Model Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang
2. Mengetahui bagaimana Proses Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang
3. Mengetahui Faktor apa saja yang mempengaruhi Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang berjudul Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang diharapkan dapat dipergunakan untuk:

1. Secara teoritis: dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan pengetahuan di bidang Ilmu Manajemen Khususnya Trust Building.
2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak yang terkait, yaitu:

- a. Bagi Ketua Lembaga Pendidikan

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan support, khususnya bagi ketua lembaga serta sebagai evaluasi dan perbaikan terus menerus (*continius improvemem*) mengenai manajerial dalam membangun kepercayaan terhadap LP Ma'arif NU Kab. Malang.

b. Masyarakat dan stakeholder

Masyarakat bisa mengetahui dan memahami sudah sejauh mana upaya yang dilakukan oleh LP Ma'arif NU untuk terus membangkitkan kepercayaan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan bisaa menjadi informasi awal untuk melakukan penelitian selanjutnya.

F. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini membahas tentang Trust Building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Berdasarkan eksplorasi peneliti terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

Pertama, Raminta Pucetaite, Anna-Maija Lamaa, dan Aurelija Novelskaite (2010) dalam penelitiannya yang berjudul "Building Organizationan Trust in A Low-Trust Society Context atau Membangun Kepercayaan Organisasi dalam Konteks Masyarakat

dengan Kepercayaan Rendah”. Penelitian tersebut fokus untuk menyelidiki keterkaitan antara kepercayaan organisasi dan alat manajemen etika serta praktik organisasi etis dalam konteks pasca-sosialis. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan metode analisis data kuantitatif, metode pengumpulan data adalah survei kuesioner yang dilakukan di Lithuania yang diambil sebagai contoh masyarakat pasca-sosialis yang kepercayaannya agak rendah. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya saling ketergantungan variabel yang signifikan dari kepercayaan organisasi pada praktik organisasi etis yang ditetapkan. Selain itu temuan penelitian menyiratkan bahwa alat manajemen etika hanya memprediksi dengan lemah munculnya kepercayaan organisasi dalam organisasi yang beroperasi dalam konteks pasca-sosialis.¹⁰

Kedua, Herlinsi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Kepemimpinan Inovatif Dalam Membangun Kembali Kepercayaan Masyarakat Kepada Lembaga Pendidikan (Studi Kasus SMP Mandiri Palembang)”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan alat pengumpul data dokumentasi, observasi, wawancara, dan alat validasi analisis data menggunakan triangulasi data, dengan langkah reduksi data, display, dan verifikasi melalui triangulasi teknik, sumber dan comparasi. Hasil penelitian ini menyimpulkan data bahwa inovasi kepala sekolah dalam penguatan internal yaitu dengan

¹⁰ Raminta Pučetaite, Anna Maija Lämsä, dan Aurelija Novelskaite, “Building organizational trust in a low-trust societal context,” *Baltic Journal of Management*, 5.2 (2010), 197–217.

mengembangkan potensi guru, melaksanakan supervisi guru, mengembangkan profesionalitas guru, mengaktifkan kegiatan MGMP. Adapun inovasi kepala sekolah dalam mengembangkan peserta didik yaitu evaluasi siswa, guru memeriksa setiap tugas siswa, membuka jalur komunikasi antara guru dengan siswa, guru wajib memberikan tugas jika tidak bisa mengajar, mengaktifkan kegiatan OSIS dan menyediakan kegiatan ekstrakurikuler sekolah. Inovasi kepala sekolah dalam membangun hubungan dengan masyarakat yaitu dengan menjalin komunikasi dengan orang tua, menghadirkan orang tua di setiap rapat, menciptakan kerjasama baik antara guru dengan orang tua, serta melibatkan komite dan kegiatan sekolah. Sedangkan faktor pendukung inovasi kepala sekolah yaitu minimnya ekonomi orang tua dan rendahnya intelektual siswa.¹¹

Ketiga, Moh. Dulhiah (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Trust Building Pedagang Kain dan Pakaian Di Cirebon”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini merupakan kunci keberhasilan suatu kerjasama sangat dipengaruhi oleh rasa saling percaya yang diangkat oleh semua pihak yg terlibat. Keberlanjutan kerja sama sangat dipengaruhi oleh ukuran tingkat kepercayaan (radius kepercayaan) yang didirikan diantara pihak-pihak yang terlibat. Kerjasama akan mudah dilakukan dan dapat bertahan lama jika membangun nilai/norma kepercayaan

¹¹ Herlinsi, “Kepemimpinan Inovatif Dalam Membangun Kembali Kepercayaan Masyarakat Kepada Lembaga Pendidikan,” 2017, 1–152.

yang tinggi. Sebaliknya kerjasama akan mudah hancur bahkan tidak terbentuk sama sekali jika didalam nya memiliki nilai/norma kepercayaan yg rendah.¹²

Keempat, Kusmayadi Kurniawan, Bedjo Sujanto & Rugaiyah (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Transformational Leadership and Trust Organizational Commitment at State Senior High School atau Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasional guru di SMA”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis jalur. Populasi penelitiannya adalah 256 guru, sampel penelitian dipilih sebanyak 156 guru dengan teknik sample random sampling, sedangkan analisis datanya menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah: 1) Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif langsung dengan komitmen organisasi, 2) Kepercayaan memiliki hubungan positif langsung dengan komitmen organisasi, dan 3) Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif langsung dengan kepercayaan. Komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepemimpinan transformasional dan kepercayaan.¹³

Kelima, Amini & Isthifa Kemal (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “The Effect of Trust and Job Satisfaction on Citizenship

¹² Moh. Dulkihah, “Trust Building Pedagang Kain Dan Pakaian Di Cirebon,” TEMALI: Jurnal Pembangunan Sosial, 1.1 (2018), 1–20.

¹³ Kusmayadi Kurniawan, Bedjo Sujanto, dan Rugaiyah Rugaiyah, “Transformational Leadership and Trust on Organizational Commitment at State Senior High School,” Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB), 7.1 (2019), 1–9.

Organizational Behavior in High School atau Pengaruh Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organisasi Kewargaan di SMA”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif pada 22 SMA yang berada di Kota Medan Sumatera Utara, dengan metode analisis jalur yang diterapkan dalam pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan terhadap 292 guru sebagai responden yang dipilih secara acak. Hasil dari penelitian ini adalah: 1). Ada pengaruh positif langsung dari kepercayaan pada perilaku kewargaan organisasional, 2). Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional, dan 3). Ada pengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja.¹⁴

Keenam, M. Yunus Abu Bakar, Hasan Bahrin, & Maulidatul Hasanah (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Build Public Trust Through Excellent Service In School atau Membangun Kepercayaan Masyarakat Melalui Pelayanan Prima Di Sekolah“. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus, teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, pemaparan data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implemementasi excellent service di SMA Nurul Jadid sebagai upaya untuk meningkatkan public trust dilakukan melalui; tangible modality, create good communication, inservice

¹⁴ Amini dan Istifia Kemal, “The Effect of Trust and Job Satisfaction on Citizenship Organizational Behavior in High school,” AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan 13, no. 2 (2021): 1348–1357.

training, interconnection between employees, dan integrated approach to quality service. Penelitian ini memberikan implikasi terhadap pentingnya pelayanan prima bagi setiap lembaga pendidikan guna menjamin loyalitas warga madrasah baik internal maupun eksternal.¹⁵

Ketujuh, Hasan Baharun, Abd Hamid Wahid, Chusnul Muali dan Fathor Rozi (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Building Public Trust In Islamic School Through Adaptive Curriculum atau Membangun Kepercayaan Masyarakat Terhadap Sekolah Islam Melalui Kurikulum Adaptive”. Penelitian ini menggunakan metode fenomenologi deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data nya dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, analisis datanya menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Miles & Huberman. Hasil penelitiannya ditemukan menunjukkan bahwa penerapan kurikulum adaptif dilakukan dengan mengoptimalkan peran komite sekolah, mengembangkan sekolah unggulan, menawarkan variasi kegiatan ekstrakurikuler untuk memotivasi siswa, dan memberikan program bimbingan konseling.¹⁶

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ialah: sama-sama membahas mengenai Trust Building. Perbedaan penelitian dengan beberapa penelitian sebelumnya ialah: pada penelitian ini, peneliti fokus membahas tentang pentingnya seorang pemimpin

¹⁵ M Yunus Abu Bakar, Hasan Baharun, dan Maulidatul Hasanah, “Build Public Trust Through Excellent Service in School,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 05.03 (2021), 106–17.

¹⁶ Hasan Baharun et al., “Building Public Trust in Islamic School Through Adaptive Curriculum,” *Jurnal Pendidikan Islam*, 8.1 (2022), 1–14 <<https://doi.org/10.15575/jpi.v8i1.17163>>.

membangun kepercayaan nya terhadap masyarakat dan stakeholder yang di pimpinnya. Ditengah-tengah krisis itu bagaimana kiprah seorang (Dr.H. Abdul Malik Karim Amrullah) dalam upayanya menghidupkan serta membangkitkan kembali Lembaga Pendidikan Maarif Nu, Kab. Malang dengan *Trust Building* dalam konteks masyarakat dan stakeholder dengan kepercayaan rendah. Kepercayaan terhadap lembaga pendidikan dapat meningkat atau menurun. Hal yang sama berlaku untuk model kepercayaan serta proses yang dilakukan untuk membangun kepercayaan. Dalam hal ini di satu sisi terdapat faktor yang mendukung terbentuknya kepercayaan antara penyedia jasa dan konsumen/stakeholder pendidikan, namun di sisi lain terdapat faktor yang terkadang menghambat pembentukan kepercayaan. Dari penjelasan diatas akhirnya ditentukanlah judul penelitian “Trust Building dalam Membangkitkan LP Ma’arif NU Kab. Malang”.

Agar mempermudah melihat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian dengan - Penelitian

NO	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
01	Raminta Pucetaite, Anna-Maija Lamaa, dan Aurelija Novelskaite (2010), <i>“Building Organizationan Trust in A Low-Trust Society Context</i> atau <i>Membangun Kepercayaan Organisasi dalam Konteks</i>	Membahas mengenai upaya untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap suatu oraganisasi.	Penelitian tersebut menggunakan pendekatan metode analisis data kuantitatif, metode pengumpulan data adalah survei kuesioner yang dilakukan di Lithuania yang diambil sebagai contoh masyarakat pasca-sosialis yang kepercayaannya agak rendah.	Penelitian ini fokus membahas pentingnya seorang pemimpin membangun kepercayaan nya terhadap masyarakat dan stakeholer yang di pimpinnya. Ditengah-

	Masyarakat dengan Kepercayaan Rendah”			tengah krisis itu bagaimana kiprah seorang
02	Herlinsi (2017), “Kepemimpinan Inovatif Dalam Membangun Kembali Kepercayaan Masyarakat Kepada Lembaga Pendidikan (Studi Kasus SMP Mandiri Palembang)”	Membahas mengenai kepemimpinan dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.	Tesis ini membahas mengenai inovasi yang dilakukan oleh kepala lembaga pendidikan di SMP Mandiri Palembang sekaligus faktor pendukung inovasinya.	(Dr.H. Abdul Malik Karim Amrullah) dalam upayanya menghidupkan kembali Lembaga Pendidikan Maarif Nu, Kab. Malang dengan <i>Trust Building</i>
03	Moh. Dulkih (2018), “Trust Building Pedagang Kain dan Pakaian Di	Sama-sama membahas mengenai Trust Building.	Jurnal ini fokus membahas mengenai kaitannya antara peningkatan	dalam konteks masyarakat dan

	Cirebon”		kepercayaan dan peningkatan kerjasama antar pedagang kain dan penjual pakaian.	stakeholder dengan kepercayaan rendah. Dari penjelasan
04	Kusmayadi Kurniawan, Bedjo Sujanto & Rugaiyah (2019) “Transformational Leadership and Trust Organizational Commitment at State Senior High School atau Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepercayaan Terhadap Komitmen	Membahas mengenai kepemimpinan transformasional. Focus kepada pengaruh seorang pemimpin dalam membangun kepercayaan organisasi.	Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif berbeda dengan pendekatan yang peneliti gunakan.	diatas akhirnya ditentukanlah judul penelitian “Trust Building dalam Membangkitkan LP Ma’arif NU Kab. Malang”

	Organisasional guru di SMA”.			
05	Amini & Isthifa Kemal (2021) “The Effect of Trust and Job Satisfaction on Citizenship Organizational Behavior in High School atau Pengaruh Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organisasi Kewargaan di SMA”	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai kepercayaan atau trust.	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode analisis jalur dan yang diteliti sebanyak 22 sekolah SMA	
06	M. Yunus Abu Bakar, Hasan Bahrun, &	Penelitian ini menggunakan metode penelitian	Penelitian ini membahas mengenai usaha	

	<p>Maulidatul Hasanah (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Build Public Trust Through Excellent Service In School atau Membangun Kepercayaan Masyarakat Melalui Pelayanan Prima Di Sekolah“</p>	<p>kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.</p>	<p>membangun kepercayaan melalui pelayanan prima di sekolah, studi yang digunakan yakni studi kasus.</p>
07	<p>Hasan Baharun, Abd Hamid Wahid, Chusnul Muali dan Fathor Rozi (2022) “Building Public</p>	<p>Penelitian ini membahas mengenai upaya membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah islam.</p>	<p>Penelitian ini membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah islam dengan diterapkannya</p>

	Trust In Islamic School Through Adaptive Curriculum atau Membangun Kepercayaan Masyarakat Terhadap Sekolah Islam Melalui Kurikulum Adaptive”		kurikulum adaptive. Kemudian metode penelitian yang digunakan yaitu metode fenomenologi deskriptif.	
--	--	--	---	--

G. Definisi Istilah

1. *Trust Building* (Membangun Kepercayaan)

Kata *Trust Building* diambil dari kata *Trust* dan *Building*, *Trust* yang artinya kepercayaan¹⁷ dan *Building* artinya bangunan/membangun¹⁸. Jadi dapat diartikan bahwa *Trust Building* adalah upaya membangun kepercayaan pihak tertentu terhadap yang lain dalam melakukan hubungan transaksi berdasarkan suatu

¹⁷ S. Wojowasito dan Tito Wasito W, Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris (Malang: Angkasa Offset, 1980), 246.

¹⁸ W.

keyakinan bahwa orang yang dipercayainya tersebut akan memenuhi segala kewajibannya secara baik sesuai yang diharapkan.

Upaya Menurut Tim Penyusun Departemen Pendidikan Nasional diartikan sebagai usaha, akal, ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar, dsb).¹⁹ Maksudnya adalah usaha untuk melakukan sesuatu menurut akal dan ikhtiar (perbuatan) untuk mencapai sesuatu, memecahkan sebuah persoalan dan mencari jalan keluar.

2. Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan adalah suatu wadah yang berguna untuk membina manusia, membawa ke arah masa depan yang lebih baik. Setiap orang yang berada pada wadah tersebut akan mengalami perubahan dan perkembangan menurut warna dan corak institusi tersebut.²⁰ H. Abu Ahmadi dan Dra. Nur Uhbiyati dalam Nurul Nur Azizah, dkk menyebutkan bahwa lembaga pendidikan merupakan suatu badan usaha yang bergerak serta bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan pendidikan terhadap peserta didik.²¹

¹⁹ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Bahasa Indonesia (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 1595.

²⁰ Marlina Gazali, "Optimalisasi Peran Lembaga Pendidikan Untuk Mencerdaskan Bangsa," *Al-Ta'dib*, 6.1 (2013), 126–36.

²¹ Nurul Azizah, "Pengantar Pendidikan" (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022), 32.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Trust Building

1. Pengertian

Kepercayaan (Trust) merupakan sebuah fondasi dari berdirinya suatu lembaga atau organisasi, dalam dunia bisnis transaksi antar dua belah pihak akan terjadi jika masing-masing pihak saling mempercayai, begitupula dalam dunia pendidikan.²² Kepercayaan dibentuk oleh kemampuan, niat baik, dan integritas pemasar dan emosi konsumen.²³

Crosby et al, (2000) dan gatot Yulianto dan Purwanto Waluyo, (2004) dalam Novianto Eko Nugroho dan Asmara Indahingwati (2020) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah keyakinan bahwa penyedia jasa dapat menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan, serta kemauan atau keyakinan partner bisnis untuk menjalin hubungan jangka panjang untuk menghasilkan kerja yang positif.²⁴

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat dinyatakan bahwa kepercayaan merupakan sebuah dasar dari berdirinya suatu

²² Shumaila Y Yousafzai, John G Pallister, dan Gordon R Foxall, "A proposed model of e-trust for electronic banking," *Technovation*, 23.11 (2003), 847–60.

²³ Nanto Purnomo dan Sani Rusminah, "Membangun kepercayaan konsumen dalam waktu pandemi Covid-19," *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 12.1 (2021), 191–99.

²⁴ Novianto Eko Nugroho dan Asmara Indahingwati, "Strategi Menjaga Loyalitas Pelanggan Pada Toko Sumber Baru di Pusat Grosir Surabaya (PGS)," *JURNAL EKSEKUTIF* 17, no. 2 (2020): 181–195.

lembaga atau organisasi yang dibentuk oleh kemampuan, niat baik, integritas pemasar dan emosi konsumen bahwa penyedia jasa dapat menjalin transaksi jangka panjang menghasilkan kerja yang positif berlandaskan hubungan saling percaya.

Kepercayaan dalam Islam juga dianjurkan seperti yang tercantum dalam AL-Qur'an surat An-Nisa ayat 29, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً
عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang bathil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha penyayang kepadamu.”²⁵

Ayat diatas menjelaskan bahwa dalam menyediakan jasa sebaiknya dilakukan atas dasar suka sama suka, saling pengertian dan saling percaya antara pihak lembaga dengan konsumen atau stakeholdernya, serta tidak ada unsur paksaan dan cara lainnya yang dapat merugikan kedua belah pihak.

2. Model Trust Building

Lewicki dan Bunker sebagaimana dikutip dalam Faturochman, membagi tiga jenis kepercayaan, diantaranya:

a) *Calculus-based trust* (Kepercayaan berbasis kalkulus)

Pada dasarnya hubungan antara individu, kelompok atau lembaga berusaha untuk dijaga keberlangsungannya melalui

²⁵ Abu Ihsan Al-Atsari M. Abdul Ghoffar, Abdurrahim Mu'thi, *“Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2.”*, Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2001, 279.

pemberian kepercayaan. Akan tetapi, ada konsekuensi dari pemberian kepercayaan itu, yaitu orang yang melanggar kepercayaan akan mendapat *punishment*. Dengan demikian mungkin akan ada perhitungan dalam berhubungan sosial dan menjaga kepercayaan. Jenis kepercayaan ini dapat dikatakan paling berbeda karena mudah berubah-ubah. Ketika terjadi transaksi pemberian kepercayaan dan penerimaan imbalan, dalam relasi sosial tidak lagi imbang maka kepercayaan itu bisa berubah. Jika kepercayaan yang diberikan tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, maka justru bisa terjadi ketidakpercayaan.

b) *Knowledge-based trust* (Kepercayaan berbasis pengetahuan)

Kepercayaan dapat dibangun berdasarkan pengetahuan atas pihak lain, dengan kata lain kepercayaan bergantung pada informasi tentang pihak lain. Dengan demikian perkiraan akan berubah, karakteristik dan perkembangan pokok lain sangat mempengaruhi tingkat kepercayaan orang lain terhadapnya. Karena penilaiannya tidak selalu konsisten, pengetahuan akan hal itu juga harus selalu diperbaharui. Artinya pengetahuan yang dimaksudkan juga meliputi pengetahuan tentang konsistensi atau reliabilitas pihak lain, cara mendapatkan pengetahuan ini adalah dengan melakukan interaksi berulang-ulang atau melalui proses yang berjangka panjang.

c) *Identification-based trust* (Kepercayaan berdasarkan identifikasi)

Jenis kepercayaan ini seringkali dijumpai dalam kelompok, ketika suatu kelompok memiliki identifikasi yang kuat dan di dalamnya terdapat kohesivitas²⁶ yang tinggi, maka secara teknis anggota yang satu dapat mengganti anggota yang lain. dengan demikian telah terjadi kepercayaan yang tinggi. Kepercayaan seperti ini dapat juga terbentuk diluar kelompok, itu terjadi antar dua pihak yang memiliki *knowledge-based trust* sekaligus memiliki kesamaan seperti kebutuhan, pilihan, dan preferensi.²⁷

Dari ketiga jenis kepercayaan tersebut dapat saling terikat antara satu dengan yang lainnya. Sebagaimana *Calculus-based trust* dapat mendasari terbentuknya *knowledge-based trust* yang selanjutnya dapat membentuk *identification-based trust*. Namun untuk membentuk kepercayaan satu dengan kepercayaan lainnya tidak bisa berlangsung secara otomatis. Perlu dicatat lagi bahwa perubahan jenis kepercayaan itu umumnya hanya sebagian dari sejumlah interaksi antara pihak-pihak yang terlibat, akan berbeda dengan kenyataan sehari-harinya.

²⁶ Kohesivitas kelompok adalah kekuatan ikatan dimana anggota kelompok secara psikologis tertarik pada kelompok, saling bergantung dan mempengaruhi satu sama lain, bekerja sama satu sama lain, serta memiliki komitmen dan kepercayaan yang kuat.

²⁷ Faturochman, "*Dinamika Psikologis dan Sosial Kepercayaan*," dalam Supratiknya, Faturochman dan Sentot Haryanto (ed), *Tantangan Psikologi Dalam Menghadapi Milenium Baru* (Yogyakarta: Galang Printika, 2000).

3. Proses *Trust Building*

Membangun kepercayaan konsumen atau stakeholder terhadap lembaga pendidikan merupakan hal yang tidak mudah. Itu semua tergantung pada bagaimana perilaku lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa untuk mampu membuat orang lain percaya dan mengambil resiko yang ada. Kepercayaan dapat mengurangi resiko atau perasaan rentan tersebut, sehingga transaksi antara kedua belah pihak bisa berlangsung. Morgan dan Hunt menyatakan bahwa faktor utama yang dapat membentuk kepercayaan adalah loyalitas dan komitmen.²⁸ Jika kepercayaan merupakan faktor utama dalam membentuk komitmen dan loyalitas, maka proses pembentukannya merupakan hal yang penting untuk diketahui.

Yee & Young, Huff, R. Mayer dkk, J. Child, Doney and Cannon dan Adler dalam Fausta Ari Barata menjelaskan level awal dari proses pembentukan kepercayaan. Menurut Yee Young kepercayaan adalah *generalised expectancy of an individual's characteristics* atau menurut Huff *perceived trustworthiness*. Ini menunjukkan bahwa kepercayaan bermula dari sebuah harapan dalam diri *trustor* terhadap *trustee* yang bersifat umum karena belum mengenal *trustee* lebih dalam.

Yee & Young kemudian menambahkan lagi bahwa *harapan* tersebut akan berubah menjadi *confidence in the exchange partner's reliability and integrity* melalui serangkaian interaksi antara *trustor*

²⁸ Robert M Morgan dan Shelby D Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of marketing*, 58.3 (1994), 20–38.

dan *trustee* dimana *trustor* dapat menilai keterandalan dan integritas *trustee* dalam menjalankan pekerjaannya. Adler menambahkan bahwa *keyakinan* tersebut tidak hanya pada keterandalan dan integritas, namun juga pada *goodwill dari trustee*, yaitu niat baik dari *trustee* untuk tetap menjaga kedua hal tersebut.

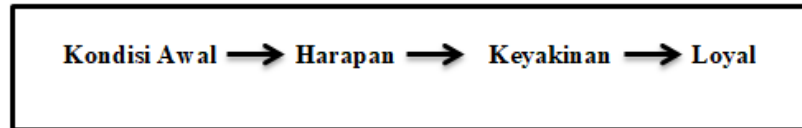
Proses lanjutan dari keyakinan, menurut Mayer dkk, adalah *tindakan*. Tindakan yang dimaksud disini adalah pendelegasian atau suatu pekerjaan kepada *trustee* yang disebut sebagai *the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party* atau kesediaan suatu pihak untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain. *Trustor* dikatakan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap *trustee* jika *trustor* bersedia atau rela mendelegasikan suatu pekerjaan dan siap menerima konsekuensi apapun yang nanti akan dihadapinya.²⁹

Berdasarkan literatur diatas dapat disimpulkan bahwa kepercayaan merupakan suatu proses yang diawali dari munculnya suatu harapan umum (*expectancy*), dari diri seseorang *trustor* yang masih global mengenai kemampuan seseorang lainnya *trustee* dianggap memiliki kemampuan, keterandalan, integritas dan niat baik untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh *trustor* kepadanya. Titik puncak kepercayaan diwujudkan melalui suatu pendelegasian tugas atau pemberian wewenang kepada *trustee* untuk bertindak atas nama *trustor* dan bahwa

²⁹ Fausta ARi Barata, "Membangun Kepercayaan dalam Bisnis Skala Nasional dan Internasional", (Malang: PT Cita Intrans Selaras, 2019), 54-55.

trustor siap menerima konsekuensi apapun dari hasil pekerjaan trustee.

Jika digambarkan berikut proses pembentukan kepercayaan:



Gambar 2.1 Model Dasar Proses Pembentukan Kepercayaan

Tahapan diatas disebut sebagai level of trust, diatas terdapat kondisi awal yaitu saat dimana belum ada kepercayaan sama sekali terhadap trustee. Kondisi awal ini kemudian berkembang menjadi suatu harapan, keyakinan dan akhirnya muncul tindakan. Jika tindakan itu dilakukan secara terus-menerus maka dapat dikatakan bahwa loyalty telah terbentuk.

Model diatas baru menggambarkan tahapan perubahan kepercayaan saja dan belum menjelaskan apa yang menyebabkan kepercayaan berkembang. Perubahan dari satu tahap ke tahapan lainnya terjadi melalui serangkaian aktivitas yang disebut sebagai aktivitas pembangun kepercayaan *trusting activity*. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Child, perubahan dari kondisi awal ke harapan terjadi karena adanya transference yang diterjemahkan sebagai perpindahan informasi³⁰ dan perubahan dari harapan menjadi keyakinan terjadi

³⁰ Proses perpindahan informasi merupakan proses transfer informasi yang berlangsung dari sumber yang dapat dipercaya kepada individu lain mengenai sesuatu yang mana trustor tidak mempunyai hubungan langsung dengan sesuatu tersebut sebelumnya.

karena trustor melakukan aktivitas calculation³¹ atau kalkulasi. Jika hasil dari kalkulasi menunjukkan bahwa benefit yang diperoleh trustor lebih besar dibandingkan dengan resiko lain yang harus dikeluarkan, maka besar kemungkinan bahwa tingkat kepercayaan seorang trustor akan meningkat dari harapan dan keyakinan. Perubahan tingkat kepercayaan dari keyakinan menjadi tindakan melibatkan suatu proses yang disebut pemahaman (*understanding*).³²

Pemahaman ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh trustor terhadap hal-hal yang hanya bisa dinilai melalui interaksi yang intensif antara trustor dengan trustee. Hal yang dapat dinilai disini adalah niat, pengalaman, dan kedalaman pengetahuan. Jika dari proses pemahaman terlihat bahwa trustee memiliki ketiga hal tersebut sesuai atau lebih tinggi dari harapan trustor, maka trustor akan memasuki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari keyakinan atau tindakan.

Proses pemahaman tidak hanya terjadi pada perubahan tingkat kepercayaan dari keyakinan menjadi tindakan, namun juga terjadi pada perubahan tingkat kepercayaan dari tindakan menuju loyal. Hal ini terjadi karena adanya pemahaman antara trustor dengan trustee akan menjadi semakin baik seiring dengan intensifnya interaksi yang terjadi antara trustor dan trustee. Perubahan tingkat kepercayaan dari tindakan

³¹ Proses kalkulasi merupakan proses penilaian yang dilakukan oleh trustor terhadap kemampuan trustee untuk menghasilkan apa yang diinginkannya, termasuk waktu dan biaya yang akan timbul.

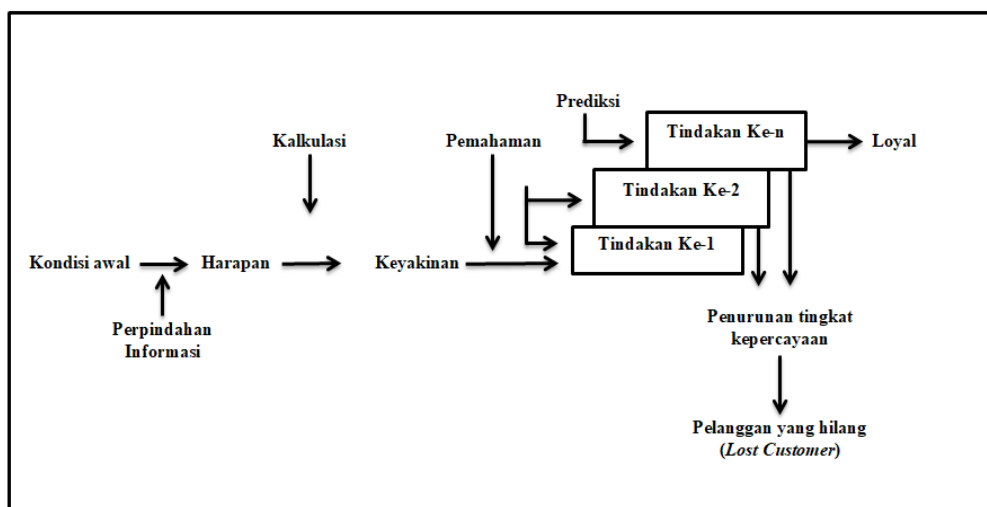
³² John Child, "Trust—the fundamental bond in global collaboration.," *Organizational dynamics*, 2001.

menjadi loyal melibatkan interaksi yang intensif sehingga selama interaksi itu terjadi, proses pemahaman juga akan terus terjadi.

Doney dan Cannon juga menambahkan satu lagi aktivitas pengubah kepercayaan, yaitu prediksi (*prediction*) yang mempengaruhi perubahan tingkat kepercayaan dari tindakan menjadi loyal.³³ Kepercayaan dibangun berdasarkan kemampuan suatu pihak untuk memperkirakan perilaku konsumen/stekaholder dimasa yang akan datang, seperti mengenai ketepatan rekannya selama ini dalam memenuhi janji yang telah dibuatnya.

Aktivitas prediksi melibatkan suatu evaluasi terhadap pengalaman masa lalu yang telah dialami oleh trustor dan trustee. Evaluasi ini dilakukan sebelum trustor memutuskan akan menjadi loyal atau tidak kepada trustee. Hasil dari kegiatan evaluasi yang dilakukan nantinya yang digunakan oleh trustor untuk memprediksi situasi yang akan terjadi dimasa yang akan mendatang dalam membangun hubungan dengan trustee. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepercayaan, maka prediksi trustor terhadap hubungannya dengan trustee dimasa mendatang juga akan semakin baik, demikian juga pula sebaliknya. Secara lengkap, berikut gambar tahap perubahan tingkat kepercayaan dan aktivitas pengubah kepercayaan yang menyertainya:

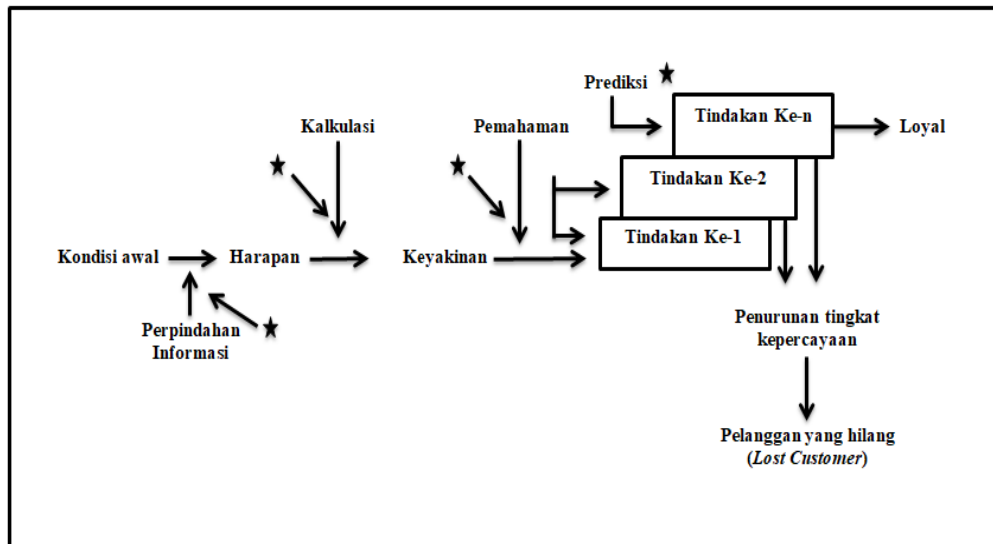
³³ Patricia M Doney dan Joseph P Cannon, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of marketing*, 61.2 (1997), 35-51.



Gambar 2.2 Aktivitas Pengubah Kepercayaan

Tahapan diatas merupakan aktivitas yang dapat mengubah kepercayaan dalam proses pembentukan kepercayaan. Namun pada tahapan diatas belum lengkap, karena belum memasukkan sumber informasi yang digunakan oleh trustor dalam melakukan *trusting activities* (aktivitas kepercayaan) untuk menilai interaksinya terhadap trustee. Adler dalam penelitiannya berpendapat, terdapat dua hal yang terkait dengan informasi tersebut yaitu, *sumber* : yang merupakan subyek, sumber atau referensi yang dipakai oleh trustor melakukan aktivitas pengubah kepercayaan, dan *objek* : merupakan aspek, hal atau atribut *trustworthiness* dari trustee yang dinilai trustor.³⁴ Kedua dimensi diatas perlu diketahui disetiap tahapan pembentukan kepercayaan, sehingga kepercayaan dapat dibangun secara efektif. Berikut tahapan pembentukan kepercayaan secara lengkap:

³⁴ Paul S. Adler, "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism," *Organization Science*, 12.2 (2001), 215–34 <<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.215.10117>>.



Gambar 2.3 Proses Pembentukan Kepercayaan Lengkap

Berdasarkan tahapan-tahapan proses pembentukan kepercayaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proses pembentukan kepercayaan mencakup tiga hal: 1) Perubahan tingkat kepercayaan, 2) Aktivitas pengubah kepercayaan, 3) Sumber dan objek yang dijadikan referensi oleh seorang *trustor* untuk menilai sampai dimana kepercayaan yang ada pada *trustee*.

Ikay Fauziah dalam Fausta Ari Barata membagi beberapa perilaku untuk membangun kepercayaan, diantaranya yaitu:

- 1) Berbicara apa adanya dan menciptakan transparansi

Berbicara apa adanya sangat mempengaruhi hubungan antara sesama, karena bisa menambah dividen kepercayaan dalam hubungan tersebut. Berbicara apa adanya dilakukan secara sopan

santun dan proporsional, tidak dengan cara yang ekstrem karena bisa menghilangkan kepercayaan orang lain. Selain itu penciptaan sebuah transparansi dalam suatu hubungan mutlak diperlukan agar dapat menjadikan para pekerjanya menjadi lebih peka terhadap situasi yang ada dan akhirnya mereka mereka akan berubah menjadi individu yang memanfaatkan disinya secara maksimal. Hal ini dilakukan demi membentuk sebuah tim yang solid, yang didukung oleh kepercayaan antar individu didalam organisasi atau lembaga.

2) Menunjukkan penghormatan dan loyalitas

Kebiasaan manusia memang selalu ingin dihormati dan manusia cenderung lebih memilih untuk bekerjasama dengan orang yang mempunyai rasa hormat. Penghormatan bisa diartikan adanya rasa kepedulian dan rasa hormat antar sesama karyawan yang ada di dalam sebuah organisasi, mulai dari golongan yang paling bawah sehingga mereka merasa sejajar dengan manajer, ketua atau bahkan direktur suatu perusahaan. Menunjukkan rasa loyalitas kepada orang lain dapat dilakukan dengan mengakui segala macam kontribusi yang mereka berikan, menjaga kehormatan orang lain dan membicarakan perilaku orang lain dengan semestinya. Loyalitas orang atasa kepada bawahannya atau bawahan ke atasannya juga bisa menumbuhkan benih-benih kepercayaan. Sikap baik yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya akan

membangkitkan semangat kerja dan menjadikan bawahan loyal terhadap atasan dan juga lembaga. Hal yang dapat dilakukan oleh atasan atau ketua kepada bawahannya yaitu dengan lebih memperhatikan hak-hak mereka, mempelajari kesenjangan antara atasan dan bawahan dan juga memposisikan diri terhadap bawahan atau karyawan.

3) Meluruskan kesalahan dan memenuhi komitmen

Ketika terdapat kesalahan dalam sebuah organisasi atau lembaga maka kata maaf saja tidaklah cukup untuk bisa mengganti kepercayaan yang telah hilang. Perlu adanya ganti rugi atau perbaikan ekstra dan komitmen agar kepercayaan yang tadinya hilang bisa pulih kembali. Harus ada kerendahan hati dalam upaya untuk meluruskan kesalahan, juga disertai keberanian untuk berhadapan langsung dengan kemarahan dan ketidakpercayaan yang datang dari pihak yang merasa dirugikan.

4) Mendengarkan terlebih dahulu dan memberikan kepercayaan

Penting bagi seorang atasan atau ketua untuk mendengar, memahami, dan melihat terlebih dahulu keadaan yang sedang terjadi. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan mengedepankan beberapa asumsi saja tanpa mendengarkan kebutuhan, keinginan atau keluhan orang lain, maka pekerjaan tersebut tidak menghasilkan kepercayaan dari orang lain. Ketika lembaga atau organisasi selalu mendengar kebutuhan dan keinginan konsumen,

maka akan selalu muncul inovasi baru yang membuat lembaga menjadi lebih maju.

5) Mengklarifikasi ekspektasi dan memberikan hasil-hasil

Harapan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang dan ketika lingkungannya lebih luas dan lebih dari satu orang, maka harus ada kesepakatan dan kejelasan terhadap harapan yang ada. Dengan adanya kesamaan harapan, maka visi dan misi dari sebuah lembaga atau organisasi tercipta dan mendefinisikan harapan. Harapan yang realistis akan mendongkrak kepercayaan, begitupun sebaliknya harapan yang tidak realistis justru akan menimbulkan ketidakpercayaan. Hasil juga tidak kalah pentingnya untuk menunjukkan kemauan dan kemampuan seseorang dalam bekerja, karena berkaitan dengan apa yang diusahakan oleh seseorang maka jika usaha tidak disertai dengan mekanisme dan koordinasi pelaksanaan yang baik maka usaha tersebut tidak akan mendapatkan hasil.

6) Mengkonfrontasikan realitas dan menjadi lebih baik

Ketika realitas tidak bersahabat, dibutuhkan kejelian dan keberanian seorang pebisnis untuk terus membenahi diri dengan melibatkan kreativitas, kemampuan dan keterbukaan yang ada pada dirinya. Menyampaikan suatu realitas yang baik merupakan hal yang mudah, namun jika realitas yang disampaikan tidak bersahabat akan menimbulkan kesulitan. Apalagi jika realitas itu

menyangkut ketidakjelasan nasib para pekerja atau staf, mitra kerja dan juga konsumen/stakeholder. Mungkin diawal penyampaian akan terasa sangat Shock tetapi hal itu jauh lebih baik apalagi dibarengi dengan upaya-upaya perbaikan yang terorganisir.

7) Mempraktekkan akuntabilitas

Saat ini banyak para pemimpin, politisi dan juga pengusaha yang telah banyak kehilangan prinsip akuntabilitas dalam dirinya, sehingga mereka banyak yang lari dari tanggung jawab yang seharusnya mereka pertanggungjawabkan di depan publik. Hal ini bermula dari hilangnya rasa tanggung jawab dalam dirinya, akan tetapi hanya bisa meminta pertanggungjawaban dari orang lain.

Akuntabilitas terjadi jika ada *aware* dalam diri seorang pemimpin dengan batasan-batasan yang dimilikinya dan hak milik orang lain, yang akan berakibat pada timbulnya kesadaran terhadap kewajiban akan dirinya dan orang lain. dengan mengetahui hak milik pribadi dan orang lain, akan berakibat pada munculnya tanggungjawab pribadi antara diri sendiri dan orang lain. hal ini akan berdampak positif kepada hasil keputusan-keputusan bisnis yang diambilnya, tidak hanya positif untuk dirinya tetapi juga orang lain. ketika akuntabilitas sudah tertanam dalam jiwa seorang pemimpin maka lambat laun kepercayaan akan datang dari orang

lain yang membawa dampak positif dalam lembaga atau organisasi yang dikembangkannya.³⁵

4. Faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan

Menurut R. Lewicki, faktor yang mempengaruhi kepercayaan individu dalam mengembangkan harapannya mengenai bagaimana seseorang dapat percaya kepada orang lain bergantung pada empat faktor, diantaranya:

- 1) *Predisposisi Kepribadian* : yang menunjukkan bahwa tiap individu memiliki predisposisi atau kecenderungan yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat predisposisi individu terhadap kepercayaan, maka semakin besar pula harapan untuk dapat mempercayain orang lain.
- 2) *Reputasi dan Stereotype* : Reputasi atau kedudukan orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat, Stereotype (pandangan atau penilaian) yang membawa individu untuk melihat elemen untuk percaya dan tidak percaya serta membawa pada pendekatan hubungan untuk saling percaya.
- 3) *Pengalaman Aktual* : kebanyakan individu membangun fase dari pengalaman yang sudah dilaluinya untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi dan berkomunikasi. Dari beberapa fase yang ada

³⁵ Fausta Ari Barata, "Membangun Kepercayaan dalam Bisnis Skala Nasional dan Internasional", (Malang: PT Cita Intrans Selaras, 2019), 63-68.

tersebut akan menimbulkan kekuatan dalam kepercayaan dan sebagian lainnya ada yang kuat dalam ketidakpercayaan.

4) Orientasi Psikologis : orientasi ini menyatakan bahwa individu membangun dan mempertahankan hubungan sosial berdasarkan orientasi psikologisnya, dalam artian agar orientasinya tetap konsisten individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka.³⁶

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kepercayaan individu terhadap individu lain bergantung pada kecenderungan kepribadian, pengalaman dan orientasi psikologis terkait dengan kesesuaian hubungan jiwa tiap individu. Terdapat beberapa situasi dan indikator dari *trust* dikatakan oleh Mitchell dalam M, Nasrullah Yusuf, 2012 sebagai berikut:

1. Probity : berkaitan dengan kepercayaan, integritas, dan reputasi
2. Equity : berkaitan dengan fair-mindedness, benevolence
3. Reliability : berkaitan dengan dengan kendala dan ketepatan serta konsistensi dari produk atau servis yang diharapkan dalam beberapa hal berkaitan dengan garansi yang dikeluarkan oleh perusahaan.³⁷

³⁶ Barbara Benedict Lewicki, Roy J. & Bunker, "Developing and maintaining trust in work relationships," *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114 (1996), 139 <<https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452243610>>.

³⁷ M. Nasrullah Yusuf, "Strategi Membangun Nilai Jasa dan Kepercayaan Pelanggan", (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 98.

Selain itu menurut Mayer dkk, faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang lain ada tiga, yaitu:

- 1) Kemampuan (*ability*) : mengacu kepada kompetensi dan karakteristik penjual atau organisasi dalam mempengaruhi dan mengotorisasi wilayah yang spesifik. Dalam hal ini, bagaimana penjual mampu menyediakan, melayani, sampai mengamankan transaksi dari gangguan pihak lain. dapat diartikan bahwa konsumen/*stakeholder* memperoleh jaminan kepuasan dan keamanan dari penjual/organisasi dalam melakukan transaksi.
- 2) Kebaikan hati (*benevolence*) : mengacu pada kemauan penjual dalam memberikan kepuasan yang saling menguntungkan antara dirinya dengan konsumen. Profit yang diperoleh penjual dapat dimaksimalkan tetapi kepuasan konsumen yang didapat juga tinggi. Penjual/organisasi tidak semata-mata mencari keuntungan saja tetapi juga memperhatikan kepuasan konsumen.
- 3) Integritas (*integrity*) : mengacu pada perilaku atau kebiasaan penjual dalam menjalankan bisnisnya. Informasi yang diberikan kepada konsumen apakah sesuai dengan fakta atau tidak.³⁸

Kepercayaan merupakan suatu yang rapuh, karna itu Solomon dkk menjelaskan bahwa ada kalanya seseorang berada dalam periode

³⁸ Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman, "Model of Trust Theory," *The Academy of Management Review*, 20.3 (1995), 709–34.

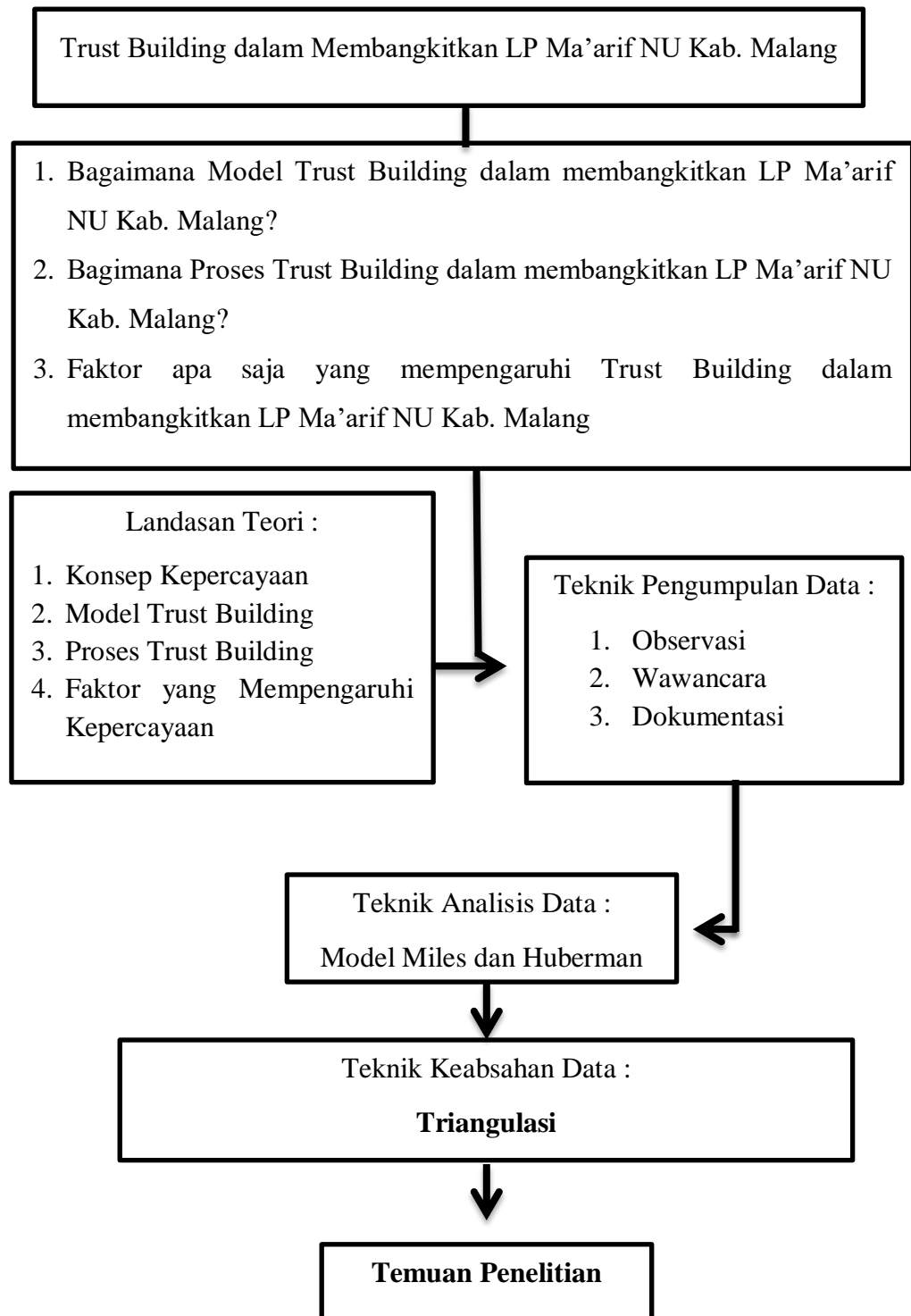
ketidakpercayaan (*distrust*) yang ekstrim.³⁹ Hilangnya kepercayaan seringkali disebabkan oleh adanya traumatis. Hal tersebut sering terjadi karena adanya penghinatara, pelanggaran terhadap trust, rasa kecewa dan perasaan gagal. Ada beberapa kategori dari kekecewaan, yaitu: 1) Kekecewaan karena sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan 2) Adanya kesalahan. Pemicu terjadinya hal ini ialah sesuatu yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, bisa jadi karena kesalahan orang yang menyebabkan timbulnya rasa kecewa.

Setelah berada dalam periode *distrust*, untuk beberapa orang ada yang tidak dapat melupakan dan juga tidak dapat memaafkan. Akan tetapi tidak sedikit dari mereka yang berubah dan belajar untuk *trust* (percaya) kembali kepada orang lain, inilah yang disebut dengan *reestablishing trust*. Restablishing trust adalah membangun kembali kepercayaan, mulai dari struktur-struktur baru, memulihkan, dan kembali melakukan rutinitas sehari-hari dan membangun lagi hubungan menjadi lebih baik.

³⁹ Fernando Flores dan Robert Solomon, "Building trust: In business, politics, relationships, and life" (Oxford Scholarship Online, 2001).

B. Kerangka Berfikir

Peneliti akan mendeskripsikan kerangka berpikir dalam penelitian yang berjudul “Trust Building dalam Membangkitkan LP Ma’arif NU Kab. Malang.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian memiliki banyak metode dan juga rancangan penelitian yang dapat digunakan. Sehubungan dengan hal itu, maka penelitian “Trust Building dalam membangkitkan LP Ma’arif NU Kab.Malang” akan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor, metode penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghadirkan data deskriptif dari kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau pelaku yang diamati.⁴⁰ Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dikarenakan data yang akan dikumpulkan oleh peneliti berupa kata-kata, tulisan, gambar dan data yang relevan terkait dengan *trust building* dalam membangkitkan LP Ma’arif NU Kab. Malang. Maka dari itu, laporan penelitian ini nantinya akan berisi data-data maupun beberapa informasi untuk memberikan gambaran mengenai *trust building* dalam membangkitkan LP Ma’arif NU Kab. Malang.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Kusmarni, studi kasus adalah suatu metode penelitian yang dimana seorang peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau

⁴⁰ Lexy J Moleong, "Metodologi Penelitian Kualitatif", (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 9-10.

kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terperinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.⁴¹ Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mengkaji obyek penelitian untuk mendapatkan informasi dan data secara mendalam sehingga dapat dijadikan acuan dalam penelitian.

B. Kehadiran Peneliti

Pada penelitian ini, instrumennya adalah orang atau *human instrumen*, yaitu peneliti itu sendiri. Untuk dapat menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.⁴² Sehingga kehadiran peneliti sangat penting pada waktu penelitian untuk memantau dan mengamati secara langsung selama penelitian.

Dari segi pelaksanaan pengumpulan datanya, dapat dibedakan menjadi dua yaitu 1) *participant observation* (Observasi berperan serta), peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka-dukanya. Dengan observasi partisipan ini,

⁴¹ Yani Kusmarni, "Qualitative Inquiryresearch Design, 'STUDI KASUS (John W . Creswell),'" 1989, 1–12.

⁴² Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D" (Bandung: Alfabeta, 2016), 8.

maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak, dan 2) *non participant*, peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Peneliti mencatat, menganalisis dan selanjutnya dapat membuat kesimpulan tentang perilaku masyarakat. Pengumpulan data yang di dapat tidak mendalam, dan tidak sampai pada tingkat makna.⁴³

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai non-partisipan, tetapi mengamati secara langsung kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh informan sebagai sumber data, mulai dari mengikuti kegiatan yang dilakukan di dalam lembaga maupun diluar lembaga pendidikan serta data-data lain yang dapat membantu menunjang keabsahan hasil penelitian. Kehadiran peneliti secara langsung, dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan penelitian yang akan dilaksanakan. Dalam pengumpulan data diperlukan adanya kelenturan, dan sikap terbuka untuk bisa menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru, sesuai dengan realitas yang sedang peneliti hadapi di lapangan. Oleh sebab itu, sikap kritis dan terbuka penting untuk dimiliki oleh pendliti karena perannya sebagai instrumen utama dalam penelitian.

⁴³ Ibid.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kantor LP Ma'arif NU Kab. Malang yang terletak di Jl. Raya Kebonagung No. 83, Krajan Barat, Kebonagung, Kec. Pakisaji, Kabupaten Malang, dengan kode pos 65162. Adapun email, nomor telpon dan website kantor yang dapat di akses dan hubungi.

Email : maarifnu.kabmalang@yahoo.com atau info@maarifnumalang.id

Telpon : 0851-0019-4876

Website : maarifnumalang.id

Pemilihan lokasi ini berdasarkan dari ketertarikan peneliti terhadap visi LP Ma'arif NU Kab. Malang yang berbunyi “Mengembalikan fitrah lembaga Pendidikan Islam yang berbasis ilmu, transformatif, mandiri, bermutu, dan berhaluan Aswaja an-Nahdiah”. Untuk mengembalikan fitrah lembaga pendidikan salah satu langkah yang dilakukan ialah membangun kepercayaan atau *trust building*. Selain itu menurut informasi yang peneliti dapatkan pada saat observasi awal, peneliti merupakan orang pertama yang tertarik meneliti di LP Ma'arif NU. Kab. Malang, itu sebabnya peneliti tertarik untuk meneliti di lokasi ini.

D. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh berasal dari observasi, wawancara dan dokumentasi, bisa berupa kata-kata tertulis maupun lisan

dari objek yang diteliti dan perilaku orang-orang sekitarnya. Kata-kata maupun perilaku dari objek yang diteliti dan di wawancarai kemudian didokumentasikan merupakan sumber data utama, selanjutnya dilakukan pengambilan gambar, di rekam, dan ditulis. Data dan sumber data dari penelitian ini meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder:

1. Sumber data primer

Sumber data primer merupakan sumber data utama yang peneliti peroleh secara langsung dari sumber (informan maupun lokasi penelitian), melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi sengan pihak yang terkait. Data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan trust building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. melalui wawancara kepada para informan yang telah ditetapkan.

Adapun penepatan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* atau disebut juga dengan *judgement sampling*. Merupakan suatu teknik penetapan sampel dengan cara memilih sampel diantara populasi sesuai dengan yang dikehendaki peneliti (tujuan/masalah dalam penelitian), sehingga sampel tersebut dapat mewakili karakteristik populasi yang telah dikehatui sebelumnya.⁴⁴

⁴⁴ Nursalam, "Konsep dan Penerapan Metode Penelitian Ilmu Keperawatan, Pedoman Skripsi, Tesis, dan Instrumen Penelitian Keperawatan", (Jakarta: Penerbit Salemba Medika, 2008), 94.

Maka dari itu dalam penelitian ini, peneliti membagi informan menjadi informan utama: yaitu orang yang mengetahui secara teknis dan detail tentang masalah penelitian yang diteliti, dan informan pendukung: yaitu orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap.⁴⁵ Adapun yang menjadi informan utama yaitu ketua LP Ma'arif, dan informan pendukung yakni karyawan/ staf, stakeholder dan beberapa sekolah yang sempat mengeluarkan diri dari naungan LP Ma'arif.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder merupakan data pelengkap yang diperoleh peneliti dari hasil observasi berupa foto, rekaman suara, soft file, studi pustaka atau hasil bacaan-bacaan dan informasi, komentar, maupun wawancara peneliti yang berkaitan dengan judul penelitian untuk memperkuat data primer.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang valid dan relevan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini

⁴⁵ Azharsyah Ibrahim, "Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis Islam", (Banda Aceh: Ar-Ranniry Press, 2021), 216.

menggunakan beberapa teknik yang sesuai dengan prosedur penelitian kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

1. Teknik Observasi

Sutrisno Hadi (1986) dalam Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa, Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang penting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

Teknik observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga pada obyek-obyek alam yang lain. teknik ini digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari hasil observasi yang dilakukan, peneliti nantinya dapat mengetahui gambaran mengenai upaya *trust building* dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang.

2. Teknik Wawancara (*Interview*)

Stewart dan Cash (2000) dalam Fadhallah (2021) mengemukakan bahwa wawancara adalah proses komunikasi interaksional antara dua pihak, paling tidak salah satu pihak mempunyai satu tujuan antisipasi dan serius serta biasanya termasuk tanya jawab.⁴⁶

Secara umum teknik wawancara dilaksanakan melalui enam tahapan, yaitu: 1) mengidentifikasi permasalahan penelitian atau

⁴⁶ Fadhallah, "Wawancara" (Jakarta Timur: UNJ Press, 2021), 1.

fenomena yang akan diteliti, 2) mengembangkan desain wawancara meliputi pertanyaan wawancara dan protokol wawancara, 3) melakukan wawancara terhadap narasumber, 4) transkripsi dan translasi, 5) analisis data wawancara, dan 6) pelaporan, sesuai dengan sifatnya data yang didapat biasanya bersifat kualitatif.⁴⁷

Menurut Kerlinger (1992) wawancara adalah peran situasi tatap muka interpersonal dimana satu orang (*interviewer*), bertanya kepada satu orang yang diwawancarai, beberapa pertanyaan yang dibuat untuk mendapatkan jawaban yang berhubungan dengan masalah penelitian. Deaux, Dane, dan Wrihstman (1993) menyatakan bahwa teknik wawancara juga memungkinkan interviewer untuk memperoleh informasi tambahan melalui proses observasi respon non-verbal yang diungkapkan interviewee.⁴⁸ Wawancara sendiri dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telpon.

Dalam penelitian ini informasi diperoleh dari ketua lembaga pendidikan Ma'arif, staf, karyawan, *stakeholder* dan juga beberapa sekolah yang berada dibawah naungan lembaga pendidikan Ma'arif NU Kab. Malang. Peneliti disini menggunakan wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas dimana peneliti tidak

⁴⁷ Ray Galvin, "How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge?," *Journal of Building Engineering*, 1 (2015), 2-12.

⁴⁸ Galvin, "How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge?", *Journal of Building Engineering*, Vol.1, (2015), 2-12.

menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dengan lengkap untuk pengumpulan datanya, pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar dari permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak terstruktur ini dilakukan dengan maksud agar informan tidak merasa canggung dalam memberikan informasi kepada peneliti.

3. Teknik Dokumentasi

Wahidmurni (2015) dalam Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri (2019) menerangkan Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti bisa berupa dokumen resmi seperti surat putusan, surat intruksi, sementara dokumen tidak resmi seperti surat nota, dan surat pribadi yang dapat memberikan informasi pendukung terhadap suatu peristiwa. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara mendalam sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian.⁴⁹

Dokumentasi tidak kalah penting dari metode lainnya, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Dalam melakukan penelitian ini peneliti akan menggunakan dokumentasi dalam pengambilan data berupa buku-

⁴⁹ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, "Metode Penelitian Kualitatif Bidang Pendidikan" (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 73-74.

buku, peraturan-peraturan, foto-foto, file-file dokumen, media sosial dan data-data yang relevan untuk membantu peneliti agar bisa mendapatkan data pendukung penelitian ini.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan suatu metode atau cara untuk mengolah sebuah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut menjadi mudah untuk dipahami dan juga bermanfaat untuk menemukan solusi dari suatu permasalahan. Analisis data ialah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Tujuan dari teknik analisis data sendiri adalah untuk menentukan atau mendapatkan kesimpulan secara menyeluruh dari data-data penelitian yang telah terkumpul.

Teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah analisis model Miles dan Huberman (1984), berikut:

1. Data *Reduction* (reduksi data)

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan

data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Dengan begitu akan terlihat gambaran yang jelas dan memudahkan peneliti untuk mengumpulkan dan mencari informasi tambahan bila diperlukan.

2. *Data Display* (penyajian data)

Setelah data berhasil direduksi, langkah selanjutnya ialah melakukan penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sebagainya. Penyajian data merupakan proses penyajian kumpulan informasi yang memberi kemungkinan kepada peneliti untuk menarik simpulan dan pengambilan tindakan.

3. *Data Conclusion Drawing* (kesimpulan/verifikasi)

Setelah data tersaji, tahap berikutnya adalah melakukan pengambilan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang berada diawal sifatnya masih sementara dan apabila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya maka dapat dirubah, tetapi apabila kesimpulan yang diambil pada tahap awal telah didukung bukti-bukti kuat dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan di awal merupakan kesimpulan yang kredibel.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan upaya yang dilakukan oleh peneliti

untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan peneliti merupakan penelitian ilmiah, yang tentunya akan berpengaruh terhadap hasil akhir dari suatu penelitian. Sehingga hasil penelitian tidak ada unsur hoax dan dapat diuji kebenarannya.

Dalam penelitian kualitatif pengecekan keabsahan juga dapat diperhatikan karena sebuah hasil penelitian tidak akan diakui dan dipercaya jika masih belum melakukan pengecekan keabsahan data. Adapun pengecekan keabsahan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, ialah triangulasi.

Triangulasi dalam uji kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara. Sehingga yang peneliti pakai dalam penelitian ini ialah triangulasi sumber dan triangulasi teknik pengumpulan data, berikut penjelasannya:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, dari sumber tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, mana yang sama, mana yang berbeda, dan mana yang spesifik. Data yang telah dianalisis tersebut menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*).

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya jika data diperoleh dari teknik wawancara, lalu di cek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila ditemukan data yang berbeda-beda dari teknik tersebut, maka peneliti perlu melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain guna memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semua benar akan tetapi sudut pandangnya berbeda-beda.⁵⁰

H. Prosedur Penelitian

Lexy J Moleong mengemukakan bahwa penelitian hendaknya dilakukan dalam tahap-tahap tertentu,⁵¹ yaitu:

1. Tahap pra-lapangan, yakni tahap persiapan yang dilakukan oleh peneliti sebelum terjun kedalam kegiatan penelitian. Dalam tahap ini peneliti melakukan (1) izin kepada lembaga tersebut, (2) merancang usulan penelitian, (3) menentukan informan penelitian, (4) mempersiapkan kelengkapan dan kebutuhan penelitian, (5) merancang pedoman observasi dan wawancara.
2. Tahap usaha peneliti agar secara bersungguh-sungguh berusaha memahami latar penelitian, pada tahapan ini mulai dilakukan proses

⁵⁰ Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D, "(Bandung: Alfabeta, 2016), 273-274.

⁵¹ Lexy J. Meleong, "Metodologi Penelitian Kualitatif", (Bandung: Rosda Karya, 2011), 329.

pengumpulan data (peneliti melakukan wawancara, dokumentasi serta observasi).

3. Tahap analisis data yang telah di dapat dan pemeriksaan keabsahan data. Pada tahap ini peneliti menganalisis data yang telah didapat pada subyek informan atau dokumen untuk membuktikan tingkat validitas data yang diperoleh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi LP Ma'arif NU Kab. Malang

1. Sejarah LP Ma'arif NU Kab. Malang

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU) merupakan perangkat atau aparatur departementasi Nahdlatul Ulama (NU) yang berfungsi sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan pendidikan Nahdlatul Ulama, yang ada di tingkat Pengurus Besar, Pengurus Wilayah, Pengurus Cabang, dan Pengurus Majelis Wakil Cabang. LP Ma'arif NU dalam perjalannya secara aktif melibatkan diri dalam proses-proses pengembangan pendidikan di Indonesia. Secara institusional, LP Ma'arif NU juga mendirikan satuan-satuan pendidikan berupa sekolah dan madrasah, mulai tingkat dasar, menengah, hingga perguruan tinggi.

Bagi Nahdlatul Ulama, pendidikan menjadi pilar utama yang harus ditegakkan demi mewujudkan masyarakat yang mandiri. Gagasan dan gerakan pendidikan ini telah dimulai sejak perintisan pendirian NU di Indonesia. Dimulai dari gerakan ekonomi kerakyatan melalui Nadlatut Tujjar (1918), disusul dengan Tashwirul Afkar (1922) sebagai gerakan keilmuan dan kebudayaan, hingga Nahdlatul Wathan (1924) yang merupakan gerakan politik di bidang pendidikan, maka ditemukanlah

tiga pilar penting bagi Nahdlatul Ulama yang berdiri pada tanggal 31 Januari 1926 M/16 Rajab 1334 H, yaitu: (1) wawasan ekonomi kerakyatan; (2) wawasan keilmuan, sosial, budaya; dan (3) wawasan kebangsaan.

Keberadaan LP Ma'arif NU dimulai dari pertemuan K.H. A. Wahid Hasyim, K.H. Mahfudz Shiddiq dan K.H. Abdullah Ubaid, pada awal September 1929 di kantor Hoof Bestur Nahdlatul Oelama (HBNO) Jl. Bubutan Kawatan Surabaya, menjelang dilangsungkannya Mukhtamar NU ke-4 di Semarang. Pertemuan itu diadakan atas perintah Rais Akbar NU Hadratussyaikh K.H. M. Hasyim Asy'ari, merespons permintaan K.H. A. Wahab Hasbullah yang mengusulkan agar ada badan khusus di tubuh HBNO yang mewadahi dan menangani bidang pendidikan.

Selain itu, K.H. A. Wahab Hasbullah juga menyampaikan pemikiran agar inovasi dalam bidang pendidikan yang dirintis oleh K.H. A. Wahid Hasyim di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. diterapkan pesantren- pesantren lain, dengan demikian kemandirian dalam mendidik dan kualitas pendidikan meningkatkan. Sesuai dengan kelahiran NU untuk mempertahankan dan mengembangkan aswaja serta membentuk akhlak umat dan bangsa diharapkan terwujud melalui badan khusus tersebut. Karena itulah Hadratussyaikh K.H. M. Hasyim Asy'ari meminta agar Wahid Hasyim menyampaikan pokok-

pokok pikirannya kepada Mahfudz Shiddiq dan Abdullah Ubaid, dua aktifis dan motor penggerak NU saat itu.

Untuk merealisasikan pilar-pilar tersebut ke dalam kehidupan bangsa Indonesia, NU secara aktif melibatkan diri dalam gerakan-gerakan sosial-keagamaan untuk memberdayakan umat. Di sini dirasakan pentingnya membuat lini organisasi yang efektif dan mampu merepresentasikan cita-cita NU; dan lahirlah lembaga-lembaga seperti Lembaga Dakwah, Lembaga Pendidikan Ma'arif, Lembaga Sosial Mabarrot, Lembaga Pengembangan Pertanian, dan lain sebagainya, yang berfungsi menjalankan program-program NU di semua lini dan sendi kehidupan masyarakat.

Gerakan pemberdayaan umat di bidang pendidikan yang sejak semula menjadi perhatian para ulama pendiri (the founding fathers) NU kemudian dijalankan melalui lembaga yang bernama Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU). Lembaga ini bersama-sama dengan jam'iyah NU secara keseluruhan melakukan strategi-strategi yang dianggap mampu mengcover program-program pendidikan yang dicita-citakan NU.

Dari uraian di atas maka dapat dikemukakan bahwa, LP Ma'arif NU didirikan untuk: (1) mewadahi lembaga pendidikan di lingkungan NU; (2) melakukan pembaharuan di bidang pendidikan; (3) meningkatkan kemandirian; (4) meningkatkan kualitas pendidikan; (5)

mempertahankan dan mengembangkan aswaja; dan (5) membentuk karakter.

Mengenai tanggal kelahiran dapat disimpulkan bahwa keberadaan Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif NU mulai adanya keputusan Mukhtar NU ke IV di Semarang yang digelar pada 12-15 Rabiul Tsani 1348 H/17-20 September 1929. Keputusan disetujui adanya badan khusus LP Ma'arif NU tepatnya diambil pada tanggal 19 September 1929, sehari sebelum penutupan Mukhtar, sehingga tanggal tersebut bisa ditetapkan sebagai Hari Lahir LP Ma'arif NU.

2. Visi dan Misi LP Ma'arif NU Kab. Malang

a. Visi

“Mengembalikan fitrah lembaga Pendidikan Islam yang berbasis ilmu, transformatif, mandiri, bermutu, dan berhaluan Aswaja an-Nahdiah”

b. Misi

1. Mengembalikan Tauhid dan Akhlaq sebagai dasar dan orientasi Lembaga Pendidikan Islam Ma'arif Kab Malang.
2. Mewujudkan ilmu pengetahuan sebagai basis orientasi pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Ma'arif Kab Malang.
3. Mengembangkan nilai-nilai Aswaja sebagai basis manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Ma'arif Kab Malang.

4. Mengembangkan model kurikulum Pendidikan Aswaja di lingkungan Ma'arif Kab Malang.
5. Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam yang mandiri.
6. Mewujudkan Lembaga Pendidikan Ma'arif yang bermanfaat untuk umat.
7. Mewujudkan kebahagiaan belajar dan bekerja di Lembaga Pendidikan Ma'arif Kab Malang

3. Identitas LP Ma'arif NU Kab. Malang

Nama Lembaga Pendidikan	: LP Ma'arif NU Kab. Malang
No. Pendirian Yayasan	: AHU-119.AH.01.08
Tgl Pendirian Yayasan	: 10 April 2013
Alamat	: Jl. Raya Kebonagung No. 83, Krajan Barat, Kebonagung, Kec. Pakisaji, Kab. Malang
Kode Pos	: 65162
Telpon	: 0851-0019-4876
Email	: info@maarifnumalang.id
Website	: https://maarifnumalang.id/ : https://jamanu.maarifnumalang.id

4. Pimpinan LP Ma'arif NU Pengurus Cabang NU Kab. Malang

PELINDUNG:

- KH. Zainul Arifin (Rais PCNU Kabupaten Malang)
- Kh. Muhammad Hamim (Ketua Tanfidziyah PCNU Kabupaten Malang)

PENASEHAT:

- Prof. Dr. Imam Suprayogo
- Muhammad Taufiq an-Nasr
- KH. Ali Mustofa Asady
- Drs. Mustain, M.Pd.
- Drs. KH. Zanur Habib

KETUA:

- Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.

WAKIL KETUA:

- Abdul Qodir, S.H., M.H.
- Yusuf Ratu Agung, S.Psi., M.A.

SEKRETARIS:

- M. Nur Hasyim, M.Pd.

WAKIL SEKRETARIS :

- Muhammad Rosyid, M.Pd.
- Abdurrahman Wahid, S.Pd.

BENDAHARA :

- Dr. Dyah Pitaloka, M.Pd.

WAKIL BENDAHARA :

- Imam Budiono

5. Divisi-Divisi Pc LP Ma'arif NU Kab. Malang

1) BIDANG PENDIDIKAN ASWAJA

Koordintor :

- H. Faris Khoirul Anam, Lc., M.A.

Anggota :

- H. M. Basyir
- Khoirul Anam

2) BIDANG PENGEMBANGAN KURIKULUM

Koordintor :

- Hesti Damayanti, M.M.

Anggota :

- Hj. Erna Faridatul Ulfa, M.Si.
- Erna Rahmawati, S.S.
- M. Fadli, S.Pd.

3) BIDANG MUTU MADRASAH/SEKOLAH

Koordintor :

- Dr. Najma, M.Pd

Anggota :

- Supardi, S.E., M.M.
- Mufid Ibnu Rowi, S.Ag., S.S., M.Hum.

4) BIDANG SUPERVISI

Koordintor :

- Yuli Nur Rahmawati, M.Pd.

Anggota :

- Dra. Mariatul Qibtiyah
- Shofiyullah, S.Pd.
- Drs. Syamsul Hadi
- Ahmad Fardan, M.Pd.
- Rudi Widiyanto, M.Pd.
- Drs. Muzammil Akhmad

5) BIDANG PENDIDIKAN, PENGKADERAN, DAN
PENGEMBANGAN
POTENSI SISWA BERKEBUTUHAN KHUSUS

Koordinator :

- Risa Elvia, M.Pd.

Anggota :

- Imam Husin Hartanto, S.Pd.I.
- Taufiqurrahman, S.Psi., CH., C.Ht.
- Ahmad Amir Hakiki
- Ketua PC IPNU Kabupaten Malang
- Ketua PC IPPNU Kabupaten Malang
- Ketua PC Pagar Nusa Kabupaten Malang

6) BIDANG TEKNOLOGI, KEMANDIRIAN, DAN KESEHATAN LINGKUNGAN

Koordinator :

- Dr. Aziz Tatapangarsa, M.Pd.

Anggota :

- Dr. Begum Fauziyah, M.Si.
- Dr. Agus Mulyono, M.Kes.
- Dr. Ahmad Fauzi, M.Pd.I.

7) BIDANG PENDIDIKAN NON FORMAL DAN INFORMAL

Koordinator :

- Abdul Aziz, S.Ag.

Anggota:

- Mahmudi, S.Pd.
- Habibullah, M.Pd.I.
- Abdul Wahid, S.Pd.I.
- Abdullah Faqoti
- Ribut Iswanto, M.Pd.
- Ahmad Nur Fahiem Ilmy, S.H., S.Pd.I.

8) BIDANG HUKUM, PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN,
DAN KERJASAMA

Koordintor :

- Drs. H. Nukman Khumaidi, M.Pd.I.

Anggota :

- Dr. Wiwik Budi Waskito, S.H., M.H.
- Fathullah Resa Siswanto, S.E.
- Najib Musthofa, S.Pd.I.
- Yusuf Arif Fahrudin, M.Pd.

9) BIDANG PENDIDIKAN LITERASI DAN KEBUDAYAAN

Koordintor :

- Abdur Rahim, S.S., M.Pd.

Anggota :

- Syahrul Alfian, S.H.
- Chikyta Fariha Dewi, S.Hum., MA.
- Muhammad Masykur Baiquni, M.Pd

10) BIDANG DATA, INFORMASI, JURNAL, DAN PUBLIKASI

Koordintor :

- Drs. H. Musholi Haris, M.Pd.

Anggota :

- Dr. Abd. Qodir Muslim, S.Pd.I., M.Pd.
- Moch. Miftachur Rizki, S.Pd.I.
- Miftahus Surur, S.Psi.
- Elok Faiz Fatma elFahmi, M.Si.

6. MWC (Majelis Wakil Cabang LP Ma'arif NU Kab. Malang

NO	NAMA	UNIT KERJA
1.	Kholiq, S.d	MWC PAKISAJI
2.	H. Muzamil Akhmad	MWC KROMENGAN
3.	Mahrus Syakur, S. Ag	MWC TAJINAN
4.	Fahrurozi	MWC TUMPANG
5.	Pak Jo	MWC PAKIS
6.	H. Muhlis	MWC KARANGPLOSO
7.	Sugianto, S. Ag	MWC BULULAWANG
8.	Ahmad Bajuri, S. Pd	MWC WONOSARI
9.	Gus Mujib Syafiul	MWC KALIPARE
10.	Chabibullah	MWC TUREN
11.	Imam Muhidin	MWC PONCOKUSUMO
12.	Saiful Adi	MWC NGANTANG
13.	H. Suhartono	MWC DAMPIT
14.	H. Umar	MWC AMPELGADING
15.	H. Rokhim	MWC PAGAK
16.	Gus Rojak	WAJAK
17.	Gus Mus	GEDANGAN
18.	Gus Arifin	PAGELARAN
19.		SINGOSARI
20.		LAWANG
21.	Abdul Jamil	DAU

22.	Gus Jafar	KASEMBON
23.		BANTUR
24.	Ust. Jaufan	GONDANGLEGI

Tabel 1 2 Data MWC LP Ma'arif NU Kab. Malang

B. Paparan Data

Setelah peneliti menjalankan kegiatan penelitian terkait dengan *trust building* dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang, maka terdapat beberapa hal yang dapat di paparkan berdasarkan dari fokus penelitian sebagai berikut:

1. Model Kepercayaan dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang

Kepercayaan atau *trust* adalah dasar untuk hubungan manusia yang baik dan sehat. Ini memungkinkan orang untuk bekerja sama dengan baik, merasa percaya diri untuk mengambil risiko dan terbuka terhadap inovasi dan hal-hal baru. Namun demikian ada beberapa model yang dapat mempengaruhi kepercayaan didalam lembaga pendidikan Ma'arif NU Kab Malang, yaitu :

1) *Identification-based trust* (kepercayaan berbasis identifikasi)

Kepercayaan ini sering dijumpai dalam kelompok, kepercayaan nya dibangun berdasarkan kohesivitas atau kekuatan ikatan antara anggota kelompok secara psikologis tertarik terhadap kelompok nya, mereka saling bergantung, bekerjasama satu sama

lain serta memiliki komitmen dan kepercayaan yang kuat. Kepercayaan akan tinggi bila adanya hubungan emosional antara anggota yang ada. Dalam hal ini apakah bapak/ibu mempunyai hubungan yang emosional, serta keterikatan dan ketergantungan terhadap LP Ma'arif?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Ya ada hubungan emosional nya, saat usia saya 20 tahun atau 35 tahun lalu saya jadi guru honorer di SMP NU Pakis dan menjadi pengurus Kortan LP Ma'arif Kec. Pakis. Semenjak saya jadi Kepala MTs NU Pakis (tahun 2005 hingga sekarang) saya tetap menjaga keterikatan dengan LP Ma'arif NU Kab. Malang dengan mengikuti Ujian Ma'arif agar semua siswa punya ijazah Ma'arif. Selain itu MTs NU Pakis juga menginduk akte notaris yayasan ke LP Ma'arif. Kepercayaan kepada LP Ma'arif semakin meningkat karena ketua Ma'arif yang sekarang, sangat intelek dan memikirkan mutu, bukan kuantitas tetapi kualitas. Kami terus komitmen dan percaya ke LP Ma'arif NU Kab. Malang, siapapun pengurusnya kami tetap setia (ngurip-nguripi) LP Ma'arif NU. Program-program LP Ma'arif NU Kab Malang sangat kita butuhkan untuk pengembangan MTs NU Pakis”⁵²

Pendapat lain disampaikan oleh Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa;

“Ya ada hubungan emosional, karena saya sendiri merupakan alumnus dari sekolah dibawah naungan LP Ma'arif, mulai dari TK hingga SMA di Bululawang. Saya pun sangat memaklumi adanya kekurangan maupun kelebihan. Kalau untuk keterikatan berkaitan dengan

⁵² Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

khitmat NU ada, namun apabila ketergantungan itu dari sisi benefit dan sebagainya tidak, karena berangkatnya pendidikan itu adalah bentuk pengembangan diri kita, bukan untuk wilayah mencari keuntungan.”⁵³

Apa yang membuat bapak percaya kepada Ma’arif?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma’arif yang mengatakan bahwa:

“Yang pertama, LP Ma’arif itu sudah lama berdiri, jadi waktu yang menjadi bukti karena sudah mengalami berbagai macam waktu, masa dan juga kepemimpinan ataupun era. Yang ke-dua kepercayaan itu muncul setelah banyak amanah yang disampaikan oleh setiap sekkolah ataupun setiap guru yang berada ditingkat satuan pendidikan, di masing-masing kecamatan se-kabupaten malang, karena mereka berharap supaya sekolah mereka yang tidak terkoneksi dengan kemenag, dapat terkoneksi secara langsung. Dan itu harus dirangkul oleh LP Ma’arif, kalau tidak mereka akan berdiri sendiri, kami terus memberikan suport system supaya mereka tetap bisa survive, karena banyak kita temukan sekolah-sekolah tutup karena tidak ada lembaga yang menaungi diatasnya”

Apakah ada benefit atau keuntungan yang diperoleh oleh bapak/ibu jika berada dibawah naungan LP Ma’arif?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Tentu ada benefitnya, kami mendapatkan bantuan dari Kemenag melalui LP Ma’arif, selalu tahu info kegiatan yang ada di LP Ma’arif melalui website yang berisi berita-berita Ma’arif, bahkan kami kemarin mejadi salah satu pemenang juara 1 lomba NU Award dan itu atas info dan bimbingan dari Pak Amka selaku ketua LP Ma’arif. Jika tidak menerima benefit ya kami akan tetap akan percaya dan berada dibawah naungan LP Ma’arif, wong kemarin

⁵³ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma’arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

gak ada apa-apa di Ma'arif aja kita masih tetap di Ma'arif. Untuk aturan-aturan tertentu seperti mengikuti ujian Ma'arif (UAMNU) kami mengikuti, serta mengedepankan ajaran-ajaran islam yang berhaluan Ahlusunah Wal Jama'ah Annahdliyah”⁵⁴

Dari pernyataan Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis, diperkuat juga dengan pernyataan Pak Abdul Mujib Selaku Kepala Sekolah SMK Sunan Ampel Poncokusumo yang mengatakan bahwa;

“Keuntungan atau benefit kita bernaung di bawah LP Ma'arif, ya masyarakat banyak yang berasal dari unsur NU. Maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Lembaga Pendidikan Ma'arif semakin mudah dengan adanya SMK NU ini. Jika tidak menerima benefit, kami tetap berada dibawah ma'arif karena adanya keterikatan emosional dan keterikatan kultural terhadap Ma'arif dan NU yang besar. Aturan-aturan tertentu ada, khususnya dalam rangka membawa Visi-Misi Organisasi LP Ma'arif. Untuk ujian madrasahnya kami pun mengikutinya”⁵⁵



Gambar 2. 4 Perolehan Juara NU Award

⁵⁴ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁵⁵ Drs H Abdul Mujib Syadzili Msi, Kepala Sekola SMK Sunan Ampel Poncokusumo, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 14.14 WIB.

Dari pernyataan bapak/ibu kepala sekolah diatas, diperkuat lagi dengan pernyataan Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mangatakan bahwa;

“Keuntungan atau benefit secara tertulis tidak karena LP Ma'arif merupakan lembaga penyedia jasa non-profit. Akan tetapi kami memperoleh dana transport sesuai dengan yang dilaksanakan, itu saja”⁵⁶

2) *Knowledge-based trust* (kepercayaan berbasis pengetahuan)

Kepercayaan ini dibangun berdasarkan pengetahuan atas pihak lain, dengan kata lain kepercayaan ini bergantung pada informasi atau seberapa tahu kita tentang orang lain. Nantinya pengetahuan itulah yang menyebabkan perkiraan berubah, karakteristik dan perkembangan pokok lain yang mempengaruhi tingkat kepercayaan orang lain terhadapnya. Apa yang bapak/ibu ketahui tentang LP Ma'arif?

Menurut K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang mengatakan bahwa;

“Lembaga pendidikan Ma'arif itu merupakan salah satu dari 18 lembaga yang ada di PCNU Kab. Malang. LP Ma'arif ini lembaga yang fokus melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan dan juga pengajaran untuk sekolah-sekolah.”⁵⁷

⁵⁶ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

⁵⁷ K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 16.36 WIB

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“LP Ma'arif NU Kab. Malang adalah Lembaga Pendidikan yang menaungi sekolah atau madrasah NU (SD/MI, SMP/MTs, MA/SMK/SMA) di wilayah Kab. Malang.”⁵⁸

Dari pernyataan Kyai Hamim dan Bu Najma diatas, diperkuat lagi dengan pernyataan Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mangatakan bahwa;

“LP Ma'arif adalah salah satu sayap dari organisasi besar NU yang menghimpun untuk keberlangsungan pendidikan, tentunya untuk warga NU akan tetapi tidak menutup kemungkinan dari semua elemen masyarakat siapa saja boleh belajar disana, dan itu di himpun oleh lembaga pendidikan ma'arif yang terdiri di tingkat pusat ma'arif PBNU, ditingkat provinsi disebut dengan pengurus wilayah Ma'arif (PWNNU) dan yang paling rendah itu adalah pengurus Ma'arif tingkat cabang (PCNU) dan mereka masih ada lagi untuk menghimpun setiap satuan pendidikan yang ada di tiap kecamatan namanya lembaga Majelis Wakil Cabang (MWC) Ma'arif.”⁵⁹

Apakah bapak/ibu kenal dengan ketua serta staf atau karyawan di LP Ma'arif?

Menurut K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang mengatakan bahwa;

“Pada saat Dr. Amka masih di LAKPESDAM saya belum kenal, kalau sekarang saya kenal dengan beliau.”⁶⁰

⁵⁸ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁵⁹ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

⁶⁰ K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 16.36 WIB

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Untuk orang-orang di dalam organisasi kenal semua, karena saya sering berinteraksi dengan Pak Amka, karena saya juga jadi pengurus Koordinator Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah LP Ma'arif NU Kab. Malang.”⁶¹

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa;

“Untuk ketua Ma'arif beserta pengurus harian saya kenal semua, namun beberapa dari struktur yang diangkat oleh pengurus cabang itu ada yang tidak kenal, karena itu ada di ko'ordinator-ko'ordinator nya sendiri.”⁶²

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti terkait dengan model kepercayaan yang ada di dalam LP Ma'arif NU Kab. Malang terdapat beberapa poin serta hasil yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut : 1) Identification-based trust (kepercayaan berbasis identifikasi), menunjukkan bahwa kepercayaan antara sekolah, masyarakat dan lembaga pendidikan Ma'arif berbasis identifikasi yang mana kepercayaan itu timbul karena adanya keterikatan secara emosional dan itu berlangsung sejak lama terhadap NU yang mendasari terbentuknya kepercayaan terhadap LP Ma'aif NU Kab. Malang. & 2) Knowledge-based trust

⁶¹ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁶² Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

(kepercayaan berbasis pengetahuan), menunjukkan bahwa kepercayaan itu timbul karena adanya pengetahuan atas LP Ma'arif, baik itu pengetahuan mengenai ketua lembaga, lembaga pendidikan nya, dan staf atau karyawan yang bekerja disana.

2. Proses Membangun Kepercayaan dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang

a) Perubahan tingkat kepercayaan

Apakah bapak/ibu pernah mengalami kondisi awal dimana belum ada kepercayaan sama sekali terhadap LP Ma'arif?

Menurut Pak Mujib selaku Kepala Sekolah SMK Sunan Ampel Poncokusumo mengatakan bahwa;

“Belum pernah, namun masyarakat banyak yang berasal dari unsur NU maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Lembaga Pendidikan Ma'arif NU semakin mudah dengan adanya SMK NU.”⁶³

Menurut Pak Sulton selaku ketua yayasan TMI di Pujon, mengatakan bahwa;

“Sekarang kan LP Ma'arif sedang berada di dalam proses peralihan, jadi di dalam proses peralihan ini memang kita memang masih menata, kedepan nya tetap ada kerjasama dengan Ma'arif dan juga bagaimana kita bisa membangun yayasan ini dengan baik.”⁶⁴

⁶³ Drs H Abdul Mujib Syadzili Msi, Kepala Sekola SMK Sunan Ampel Poncokusumo, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 14.14 WIB.

⁶⁴ Sulton, Ketua Yayasan TMI Pujon, Wawancara, 10 Mei 2021, Pukul: 13.53 WIB

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis, mengatakan bahwa;

“Belum pernah mengalami kondisi awal dimana tidak ada kepercayaan terhadap LP Ma’arif, serta saya harap program-program yang ada terus berlanjut untuk peningkatan mutu. Hal yang Ma’arif lakukan, yang membuat saya yakin untuk terus berada dibawah naungan LP Ma’arif ialah saya mendapat banyak ilmu tentang peningkatan mutu madrasah dari Pak Amka selaku ketua LP Ma’arif, selain itu. Yang kami lakukan sebagai bentuk kepercayaan terhadap LP Ma’arif ialah rutin siap tahun ikut ujian ma’arif.”⁶⁵

Berdasarkan wawancara dan observasi dari beberapa narasumber diatas, dapat diketahui bahwa keyakinan dari sekolah-sekolah untuk memberikan kepercayaan terhadap LP Ma’arif, dimulai dengan kondisi awal yang mana sekolah sudah percaya terhadap LP Ma’arif karena merupakan salah satu lembaga yang berada dibawah naungan NU. Namun saat ini masih berada dalam proses pralihan kepemimpinan yang baru, jadi sekolah perlu menata kembali kerjasama dengan LP Ma’arif. Selain itu masyarakat kebanyakan berasal dari unsur NU, yang otomatis akan mudah percaya dengan sekolah dibawah naungan LP Ma’arif. Sekolah berharap kedepannya program-program yang ada terus berlanjut untuk peningkatan mutu madrasah.

⁶⁵ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa;

“Saya memiliki kepercayaan yang kuat terhadap LP Ma'arif karena saya sendiri merupakan alumnus dari sekolah dibawah naungan LP Ma'arif, mulai dari TK hingga SMA. Saya sangat percaya sekali dan tidak ada keraguan terhadap Ma'arif, karena dulu pernah bersekolah dibawah naungannya. Jadi ketika saya dijadikan salah satu pengurus di Ma'arif tingkat kab/kota itu sudah sangat nyambung.”⁶⁶

Berdasarkan petikan wawancara diatas, dapat diketahui bahwa keyakinan dari Pak Wahid untuk memberikan kepercayaan terhadap LP Ma'arif, bukan secara tiba-tiba melainkan melalui sebuah proses terlebih dahulu. Dalam hal tersebut disebutkan bahwa Pak Wahid sebelumnya pernah menempuh pendidikan dibawah naungan LP Ma'arif, jadi ketika bekerja dibawah naungannya Pak Wahid merasa nyambung.

b) Aktivitas pengubah kepercayaan

Aktivitas pengubah kepercayaan ini dapat mempengaruhi perubahan tingkat kepercayaan dari tindakan menjadi loyal. Karena kepercayaan timbul akibat adanya action atau usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan. Ada beberapa tindakan/action yang LP Ma'arif lakukan untuk membangun kepercayaan sekolah-sekolah yang berada dibawah naungannya.

⁶⁶ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

Menurut Pak Amka selaku ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang, bahwa:

“Ada banyak aktivitas-aktivitas maupun kegiatan-kegiatan ma'arif untuk sekolah-sekolah yang berada dibawah naungan nya, ada program rutin, program strategis dan juga program pengakuan, untuk penjelasan mengenai tata kelola dan program kerja nya ada di hasil rapat kerja nasional 2022.”⁶⁷

Berikut beberapa program yang akan dilakukan oleh LP Ma'arif:

No.	Program	Keterangan
1.	Program Rutin	<ul style="list-style-type: none"> - Layanan Administrasi Sekolah (School Administration Service) - Manajemen Aset Sekolah (School Asset Management) - Pelantikan Kepala Sekolah dan Yayasan (Inauguration of the principal and foundation)
2.	Program Strategis	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan Kurikulum Aswaja (Aswaja Curriculum Development) - Pelatihan Utama (Principal Training) - Pelatihan Guru (Training of Teacher) - Pelatihan Siswa (Training of Student)

⁶⁷ Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, Ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang, Wawancara, 8 Mei 2023, Pukul: 18.18 WIB

3.	<p style="text-align: center;">Program Pengakuan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penghargaan Pokok (Principal Award) - Penghargaan Guru (Teacher Award) - Penghargaan Siswa (Student Award)
----	---	--

Tabel 1 3 Program LP Ma'arif NU Kab. Malang

Beliau menambahkan lagi:

“Kemudian sekolah-sekolah yang berada dibawah naungan Ma’arif itu akan punya sertifikat keanggotaan, keanggotaan Jamanu berarti keanggotaan Ma’arif. Yang ikut ujian ma’arif sudah 17 ribu 800 tahun ini, tahun sebelumnya 16 ribu. Setelah ini memang dikasih sertifikat keanggotaan NU, keuntungan masuk Ma’arif itu dapat sertifikat dan masuk ke dalam keanggotaan Jamanu. Sudah saya buat serial number nya, trus untuk yang ikut ujian ma’arif saya kasih penghargaan baik guru maupun siswanya, untuk yang terbaik saat mengikuti ujian. 1, 2, & 3 siswa yang terbaik mengikuti ujian NU, dikasih sertifikat, dan guru nya yang terbaik dikasih sertifikat guru terbaik ASWAJA (Kriterianya itu guru yang mengajar aswaja, dinilai berdasarkan ujian ma’arif. Nanti yang ujian ma’arif dikasih syahadah, kalau tahun lalu saya tandatangi 16ribu syahadah untuk 16ribu siswa, sekarang bisa sampai 18 ribu yang saya tandatangi. Syahadah ma’arif, jadi mereka sah karna punya sertifikat kelulusan ma’arif, perbedaan tahun ini dan tahun lalu adalah yang mengikuti ujian ma’arif bertambah.”

Dari pernyataan Pak Amka selaku Ketua LP Ma’arif NU Kab. Malang di dukung juga dengan data-data mengenai sekolah. Berikut data perbedaan jumlah sekolah yang terdaftar mengikut ujian Ma’arif tahun lalu dan tahun ini;

No	Ko'ordinator Kecamatan	Sekolah						
		MI	SD	MTS	SMP	MA	SMA	SMK
1.	AMPELGADING	7	-	1	-	-	-	-
2.	BANTUR	1	-	-	-	-	-	-
3.	BULULAWANG	19	-	1	2	2	-	1
4.	DAMPIT	9	1	1	2	1	1	-
5.	DAU	3	-	3	1	-	-	-
6.	DONOMULYO	2	-	1	1	-	-	-
7.	GEDANGAN	5	-	-	-	-	-	-
8.	GONDANGLEGI	24	2	4		4	-	-
9.	JABUNG	10	-	4	1	1	1	-
10.	KALIPARE	-	-	-	1	-	-	-
11.	KARANGPLOSO	9	-	4	-	3	-	-
12.	KASEMBON	4	-	2	-	-	-	1
13.	KEPANJEN	3	1	2	2	-	-	-
14.	KEROMENGAN	2	-	2	-	1	-	-
15.	LAWANG	-	1	-	-	2	-	-
16.	NGANJUM	6	-	2	1	1	-	-
17.	NGANTANG	3	-	1	-	-	-	-
18.	PAGAK	2	-	1	-	-	-	-
19.	PAGELARAN	14	-	1	-	1	-	-
20.	PAKIS	19	1	7	2	1	1	1
21.	PAKISAJI	5	2	2	1	1	-	-

22.	PONCOKUSUMO	24	-	6	1	3	-	2
23.	PUJON	11	-	3	2	2	-	-
24.	S. MANJING	8	-	7	-	-	-	-
25.	S. PUCUNG	2	1	1	1	-	-	-
26.	SINGOSARI	13	2	8	1	2	1	1
27.	TAJINAN	15	-	-	3	5	-	-
28.	TIRTOYUDO	4	1	1	2	-	-	-
29.	TUMPANG	12	1	1	1	3	-	-
30.	TUREN	16	1	3	1	1	-	-
31.	WAGIR	3	-	1	3	-	-	-
32.	WAJAK	18	-	5	-	1	-	-
33.	WONOSARI	2	-	2	-	1	-	-
Jumlah		275	14	77	29	36	4	6
TOTAL		<u>441</u>						

Tabel 1 4 Data Rekapitulasi Sekolah LP Ma'arif NU Kab. Malang

Tahun 2022

No	Ko'ordinator Kecamatan	Sekolah						
		MI	SD	MTS	SMP	MA	SMA	SMK
1.	AMPELGADING	6	-	5	-	-	-	-
2.	BANTUR	12	-	7	-	-	-	1
3.	BULULAWANG	19	-	8	6	2	2	1
4.	DAMPIT	14	1	10	2	2	1	-
5.	DAU	2	-	3	1	-	-	-
6.	DONOMULYO	-	-	1	1	-	-	-
7.	GEDANGAN	7	-	3	1	-	-	-
8.	GONDANGLEGI	24	2	15	3	10	2	2
9.	JABUNG	8	-	4	1	1	1	1
10.	KALIPARE	8	-	3	2	-	1	1
11.	KARANGPLOSO	9	-	4	1	2	1	1
12.	KASEMBON	4	-	2	-	-	-	-
13.	KEPANJEN	6	2	4	3	2	2	4
14.	KEROMENGAN	2	-	2	-	1	-	-
15.	LAWANG	2	1	5	1	1	1	-
16.	NGANJUM	7	-	3	2	1	-	1
17.	NGANTANG	2	-	2	-	-	-	-
18.	PAGAK	5	-	1	1	-	-	-
19.	PAGELARAN	16	-	12	3	3	1	2
20.	PAKIS	18	1	8	4	2	1	1
21.	PAKISAJI	6	4	3	3	1	-	1

22.	PONCOKUSUMO	23	-	11	2	3	-	2
23.	PUJON	11	-	5	2	1	1	-
24.	S. MANJING	14	-	10	-	1	-	-
25.	S. PUCUNG	2	1	3	2	1	1	-
26.	SINGOSARI	13	3	6	5	2	2	3
27.	TAJINAN	14	-	4	2	3	1	-
28.	TIRTOYUDO	4	1	5	1	-	1	1
29.	TUMPANG	14	1	3	3	2	1	-
30.	TUREN	18	1	6	3	4	-	2
31.	WAGIR	3	-	1	2	-	1	1
32.	WAJAK	16	-	5	3	2	1	-
33.	WONOSARI	2	-	2	-	1	-	-
Jumlah		311	18	166	60	48	22	25
TOTAL		<u>650</u>						

Tabel 1 5 Data Rekapitulasi Sekolah LP Ma'arif Nu Kab.

Malang Tahun 2023

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada kedua tabel diatas terdapat perbedaan jumlah yang cukup signifikan dari tahun 2022 ke 2023. Pada tahun 2022 data jumlah total sekolah di tiap jenjang berada di angka 441 sekolah di tiap kecamatan, kemudian di tahun 2023 meningkat jadi 650 sekolah yang ada di siap kecamatan di kabupaten Malang. Ditahun

2022 awal menjabat menjadi ketua LP Ma'arif tidak mempunyai data mengenai sekolah-sekolah mana saja yang berada dibawah LP Ma'arif, selain itu masih belum diketahui sekolah mana saja yang mengikuti ujian Ma'arif karena masih baru. Sekarang Lp Ma'arif sudah punya data mengenai sekolah-sekolah yang berada di naungan nya, meskipun tidak secara keseluruhan karena ada juga beberapa sekolah yang belum memasukkan data nya ke web Ma'arif.

Selain itu dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, terdapat beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan oleh LP Ma'arif diantaranya sebagai berikut:

1) Pendeklarasian Ma'arif Day



Gambar 2. 5 Pendeklarasian Ma'arif Day

Menurut Pak Amka selaku ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang, bahwa:

“Ada lagi program ma'arif yang namanya Ma'arif Day, ini yang pertama di indonesia dan akan menjadi yang pertama di dunia. jadi setiap hari jum'at guru-guru, kepala sekolah tidak boleh mengajar di ruangan kelas. Jadi belajar diluar kelas, disitu melakukan project

bareng-bareng, dan kegiatan itu sudah berjalan sampai kemarin bupati juga datang.”⁶⁸

Kegiatan Ma’arif Day merupakan program untuk memberikan wawasan baru bahwa pembelajaran itu bisa dilakukan dimana saja tidak harus di kelas, dan pembelajaran harus dilakukan dengan bahagia dan menumbuhkan kemerdekaan berekspresi tanpa tekanan apapun. Kegiatan Ma’arif day ini baru dilaksanakan di tiga sekolah yaitu MTS Nurul Huda Nganjum, MTS NU Pakis dan SMK NU Sunan Ampel Poncokusumo, untuk sekarang belum dilaksanakan di semua sekolah karena program nya masih baru. Di deklarasikan nya Ma’arif Day ini agar menjadi paradigma baru bagi sekolah dan madrasah Ma’arif dalam melakukan inovasi-inovasi.

Program Ma’arif Day ini bertujuan untuk memberikan kesempatan yang luas untuk refreshing dan untuk membuat projek-projek yang menjadi andalan dari Lembaga Pendidikan Ma’arif. selain itu agar ini dikenal oleh masyarakat. Dan baru-baru ini ada sekolah dibawah naungan ma’arif yang dapat penghargaan *Ma’arif Day* dengan koknsep *Freedom and Happiness For a Holistic Human Development* mendapat penghargaan dan apresiasi dari Institut Aminuddin Baki Genting Highland Malaysia. Penghargaan itu diberikan kepada pimpinan dan satuan pendidikan MTS Nurul Huda Nganjum Kab. Malang karena telah berperan dalam melaksanakan Program LP Ma’arif NU Kab. Malang secara konsisten.

⁶⁸ Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, Ketua LP Ma’arif NU Kab. Malang, Wawancara, 8 Mei 2023, Pukul: 18.18 WIB

2) Program Workshop atau pelatihan kurikulum merdeka



Gambar 2. 6 Program Pelatihan Kurikulum Merdeka

LP Ma'arif mengadakan pelatihan kurikulum merdeka ke sekolah-sekolah serta guru-guru dikirim ke provinsi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan kurikulum merdeka. Setelah itu mereka ditugaskan untuk memberikan pelatihan atau menjadi pemateri dan menyebarkan ilmu yang diperoleh kepada madrasah-madrasah yang membutuhkan.

3) Program pendampingan akreditasi



Gambar 2. 7 Program Pendampingan Akreditasi Sekolah

Madrasah memiliki keunggulan sebagai lembaga yang didukung oleh masyarakat. Disisi lain, madrasah secara umum memiliki kelemahan dibidang peningkatan kualitas akreditasi sampai pada cara pandang pada akreditasi. LP Ma'arif berusaha membangun orientasi melihat kembali sudut pandang akreditasi dan mengajak pada orientasi

mutu. Sebab akreditasi hanyalah sebagai akibat dari mutu, mutu yang bagus menghasilkan akreditasi yang baik, namun tidak sebaliknya.

Pada sabtu 4 Februari 2023 jam 10.00 s.d. 13.00 LP Ma'arif melaksanakan Coaching Clinic Persiapan Akreditasi dua sekolah berbasis pesantren yaitu MTs. PIQ Singosari dan SMP Assaidiyah Kepanjen Malang, Salah satu klausul yang menarik dari Standar Akreditasi terbaru ini adalah bagaimana peran sekolah dan madrasah dalam menurunkan Bullying kepada siswa yang belajar, maka coaching clinic akreditasi kemarin itu LP Ma'arif Kabupaten Malang menyiapkan gerakan Ma'arif Agaist Bullying (MAB), dengan cara kepala sekolah harus membuat SK agar organisasi intra sekolah atau IPNU dan IPPNU ada unit khusus untuk gerakan melawan bullying di sekolah, LP ma'arif akan membantu melatih unit tersebut secara teknis bagaimana caranya agar semua bentuk perundungan di sekolah dan madrasah bisa ditekan.

4) Pelatihan mutu sekolah/madrasah berkualitas unggul



Gambar 2. 8 Pelatihan Mutu Sekolah Unggul

Mutu dalam bidang pendidikan meliputi input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu apabila berproses sesuai dengan standar minimal nasional dalam pendidikan. Proses pendidikan dapat dinyatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajarn aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai dengan baik. Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik baik dalam akademik dan non-akademik tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap dalam duniakerja meupun lembaga-lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut dan stakeholder merasa puas terhadap lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.

LP Ma'arif Kabupaten Malang sebagai nara sumber Workshop Implementasi Kurikulum Merdeka dan Manajemen Sekolah Unggul, Kamis (12/01/2023). Acara yang berlangsung mulai pukul 08.00 sampai dengan 16.00 wib ini diisi oleh para pakar di bidangnya. Menghadirkan Ketua LP Ma'arif Kabupaten Malang Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd., Dosen FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Dr. Abdussakir,M.Pd., dan Dr. H. Imam Sujarwo,M.Pd., membuat para guru sangat antusias untuk menggali ilmu lebih dalam.

5) Sako pramuka dan kemah



Gambar 2. 9 Program Sako Pramuka & Kemah

LP Ma'rif dalam beberapa masa kepengurusannya sudah beberapa kali mengirimkan tim pramuka untuk berlomba dan mengikuti kemah di berbagai daerah, alhasil peningkatan semakin terlihat diantaranya ketika lomba seperti di Pamekasan Madura, tim Sako kabupaten Malang membawa berbagai piala symbol keberhasilan mereka. Dan juga pengembangan dan pembentukan pengurus di kecamatan-kecamatan. Tak ayal kemah-kemah dilaksanakan contohnya kemah santri di al rifai Gondanglegi, kemah Wajak di Winongan dll.

6) Program khotmil qur'an dan pembinaan guru-guru tiap bulan



Gambar 2. 10 Program Khotmil Qur'an dan Pembinaan Guru

Tujuan dari acara ini adalah untuk menguatkan dan menggerakkan kembali spiritualitas di dalam ma'arif. Kegiatan berupa khotmil

Qur'an, haul para pejuang pendidikan dan diakhiri dengan pembinaan dari tokoh yang diundang. Para peserta dijadwal setiap bulan, setiap bulan sudah ada kecamatan yang terjadwal untuk acara ini. Ma'arif dalam perjuangan mencapai programnya tidak hanya mengedepankan aspek olah pikir dan olah tenaga, tetapi juga olah jiwa/batin dan olah rasa.

7) Pendampingan pemetaan minat bakat siswa



Gambar 2. 11 Program Pendampingan Minat Bakat Siswa

Dalam konteks yang terjadi di dapat data mencengangkan bahwa lebih dari 87,5% mahasiswa Indonesia salah dalam mengambil jurusan pendidikan. Oleh sebab itulah diantara akibatnya adalah munculnya pengangguran dan rendahnya skill yang dimiliki. Semakin melihat konteks lainnya, pengetahuan tentang potensi menjadi salah satu syarat untuk sukses di bidang yang digeluti. Oleh sebab itu sangat penting bagi pendidik dalam hal ini didampingi oleh LP Ma'arif, untuk membantu pelajar memahami rahasia potensi, bakat dan minat agar pelajar benar-benar bisa menjadi manusia seutuhnya di zamannya sesuai dengan bidang masing-masing. Dalam hal ini LP Ma'arif

gandeng fakultas psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam implementasi pemetaan bakat dan minat siswanya. Tes bakat minat ini dilaksanakan di MA AL-Khoiriyah Gondanglegi Kab. Malang kepada siswa jurusan IPS, dipandu dan didampingi langsung oleh tim dari Fakultas Psikologi UIN Maliki Malang. Program ini akan terus bergerak ke madrasah/sekolah-sekolah di wilayah Kabupaten Malang, bagi madrasah atau sekolah yang ingin segera melakukan pemetaan bakat dan minat para siswa, bisa mengajukan undangan kepada LP Ma'arif Kabupaten Malang.

8) Program kantin halal



Gambar 2. 12 Program Kantin Halal

Menteri Agama atas amanah Presiden Republik Indonesia Ir. Joko Widodo, menyampaikan bahwa, paling tidak pada tahun 2024 sudah ada 10 juta produk sehat yang sudah tersertifikasi halal. Termasuk pembinaan akan dilakukan oleh Kementerian Agama. Hal ini berdasar kepada Instruksi Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2023 tentang Sertifikat Halal Produk dan Kantin.

Maka, atas dasar tersebut LP Ma'arif NU Kabupaten Malang melakukan pergerakan secara besar-besaran untuk membantu setiap satuan pendidikan mulai dari SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK. Gerakan ini bertujuan untuk membantu proses percepatan implementasi sertifikasi produk halal dan kantin sehat yang dikelola oleh lembaga. Selain itu, tujuan dari gerakan ini adalah berusaha menjamin produk makanan dan minuman yang halal dan sehat untuk dikonsumsi oleh peserta didik.

9) Program literasi



Gambar 2. 13 Program Literasi

Literasi memiliki keterkaitan erat dengan pendidikan karena literasi dipersepsi sebagai sebuah prasyarat untuk masuk dalam kegiatan belajar dalam pendidikan. Literasi merupakan kemampuan belajar untuk mengakses ilmu pengetahuan melalui membaca dan menulis. Sebaliknya, literasi berarti kemampuan menggunakan keterampilan membaca dalam hal mendapatkan akses ke dunia pengetahuan, untuk menyintesis informasi dari berbagai sumber,

untuk mengevaluasi argument, dan juga belajar subjek yang benar-benar baru. Diantara kegiatan literasi yang sudah berjalan adalah menulis profil madrasah, lomba public speaking tentang tokoh NU, dan lainnya.

10) Branding madrasah dan guru aswaja-ke-NU-an.

Program ini sudah disosialisasikan di berbagai kecamatan ketika giat pengurus turba ke pelosok pelosok, baik dalam forum pertemuan dengan satu lembaga ataupun dengan forum besar satu kecamatan. LP ma'arif melakukan diskusi guna mengetahui mapping dari madrasah guna mengidentifikasi potensi yang dimiliki oleh madrasah. Dalam hal ini madrasah harus mengenali segala apa yang menjadi kekuatan madrasah sendiri, kemudian menonjolkan kekuatan tersebut.

Mappaing kekuatan madrasah sangat penting untuk menyadarkan pengelola madrasah madrasah memiliki sumber daya potensi yang harus dimanfaatkan. Selain itu, *mapping* juga bermanfaat sebagai sumber informasi dalam pengambilan keputusan dan penyusunan program rasional.” LP Ma'arif Kabuapten Malang akan meminta Madrasah untuk melakukan identifikasi potensi, adapun potensi yang diidentifikasi adalah: Pertama, identifikasi potensi sekolah, potensi sekolah bisa bersifat *tangible* (posisi sekolah, sarana, prasarana, dan kekayaan lainnya) ataupun *intangible* (desain kurikulum, kreativitas, serta potensi akademik); memilih potensi yang memiliki peluang terbesar untuk menjadi keunggulan komparatif, dan mereduksi kelemahan-kelemahan atau memperbaiki kelemahan untuk dijadikan kekuatan alternatif atau cadangan.

11) Peningkatan dan pengembangan pembelajaran aswaja.



Gambar 2. 14 Program Peningkatan & Pengembangan Pembelajaran Aswaja

Program kerja ini dibuktikan dengan adanya unit atau divisi yang khusus menangani tentang aswaja, bahkan di LP Ma'arif Kabupaten Malang memiliki tim yang juag pengurus Aswaja Provinsi. Ma'arif Kabupaten Malang juga melakukan pendampingan Kelompok Kerja Guru Mata Pelajaran Aswaja diantaranya adalah penulis dan Dr. Najmah yang mendampingi wilayah Poncokusumo.

12) Pendampingan asosiasi yayasan lembaga madrasah yang dibentuk di kecamatan.

Salah satu inisiasi dalam program ini dilaksanakan atau diawali di daerah wajak. Dalam sebuah pertemuan antara pengurus yang pada waktu itu adalah penulis dan Ketua LP ma'arif dengan perwakilan dari pengurus-pengurus yayasan di wilayah wajak. Disana dicetuskan pendirian asosiasi yayasan pendidikan Madrasah.

13) Digitalisasi program dan data madrasah.

LP Ma'arif kabupaten Malang sudah memiliki aplikasi digital guna memudahkan pendataan dan peningkatan kualitas madrasah khususnya di era society yang semakin cepat. Harapannya adalah kemudahan dalam

penyebaran data dan informasi, percepatan pengembangan, bahkan sampai pada realitas data.

14) Supervisi lembaga madrasah dan sekolah.

Tim supervise LP Ma'arif berisi tokoh-tokoh yang berpengalaman dan juga ada yang menjabat sebagai kepala madrasah serta pengawas dari Kemenag Kabupaten Malang. Lomba menulis profil madrasah/sekolah. Lomba ini juga bertujuan untuk mengenalkan siswa lebih dalam terhadap madrasahnyanya serta mengembangkan literasi. Salah satu madrasah yang pernah memenangkan lomba menulis profil madrasah adalah MTs. NU Pakis Malang.

15) Pelatihan Madrasah Riset dan Pelatihan Kompetisi Sains madrasah (KSM).

Komitmen kuat LP Ma'arif untuk kembali menguatkan kualitas keilmuan diantaranya dengan menciptakan budaya riset di madrasah sebagai salah satu implementasi dari Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kemenag No. 6989 Tahun 2019 dan Keputusan Dirjen Pendidikan Islam No. 6757 Tahun 2020 yang secara umum menurut Prof. Dr. Nurul Taufiq Rochman, M.Eng. bahwa keputusan-keputusan tersebut bertujuan untuk mengembangkan bakat minat siswa madrasah dalam bidang riset melalui penelitian ilmiah. Sudah beberapa wilayah yang sudah ditempati kegiatan ini diantaranya Kecamatan Pagak, Poncokusumo, dan Gondanglegi.

16) Pengembangan karakter melalui pagar nusa dan pramuka.

Kegiatan menyapa ke berbagai pelosok daerah tidak lupa dengan terus mempromosikan dan mengenalkan pagar nusa dan pramuka. Alhasil dari sini terlihat adanya peningkatan jumlah madrasah dan jumlah kegiatan untuk

mengadakan pagar nusa dan pramuka di masing masing tempat. Momen atau event pun juga dilaksanakan.

17) Pelatihan kepemimpinan melalui IPNU dan IPPNU.

Sebagai salah satu bagian terdekat ma'arif. IPNU dan IPPNU terus dikenalkan di madrasah-madrasah dan diberikan waktu untuk membentuk komesariat.

18) Pengadaan buku aswaja.



Gambar 2. 15 Buku Aswaja

Buku-buku yang selama ini beredar di madrasah dengan beragam sumber kembali dicek. Dan kemudian diarahkan untuk menggunakan buku yang direkomendai oleh LP Ma'arif Kabupaten untuk kemudian disediakan di kantor agar madrasah mudah mendapatkan. Program ini juga untuk mensupport branding aswaja sebagai salah satu keunggulan madrasah.

19) Program manyapa lembaga se Kabupaten Malang.

Program ini termasuk paling awal dilakukan. Bahkan ketika masih bertugas sebagai Tim Panitia Ujian, para pengurus dengan teladan dari Ketua LP Ma'arif, melakukan silaturrahim keliling ke berbagai kecamatan. Bahkan dalam satu hari bisa beberapa kecamatan atau beberapa madrasah yang disapa. Disinilah sebagai titik tolak membangun komunikasi, kepercayaan, mendengar, melihat, dan menindaklanjuti situasi nyata berbagai madrasah

atau sekolah di daerah. Dari hasil turba inilah didapat informasi dan data real tentang kondisi di berbagai madrasah. Bahkan program ini terus berlangsung dan mendapatkan respon luar biasa positif dari madrasah yang didatangi. Hasilnya adalah ma'arif menemukan berbagai macam potensi-potensi luar biasa baik dari potensi siswa, guru, ataupun lembaga madrasah.

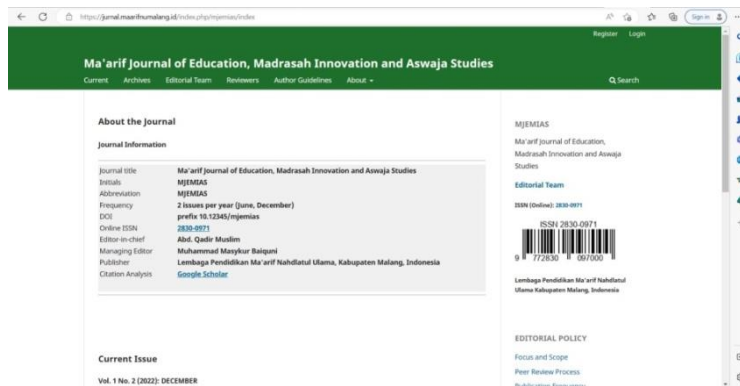
20) Seminar dan webinar.



Gambar 2. 16 Bimlat, seminar dan pelatihan yang dilakukan LP Ma'arif

Untuk mendapatkan jangkauan yang lebih luas. LP Ma'arif Kabupaten malang juga memanfaatkan teknologi. Seminar yang dihadiri oleh tokoh-tokoh hebat, dibantu oleh perlengkapan teknologi yang update menghasilkan jangkauan penyebaran visi keilmuan lebih luas. Bisa dilakukan secara luring, daring dan tidak lupa terkadang dilakukan secara hybrid.

21) Jurnal Ilmiah Ma'arif.



Gambar 2. 17 Jurnal Ilmiah LP Ma'arif NU Kab. Malang

Jurnal ini dibuat untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan, menjadi tempat pemikiran pendidikan Islam, sarana pengembangan keilmuan para guru dan tokoh pendidikan. Jurnal ini bekerjasama dengan para mitra bestari yang berasal dari luar negeri. Jurnal ini juga didukung oleh beberapa kampus besar seperti UIN Malang, Universitas Brawijaya, Al Qolam, dan lainnya.

Sebagai tindak lanjut dari program-program atau kegiatan yang telah atau yang akan di lakukan oleh LP Ma'arif, ada tidak harapan tertentu dari bapak/ibu/sekolah terhadap LP Ma'arif?

Menurut pernyataan dari K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, bahwa;

“Yang saya harapkan LP ma'arif kedepannya memiliki satu renstra baik itu berupa program jangka pendek, menengah atau jangka panjang yang dirumuskan sehingga saat berganti kepemimpinan program-program yang ada di LP ma'arif itu tidak berganti program dari awal tapi berkesinambungan.”⁶⁹

⁶⁹ K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 16.36 WIB

Pak Abdul Mujib selaku Kepala Sekolah SMK Sunan Ampel Poncokusumo mengatakan bahwa;

“Saya kira ketuanya sudah bagus, kalau untuk lembaga nya bagaimana bisa menambah program-program yang dapat menyentuh kepada kepentingan sekolah, sehingga sekolah akan semakin merasa terikat dengan mengikuti LP Ma’arif.”⁷⁰

Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Harapan saya semoga kedepannya pegurus LP Ma’arif itu selalu di isi oleh orang-orang akademis, yang ngerti tentang pendidikan, paling tidak orang-orang manajemen pendidikan.”⁷¹

Pak Sulton selaku Ketua Yayasan TMI Pujon mengatakan bahwa;

“Kalau bisa kedepannya disetiap satu kecamatan ada 1 yayasan yang menaungi sekolah, tetapi yayasan ini menyatu dibawah Ma’arif, sehingga yayasannya itu tidak hanya satu yang kemudian besar dan gak bisa ngurus sekolah-sekolah yang banyak di kab. Malang. Dan semoga tetap ada kerjasama antara LP Ma’arif dan yayasan karena memang satu misi dan satu ideologi”⁷²

Apakah bapak punya saran atau masukan untuk LP Ma’arif?

K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, mengatakan bahwa;

“ Ya..saran saya yang pertama, di kabupaten ini harusnya ada program-program dari ma’arif yang menjadi Pailot project, menjadi contoh untuk lembaga pendidikan ma’arif yang diperhitungkan baik yang ada di daerah malang selatan atau malang utara. Yang kedua Sinergi : adanya sinergi antara lembaga pendidikan ma’arif dengan pesantren, dengan pemerintahan itu perlu di tingkatkan lagi karena itu akan sangat

⁷⁰ Drs H Abdul Mujib Syadzili Msi, Kepala Sekola SMK Sunan Ampel Poncokusumo, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 14.14 WIB.

⁷¹ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁷² Sulton, Ketua Yayasan TMI Pujon, Wawancara, 10 Mei 2021, Pukul: 13.53 WIB

membantu realisasi dari program-program yang di canangkan oleh LP Ma'arif."⁷³

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber diatas, dapat ditarik beberapa poin yang menunjukkan adanya harapan, saran dan masukan dari sekolah terhadap program kegiatan atau action yang dilakukan oleh LP Ma'arif NU Kab. Malang, yakni:

1. Adanya satu renstra baik itu jangka pendek, menengah dan jangka panjang, yang dipakai dari sekarang hingga nanti saat berganti kepemimpinan
2. Program-program yang ada di LP Ma'arif tidak berganti dari awal, tetapi berkesinambungan serta dapat menyentuh kepada kepentingan sekolah sehingga sekolah semakin merasa terikat dengan LP Ma'arif.
3. Pengurus LP Ma'arif di isi oleh orang-orang akademis yang mumpuni di bidang pendidikan.
4. Tiap kecamatan terdapat 1 yayasan yang berada dibawah LP Ma'arif, yang menaungi sekolah-sekolah se Kab. Malang.
5. Mempunyai program yang menjadi Pailot project, yang menjadi contoh untuk LP Ma'arif dan di perhitungkan di daerah malang.

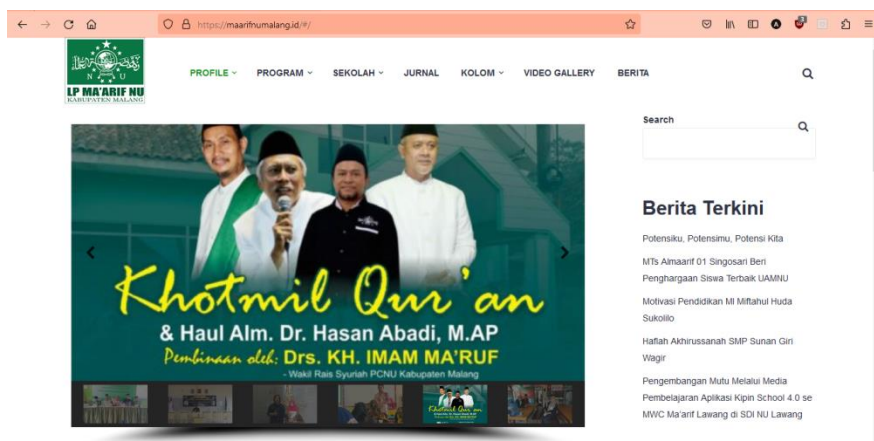
⁷³ K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 16.36 WIB

6. Adanya sinergi antara LP Ma'arif dengan pesantren, maupun pemerintah untuk memudahkan realisasi program-program yang ada.

c) Sumber dan objek pengubah kepercayaan

Sumber yang dapat mengubah kepercayaan dalam hal ini berupa Web LP Ma'arif yang berisi informasi-informasi atau berita terkait LP Ma'arif, dan itu bisa diakses oleh sekolah-sekolah maupun masyarakat umum. Sedangkan objek nya sendiri ialah ketua LP Ma'arif saat ini. Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Yang membuat makin percaya lagi dengan LP Ma'arif ialah Ketua dan pengurus lainnya, kemudian terkait dengan sumber informasi itu kami diperoleh dari Web Ma'arif yang mana disana kami bisa melihat dan membaca berita-berita serta info-info dari LP Ma'arif, sekolah akan makin percaya lagi jika pelayanannya memuaskan.”⁷⁴



Gambar 2. 18 Web LP Ma'arif NU Kab. Malang

⁷⁴ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Setidaknya ketua, karena beliau diberi amanah oleh PCNU Kab. Malang menjadi Ketua LP Ma'arif, akhirnya beliau juga memberi kepercayaan kepada saya untuk bergabung di LP Ma'arif sebagai sekjen beliau. Untuk sumber yang membuat saya berada di Ma'arif salah satunya adalah background yang telah saya lakukan bersama teman-teman yakni berada di kepengurusan PCNU yang bagian nya yakni lembaga kajian dan pengembangan sumber daya manusia (LAKPESDAM) selama 5 tahun, kemudian di kepengurusan yang baru ini kami di amanahkan di LP Ma'arif.”⁷⁵

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa sumber dan objek yang dapat menambah kepercayaan sekolah terhadap LP Ma'arif ialah Ketua Ma'arif saat ini, kemudian untuk sumber yang membuat percaya itu yang pertama, karena adanya web Ma'arif yang mana di situ terdapat rencana-rencana serta program maupun berita-berita pencapaian Ma'arif yang di muat oleh LP Ma'arif, yang kedua karena salah satu background pekerjaan memang berada di kepengurusan NU yang kemudian sekarang berada dibawah naungan Ma'arif.

d) Perilaku pembangun kepercayaan

1. Berbicara apa adanya dan menciptakan transparansi

⁷⁵ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

Apakah ketua LP Ma'arif NU berbicara apa adanya dalam menyampaikan sesuatu dan menciptakan transparansi?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Ya betul, beliau menyampaikan sesuatu apa adanya, dan ada transparansi”⁷⁶

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Ya, beliau menyampaikan untuk pengembangan dan juga bagaimana kita LP Ma'arif membantu secara administrasi dan lain sebagainya untuk kebutuhan sekolah-sekolah secara terbuka. Transparansi itu salah satunya berkaitan dengan kegiatan yang dicanangkan oleh LP Ma'arif sebagaimana rapat koordinasi para pengurus tingkat kecamatan, program ujian tingkat provinsi (ujian akhir madrasah), kegiatan rutin setiap satu bulan sekali dalam konsep ma'arif khataman. Karna biaya-biaya itu salah satu diampu oleh setiap lembaga pendidikan apabila ikut uanmu, lalu konsumsi dan lain sebagainya itu ditanggung oleh masing2 sekolah/tuan rumah, jadi tiap bulan tuannya berbeda-beda, akan tetapi kegiatannya di langsunngkan di kantor LP Ma'arif sebagai media silaturahmi juga supaya sekolah-sekolah itu bisa mengenal, lebih tau, lebih akrab dengan keberadaan kantor LP Ma'arif.”⁷⁷

Selain itu ada pernyataan dari K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, bahwa;

“Dr. Amka ini merupakan sosok pemimpin yang berbicara apa adanya, yang bisa merangkul pemimpin-pemimpin maupun lembaga-lembaga yang awalnya ogah dengan

⁷⁶ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁷⁷ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

Ma'arif, alhamdulillah sekarang sudah bisa menerima Ma'arif. Terobosan-terobosan kepemimpinan yang ada sekarang ini dalam pandangan saya sudah sangat baik.”⁷⁸

2. Menunjukkan penghormatan dan loyalitas

Apakah ketua LP Ma'arif merupakan orang yang menghormati bapak/ibu atau orang yang bapak/ibu hormati?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Ya betul, beliau merupakan orang yang kami hormati, dan beliau pun menghormati kami”⁷⁹

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Sama-sama lah, kita saling menghormati, karena disitu kita berangkatnya bukan karena senioritas tetapi karena ini adalah sama-sama berkhimat mengembangkan lembaga pendidikan.”⁸⁰

3. Meluruskan kesalahan dan memenuhi komitmen

Jika terjadi masalah atau kesalahan, apakah ketua atau LP Ma'arif mau meluruskan nya?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

⁷⁸ K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 16.36 WIB

⁷⁹ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁸⁰ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

“Iya, pertama nanti diadakan musyawarah dan untuk kesimpulan diakhir itu ketua yang memutuskan. Karena ini bukan milik perorangan, jadi itu dilaksanakan dengan bersama-sama. Untuk komitmen saya rasa sudah, tapi untuk hitungan 5 tahun ke depan, karena itu bertahap ya itu belum bisa 100%. Karena kami baru berjalan 1 tahun, masih ada 4 tahun itu bisa dikatakan 100% harapan, keinginan tercapai ketika sudah dapat yang kami lakoni, jadi secara durasi terpenuhi dan secara program sudah semua lengkap.”

4. Mendengarkan terlebih dahulu dan memberikan kepercayaan

Apakah ketua/LP Ma’arif memiliki kerendahan hati untuk mau mendengarkan terlebih dahulu jika suatu keadaan sedang terjadi?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Iya, sangat rendah hati dalam mendengarkan permasalahan lembaga dan memberi solusi”

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma’arif yang mengatakan bahwa:

“Ya, di musyawarahkan. Jika beliau dapat info A, disampaikan di forum secara tidak tatap muka melalui grup WA, kalau memang sangat penting baru nanti kita ketemu dikantor. Kalau hal itu dibutuhkan menghadirkan, baik umpama itu ada korban sama hal-hal yang berkaitan dengan klien 1- klien 2 maka di pertemukan di kantor. Atau kadang kala kita berkunjung ke sekolah untuk menemukan titik solusinya. Sebelum memberikan kepercayaan pertama itu diberikan atensi dulu setelah dapat info dari beliau dan kita bilang siap, baru amanah itu dijalankan ketika sudah selesai baru dilaporkan. Jadi kapasitasnya sesuai dengan wewenang yang telah diamanahkan.”

5. Mengklarifikasi ekspektasi dan memberikan hasil-hasil

Apakah ketua/LP Ma'arif mau mendengar kebutuhan, keinginan atau keluhan kesah dari bapak/ibu/sekolah?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Iya mau, biasanya keluhan kesah yang terjadi apabila deadline dekat namun jumlahnya itu melebihi dari batas kemampuan, akhirnya klien dari pihak sekolah diminta untuk menunggu hingga tuntas. Jadi itu yang menjadi salah satu kendala, ketika dikejar waktu dan itu yang kami urus tidak hanya satu, kami menghandel se-kabupaten.”⁸¹

Menurut bapak apakah ketua sudah memberikan visi-misi rencananya dengan jelas?

“Ya sudah, karena itu tertera pada rencana strategis LP Ma'arif 5 tahun kedepan”

Apakah selama ini ketua ma'arif sudah menunjukkan hasil atau pencapaian yg baik ?

“Ya, selama ini harapan2 itu tercapai walaupun itu masih belum dikatakan sempurna, karena kami terus bertahap melihat situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan.”

6. Mengkonfrontasikan realitas dan menjadi lebih baik

Apakah ketua/LP Ma'arif menyampaikan realitas atau ketidakjelasan terhadap bapak/ibu/sekolah yang berada

⁸¹ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

dibawah nya? (meskipun bapak/ibu akan kaget diawal, hal itu jauh lebih baik jika dibarengi perbaikan)

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Ya itu sesuatu yang mengagetkan diawal itu begini. Rasa kepercayaan itu sebenarnya sudah ada dari kepengurusan yang lama, namun nilai kepercayaan tu sangat rendah, ketika kami di amanahkan sebagai pengurus di LP Ma'arif kab. Malang, kepercayaan itu harus kami tumbuhkan lagi, dan itu menjadi salah satu problem juga dari A berpindah ke B, sementara A punya nilai minus, jadi kami membangkitkan nilai mines itu supaya kepercayaan yang dulu pernah muncul ditahun-tahun sebelumnya, itu muncul kembali tahun ini, dan kami sangat mensupport apabila ada sekolah-sekolah atau madrasah yang terus bekomitmen kepada LP Ma'arif.”

7. Mempraktekkan akuntabilitas

Jika terjadi suatu masalah apakah ketua mau mempertanggungjawabkan nya?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

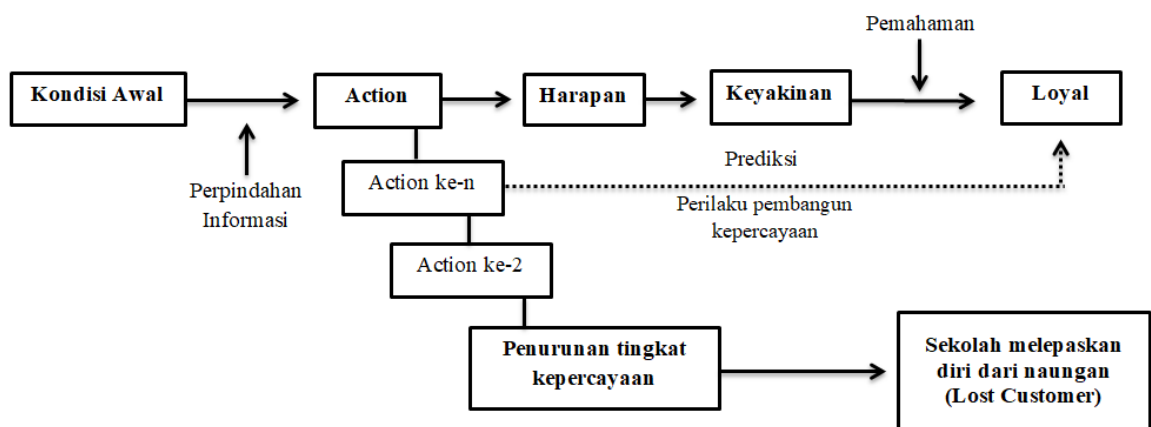
“Ya, Jika ada suatu masalah yang terjadi pasti dipertanggungjawabkan hingga tuntas”

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diatas perilaku yang dapat membangun kepercayaan sekolah terhadap LP Ma'arif terbagi menjadi beberapa poin yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

- 1) merupakan sosok pemimpin yang berbicara apa adanya, dapat merangkul bawahan nya, serta selalu menciptakan transparansi terkait

program-program beserta pembiayaannya, 2) menghormati bawahannya akhirnya bawahannya menghormatinya bukan karena senioritas tetapi sama-sama berkhidmat mengembangkan lembaga pendidikan, 3) mau meluruskan jika terjadi kesalahan dan memenuhi komitmen meskipun belum bisa 100% karena bertahap, 4) mendengarkan dan memberi solusi terkait permasalahan sekolah yang berada dibawah naungannya serta memberi atensi sebelum memberi kepercayaan kepada bawahannya, 5) mau mendengarkan kebutuhan, keinginan dan keluhan kesah juga memberitahukan visi-misinya dengan jelas, 6) menyapaikan realitas meski mengagetkan diawal namun setelahnya menjadi lebih baik, dan 7) mempertanggungjawabkan hingga tuntas.

Berdasarkan teori dan informasi dari beberapa narasumber diatas, maka proses pembentukan kepercayaan dalam membangkitkan lembaga pendidikan Ma'arif NU Kab. Malang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 19 Proses Pembentukan Kepercayaan

Gambar diatas mempresentasikan bahwa proses kepercayaan antara LP Ma'arif dan sekolah yang berada dibawah naungan nya di mulai dengan kondisi awal dimana kepercayaan memang sudah ada namun sangat rendah, dalam proses nya terjadi perpindahan informasi terkait adanya ketua baru di LP Ma'arif, kemudian ketua LP Ma'arif melakukan kegiatan-kegiatan seperti pelatihan di sekolah-sekolah dan itu di informasikan via WA dan juga Web Ma'arif, karena hal itu munculah harapan dari sekolah-sekolah yang mengharapkan agar LP Ma'arif menjadi lebih baik lagi kedepan nya. Dari program dan kegitaan yang dicanangkan oleh LP Ma'arif itulah yang membuat sekolah-sekolah yakin untuk terus berada dibawah naungan Ma'arif, mereka paham mengenai kondisi LP Ma'arif yang sedang mencoba untuk bangkit kembali, dari tindakan/action menjadi loyal itu membutuhkan prediksi, LP Ma'arif maupun sekolah sama-sama memperkirakan ketepatan dalam memenuhi janji yang dibuat oleh Ma'arif, yang kemudian LP Ma'arif menunjukkan perilaku yang dapat membangun kembali kepercayaan terhadap sekolah dan membuat sekolah menjadi loyal terhadap LP Ma'arif NU Kab. Malang. Selain itu ada juga sekolah yang tetap memutuskan untuk keluar dari naungan LP Ma'arif meskipun LP Ma'arif sudah melakukan berbagai action karena menurunnya tingkat kepercayaan, faktor lain nya disebabkan oleh masalah internal dari sekolah itu sendiri akan tetapi sekolah tersebut tetap mau LP Ma'arif menjadi salah satu dari bagian nya

dengan memasukkan ketua LP Ma'arif menjadi salah satu pembina di yayasannya.

3. Faktor yang mempengaruhi Kepercayaan dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang?

a. Faktor yang mempengaruhi kepercayaan

1) Predisposisi kepribadian

Apakah bapak/ibu memiliki kecenderungan untuk mudah percaya atau sulit percaya terhadap orang lain?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Iya mudah percaya terhadap orang lain”⁸²

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Pertama kami berfikir positif, Setiap informasi yang ada kami sebar di forum di grup Wa bersama teman2 pengurus harian lainnya, jika masalah itu perlu ditanyakan kejelasannya maka disampaikan, kalau dirasa informasi yang ada itu memberikan manfaat kepada satuan pendidikan dibawah nangan LP Ma'arif maka itu akan menjadi suport sistem, hal yang tidak bisa dilakukan LP Ma'arif maka akan dilakukan oleh pihak ketiga yg bekerjasama dengan LP Ma'arif.”⁸³

⁸² Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁸³ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

2) Reputasi dan stereotype

Apakah bapak/ibu akan mempercayai orang lain atau lembaga pendidikan jika memiliki reputasi/kedudukan dan stereotype/pandangan yang kuat?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Iya mudah percaya”

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma’arif yang mengatakan bahwa:

“Apabila reputasinya bagus akan percaya, walaupun tidak punya reputasi yang bagus tapi masih menjadi bagian dari LP Ma’arif ya kita sangat percaya.”

Selain itu ada pernyataan dari K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, bahwa beliau memang sebelumnya belum mengenal ketua LP Ma’arif, akan tetapi beliau mengetahui latar belakang serta reputasinya.

“Jadi ada 18 lembaga yang ada di PCNU Kab. Malang, salah satunya ada LP Ma’arof NU Kab. Malang yang tugasnya membuat kebijakan khususnya dibidang pendidikan. Kemudian alasan saya mengangkat ketua yang sekarang itu begini, Saya liat dari layar belakang pendidikan nya, beliau S3 jadi secara akademisi sudah mumpuni, kemudian dari kinerja pada saat beliau itu menjadi ketua LAKPESDAM. Banyak kegiatan-kegiatan, pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh dr. amka pada saat itu, dalam pandangan saya maka akan sangat menarik sekali (walaupun saya tidak kenal pada saat itu) kalau dr. Amka ini menjadi bagian dari PCNU, karena memiliki inovasi-inovasi yang berkaitan langsung dengan lembaga

pendidikan dibawah Nahdatul ulama di kabupaten malang.”⁸⁴

3) Pengalaman aktual

Apakah bapak/ibu memiliki pengalaman tertentu yang membuat bapak/ibu lebih mudah percaya/ tidak mudah percaya terhadap orang lain/lembaga pendidikan?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Iya punya”

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma’arif yang mangatakan bahwa:

“Iya ada”

4) Orientasi psikologis

Apakah bapak/ibu memutuskan untuk berada dibawah naungan LP Ma’arif NU karena LP Ma’arif NU sesuai dengan jiwa atau orientasi psikologis?

Menurut Ibu Najma selaku Kepala Sekolah MTS NU Pakis mengatakan bahwa;

“Iya kami tetap menjaga kesetiaan ke NU, menghormati LP Ma’arif sama saja dengan menghormati kyai/ulama/tokoh NU. Semakin setia, maka semakin berkah nantinya.

⁸⁴ K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 16.36 WIB

Walaupun ada ketidakpuasan, tapi itu hanya satu sisi saja. Kelebihan nya ada banyak. Karena tujuan bergabung di LP Ma'arif ini yaitu "Ngurip-nguripi NU."⁸⁵

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

"Ya selama ini seperti itu nggeh, namun itu kembali lagi kepada hal yang mengikat kepada pengurusan setidaknya itu berupa SK dari PCNU Kab, kalau masih diberi amanah kita bisa lakukan kalau amanah itu akan diberikan kepada orang lain kami tidak bisa meraung-raung untuk mengambil hak itu atau menolaknya."⁸⁶

b. Faktor pembentuk kepercayaan

1) Kemampuan (Ability)

Apakah ketua/LP Ma'arif memiliki kemampuan untuk menyediakan, melayani, serta menjamin kepuasan dan keamanan terhadap bapak/ibu/sekolah?

Menurut K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, mengatakan bahwa:

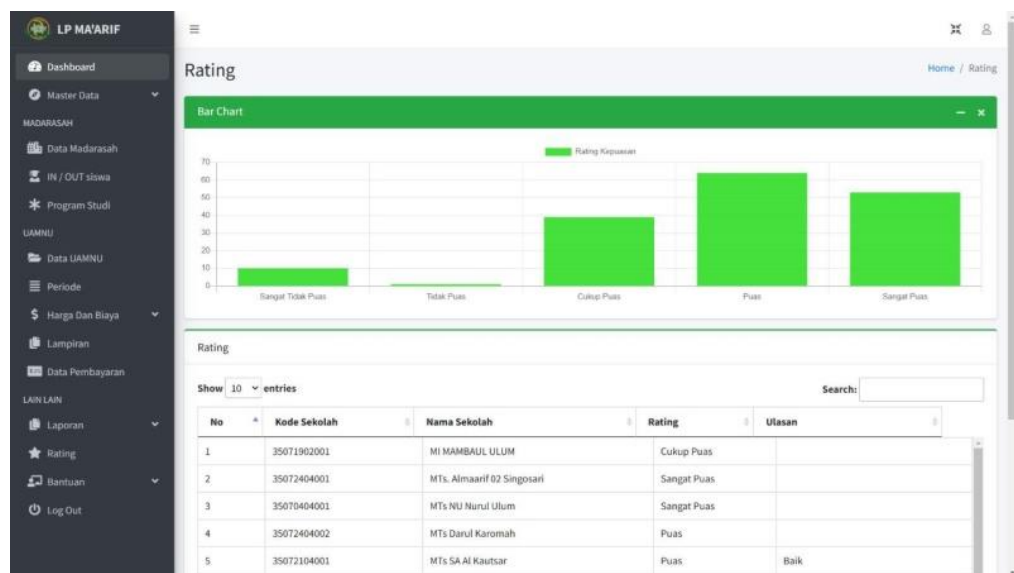
"Dr. Amka ini sosok pemimpin yang mampu merangkul pemimpin-pemimpin yang lain, dengan terobosan-terobosan kepemimpinan nya sekarang ini bisa merangkul lembaga yang asalnya ogah dengan LP Ma'arif, Alhamdulillah sekarang sudah bisa menerima Ma'arif."

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

⁸⁵ Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd., Kepala Sekolah MTS NU Pakis, Wawancara, 11 Mei 2023, Pukul: 10.02 WIB.

⁸⁶ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

“Ya, hal itu dilakukan. Contohnya adalah sebelum kami terjun kesekolah kami bagikan aplikasi untuk diisi oleh setiap satuan pendidikan Nama aplikasinya itu Jamanu, yang mereka isi itu berkaitan dengan apa kelebihan dan kekurangannya trus problem apa yang terjadi di sekolah, lalu kepuasannya bagaimana yang selama ini diterima oleh sekolah dari LP Ma’arif, baik dari kepengurusan lama hingga sekarang dan itu tercatat dan didokumentasikan dengan baik, masuk data based. Setelah terkumpul 6 bulan, penilaian itu muncul, dan beberapa sekolah mayoritas mengatakan puas, namun ada beberapa yang tidak memberi tanggapan, dan beberapa lagi toleransinya diangka 6% dan itu adalah sekolah yang merasa tidak puas dengan pelayanan ma’arif. Yang kemungkinan saya kira itu bukan berawal di kepengurusan yang saat ini, tapi itu muncul pada periode sebelumnya, karena kami disini masih berusia satu tahun dan sekolah itu sudah lama berada dibawah naungan LP Ma’arif. Sebagai tindak lanjut nanti akan kami tanyakan ketidakpuasannya itu apa, untuk nama sekolahnya rahasia.”⁸⁷



Gambar 2. 20 Penilaian Kepuasan Sekolah

⁸⁷ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma’arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

2) Kebaikan hati (benevolence)

Apakah ketua/LP Ma'arif tidak hanya memperoleh profit tetapi juga mengedepankan kepuasan konsumen?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Ya salah satunya hal itu ya, karena kami bersifat jasa pelayanan ya, garis besarnya tidak pada profit karena kami lembaga pendidikan non-profit, sebagaimana pondok pesantren, Jadi profit tidak menjadi hal utama. Apabila ada bantuan dan lain sebagainya, ya itu dikembalikan lagi untuk hal operasional di LP Ma'arif NU Kab. Malang”

3) Integritas (Integrity)

Seperti apa perilaku atau kebiasaan ketua/LP Ma'arif dalam menjalankan Lembaga pendidikannya?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Ya pertama kami terus kordinasi ya, entah itu melalui zoom atau grup Wa, kadang juga di kantor ini. Setidaknya beliau bisa datang ke lokasi (LP Ma'arif) seminggu satu kali, selain ada kunjungan sekolah, mampir-mampir kesini, intinya beliau tidak setiap hari di sini. Namun ada petugas kantor atau tata usaha yang setiap hari berada di kantor.”

Informasi yang diberikan oleh LP Ma'arif terhadap sekolah-sekolah dibawah naungan nya itu berisi fakta atau tidak?

“Ya itu semua berdasarkan fakta, kami tidak mengada-ada dan itu berangkat dari sekolah. Apabila ditemukan dari sekolah itu mengada-ada itu kami akan mengkroscek dulu terhadap tingkat diatas sekolah itu yakni pengurus wilayah kecamatan (MWC). Jadi kami tidak langsung ke sekolah, harus ke kecamatan dulu karena mereka yang mengurus dan berinteraksi langsung dengan sekolah dan guru2-guru”.

Ada beberapa teori yang mengatakan bahwa :1) Pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk (Teori genetik), 2) Pemimpin itu dibentuk dan bukan dilahirkan (Teori Sosial), & 3) Pemimpin itu dapat menjadi pemimpin karena memiliki bakat kepemimpinan atau tidak (Teori ekologi).⁸⁸ Dari ketiga teori diatas kepemimpinan ketua ma'arif ini termasuk dari teori yang mana?

Menurut Pak Sulton selaku Ketua Yayasan TMI Pujon yang melepaskan diri dari naungan LP Ma'arif.

“Pemimpin itu dibentuk, artinya ada pendidikan. Kalau pemimpin itu dilahirkan, itu pemimpin dalam keturunan raja. Tetapi jika melalui pendidikan yang bagus, akan bisa jadi pemimpin yang bagus. Teori konvergensi itu antara bakat dan keahlian itu pendidikan seseorang itu ditentukan oleh gen/kelahirannya. Pemimpin itu selain dilahirkan, dibentuk juga. Walaupun dilahirkan menjadi calon pemimpin tetapi kalau tidak berpendidikan yang bagus, maka tidak akan jadi pemimpin yang bagus. Sehingga antara faktor bakat dan faktor pendidikan itu penting.”

Berbeda dengan Pak Sulton, Menurut K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, mengatakan bahwa:

“Saya memilih menggabungkannya jadi begini, memang orang itu memiliki bakat leadership, kemudian bakat tadi itu dibentuk baik secara akademisi atau di masyarakat, itu tidak lepas dari teori miltu dan hereditas itu, karena setiap manusia itu mempunyai nakatnya sendiri-sendiri sesuai dengan hereditasnya. Tapi bagaimanapun hereditasnya ini akan berkembang dengan baik kalau miltunya juga mendukung, itulah pembentukan. Jadi bukan cuma bakat, kalau lingkungannya tidak mendukung ya tidak bisa menjadi seorang pemimpin, percuma.

⁸⁸ Y. W. Sunindhia dan Ninik Widiyanti, "Pembaharuan Hukum Agraria (Beberapa Pemikiran)" (Jakarta: PT. Dina Aksara, 1988), 18.

Orang kalau tidak punya bakat kepemimpinan, dibentuk kaek apapun ya tidak bisa. Dia tidak bisa merangkul orang, tidak memiliki inovasi, menurut saya seorang pemimpin itu harus memiliki minimal 3. Yang pertama kuat dalam networking, yang ke-dua bisa menciptakan team work, & yang ke-tiga mampu membuat inovasi. Karena tidak mungkin seorang pemimpin itu tanpa teamwork nya menjadi jadi single leadership contohnya. Pasti membutuhkan ketiga komponen itu. Makanya sekarang di dalam organisasi itu tidak lepas dengan adanya **pentahelix collaboration**⁸⁹, kolaborasi dari semua sektor yang ada.”

Beliau menambahkan lagi:

“Salah satu kelebihan Dr. Amka itu disana, networking nya bagus. Beliau bisa membentuk teamwork dan juga melakukan inovasi-inovasi. Itu makanya di terima, kalau diawal ada yang memboikot dan lain sebagainya itu biasa karena orang belum kenal, cara kepemimpinannya bagaimana, belum tahu. Tapi setelah memimpin itu kalau bisa menciptakan satu team work, merangkul semuanya ya selesai sudah, semua bisa terselesaikan.

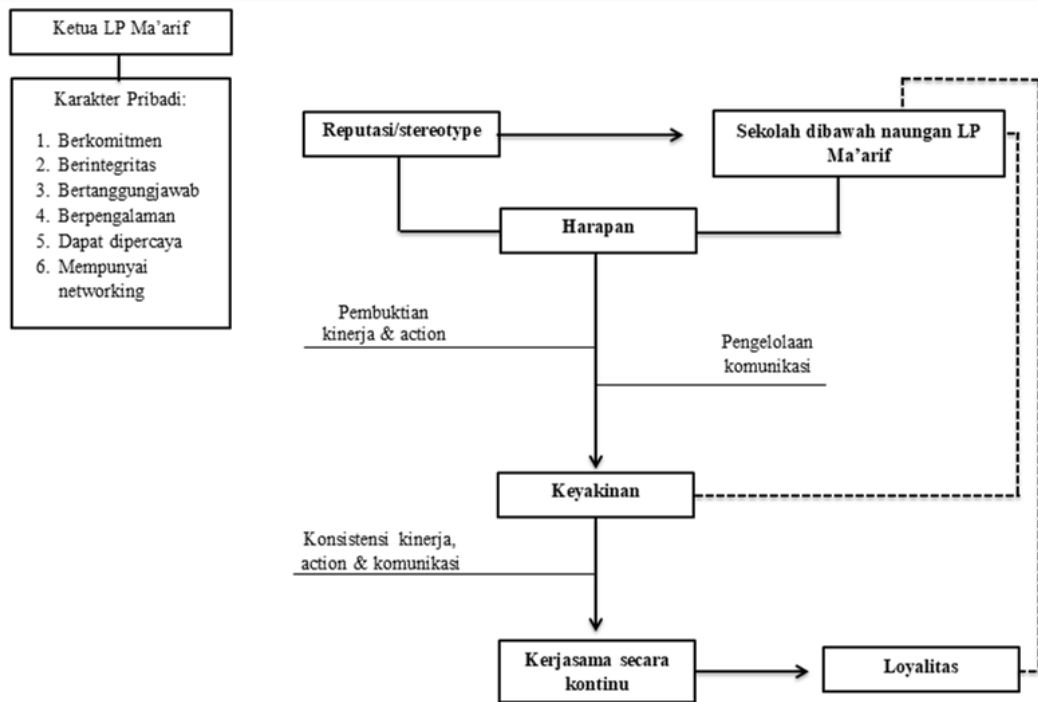
Teamwork itu kan tidak bisa lepas dari Al-Qur’an, *وَشَاوِرْهُمْ* ⁹⁰ *فِي الْأَمْرِ* dimana akan terjadi musyawarah kalau tidak ada team work, karena tidak mungkin seorang pemimpin bekerja sendiri tanpa adanya teamwork. Apalagi zaman sekarang dunia sudah terlu mengglobal, banyak yang harus di urusi dari berbagai aspek, tidak ada pemimpin itu sukses sendiri pasti di dukung dengan faktor lain. Dr. Amka umpamanya lemah di sekretarisnya, ya tidak jalan, maknya dalam suatu organisasi ketua, sekretaris, bendahara itu memang harus menjadi satu team work yang kuat, jika tidak pasti pincang, berat sebelah.”⁹¹

Berdasarkan teori dan informasi dari beberapa narasumber diatas, maka faktor pembentuk kepercayaan dalam membangkitkan lembaga pendidikan Ma’arif NU Kab. Malang dapat digambarkan sebagai berikut:

⁸⁹ (kegiatan kerjasama antar bidang dan pihak dari Academic, Business, Community, Government, dan Media atau dikenal sebagai ABCGM)

⁹⁰ *وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ* adalah dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Q.S Ali Imran : 159

⁹¹ K.H. Muhammad Hamim Kholili, selaku ketua PCNU Kab. Malang, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 16.36 WIB



Gambar 2. 21 Faktor Pembentuk Kepercayaan

Gambar di atas merepresentasikan bahwa loyalitas atau hubungan jangka panjang antara sebuah lembaga pendidikan dengan sekolah yang ada dibawah naungan nya akan mampu direalisasikan dengan karakteristik pribadi dari ketua LP Ma'arif. Hal ini akan membuat reputasi ketua dan LP Ma'arif menjadi semakin positif, sehingga dapat dijadikan sumber referensi yang baik bagi lembaga pendidikan lainnya. Kondisi ini memberikan harapan yang besar bagi sekolah, bahwa LP Ma'arif ini memang mampu membuktikan kapabilitasnya dengan menunjukkan kinerja yang baik, dan mampu menjaga komunikasi dengan baik pula. Hal inilah yang semakin menguatkan sekolah untuk yakin akan konsistensi kinerja,

kegiatan yang di canangkan dan komunikasi yang dihasilkan, sehingga mereka selalu berusaha untuk menjalin kerjasama secara kontinu.

c. Kategori kekecewaan

1) Kekecewaan karena sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya

Apakah bapak/ibu/sekolah pernah mengalami kekecewaan terhadap ketua/LP Ma'arif karena sesuatu tidak berjalan semestinya?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Selama 1 tahun ini tidak”⁹²

Selain itu ada pernyataan lain dari Pak Sulton selaku Ketua Yayasan TMI Pujon yang melepaskan diri dari naungan LP Ma'arif.

“TMI bergabung dengan LP Ma'arif itu sudah sejak PGA. Jadi begini sejak PGA awal, itu punya yayasan sendiri cuma tidak berbadan hukum, kemudian mengikuti ma'arif untuk mengurus status sekolahnya menjadi sekolah swasta yang tercatat di pemerintah, sekolah swasta yang tercatat di pemerintah itu kan harus ada yayasan yang berbadan hukum seperti ma'arif, kemudian ikutlah ma'arif. Dan memang yayasan yang ada disana itu milik organisasi NU,

⁹² Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

jadi sekolah yang memelihara dan memfasilitasi itu jam'iyah NU cabang pujon. Untuk pembangunan gedung dan lain sebagainya itu dari masyarakat sana, cuma untuk status yayasan akhirnya bergabung dengan Ma'arif kabupaten.

Untuk mempermudah penerimaan bantuan-bantuan pemerintah atau urusan-urusan dengan pemerintah selalu dipertanyakan badan hukum yayasan nya, kemudian akhirnya yayasan berpikir bagaimana kalau TMI itu di badan hukumkan supaya lebih lincah lagi, sesuai untuk kebutuhan-kebutuhan disana, sehingga kalau butuh sesuatu gak harus ke malang minta tanda tangan, dan juga itu terlalu jauh. Di sisi lain juga, sekolah itu lama-lama berkembang menjadi semakin besar nah, membutuhkan yayasan yang kuat supaya 3 sekolah yang berada dalam yayasan TMI ini menyatu. Karena ketiga sekolah ini walaupun dalam satu yayasan sudah mulai bersaing tidak sehat, nah kemudian pengurus yayasan berdiskusi untuk segera dibadan hukumkan yayasan sekolah.

Yang namanya sekolah, kalau sudah dibadan hukumkan sekolah akan merasa sudah berada dibawah yayasan, karena yayasan yang bertanggung jawab mengatur segala tingkah pola kebijakan-kebijakan sekolah itu langsung dibawah yayasan. *Sedangkan ma'arif selama ini itu sekolahnya ada ribuan, itu satu yayasan mengurus banyak sekolah mulai dari MI, SMP, sampai SMA di kabupaten malang.*

Kemudian TMI dibadan hukumkan untuk membuat yayasan yang mandiri. Yayasan yang mandiri itu ibaratnya yayasan TMI ini sekarang sudah mandiri, tetapi bagaimana supaya tetap ada hubungannya dengan Ma'arif. Nah itu lah yang sempat saya diskusikan dengan ketua ma'arif saat ini bagaimana status yayasan ini. Karena sekolah yang disana juga dibawah naungan organisasi NU cabang Pujon, kemudian diputuskan bahwa ketua ma'arif kabupaten itu menjadi salah satu anggota pembina yayasan di TMI. Di dalam yayasan itu yang namanya pembina, punya posisi yang sangat kuat dan kebijakan-kebijakan sekolah itu harus disetujui oleh pembina. Kalau ma'arif masuk di situ artinya apapun yang ada didalam yayasan, ma'arif bisa mengetahui dan ikut andil di dalam situ. Di dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yayasan TMI itu juga menyebutkan bahwa yayasan TMI ini merupakan bagian dari yayasan ma'arif, jadi masih mengikuti yayasan ma'arif. Artinya kebijakan-kebijakan pendidikan ma'arif sekolah TMI tetap mengikuti, seperti kurikulum ASWAJA nya kemudian tetap

mengikuti UAMNU juga, sebetulnya itu bukan keluar istilahnya sudah mandiri. Ibaratnya itu anak, anak yang sudah ingin berumah tangga sendiri, tapi kan tetap punya hubungan dengan orang tua, begitulah hubungan TMI dan LP Ma'arif. Jadi meskipun kami sudah tidak berada dibawah naungan LP Ma'arif karena ingin menjadi yayasan yang mandiri, tetapi masih ada hubungannya dengan LP Ma'arif.”⁹³

2) Adanya kesalahan

Apakah pernah ada kesalahan yang dilakukan oleh ketua/LP Ma'arif terhadap bapak/ibu/sekolah, sehingga membuat tidak percaya dan timbul rasa kecewa?

Menurut Pak Abdurahman Wahid, selaku Sekjen LP Ma'arif yang mengatakan bahwa:

“Dari kaca mata sekolah mungkin ada, tapi kalau dari pihak LP ma'arif itu tidak. Karena kami menganggap sekolah-sekolah itu baik, patuh, mengikuti program yang dicanangkan oleh kementrian, baik yang melalui dinas pendidikan maupun kemenag. Itu kami menjadi suport sistem lah disana, kami menilai nya itu sangat positif sekali tapi penilaian dari pihak sekolah terhadap pihak ma'arif itu tergantung dari sekolah nya selama ini baik-baik saja sih.”⁹⁴

Selain itu ada pernyataan dari kaca mata sekolah menurut bapak Sulton selaku Ketua Yayasan TMI Pujon yang melepaskan diri dari naungan LP Ma'arif, yang mengatakan bahwa;

“Sekarang Ma'arif juga mungkin sedang memikirkan kalau bisa ada yayasan-yayasan, sehingga yayasan yang itu tidak

⁹³ Sulton, Ketua Yayasan TMI Pujon, Wawancara, 10 Mei 2021, Pukul: 13.53 WIB

⁹⁴ Pak Abdurahman Wahid, Sekjen LP Ma'arif, Wawancara, 05 Juni 2023, Pukul: 08.57 WIB.

hanya satu yang kemudian besar dan tidak bisa ngurus. Katakanlah kalau disetiap kecamatan itu ada 1 yayasan yang menaungi sekolah, tapi ini menyatu dibawah ma'arif pusat, pastinya akan lebih bagus lagi. Sedangkan Ma'arif pusat tidak mengatur kebijakan lebih detail karena banyaknya sekolah yang dikelola. Seperti pemilihan kepala sekolah, berapa lama masa jabatan kepala sekolah, boleh dipilih berapa kali, proses pemilihan nya bagaimana, siapa saja yang boleh jadi kepala sekolah itu semua harus ada kebijakan dari yayasan, dan itu dari ma'arif pusat gak ada walaupun ada aturan nya itu tidak dipantau dijalankan atau tidak. Itu lah yang dibutuhkan TMI Pujon, supaya kepala sekolah ada penyegaran-penyegaran. Kalau ada konflik segera bisa terpecahkan, karena kalau gak ada aturan sampai sekarang ini sudah berapa puluh tahun kepala sekolah itu menjabat gak diganti-ganti di TMI. Ya karna gak ada aturan khususnya, jadi kepala sekolah itu berhenti kalau sudah sakit-sakitan dan sudah gak kuat baru berhenti. Mau memberhentikan pun gak punya dasar hukum yang kuat. Karena itulah yayasan TMI perlu diperkuat, agar ada landasan hukum yang mengayomi bahwa sekolah ini berada dibawah yayasan TMI, sehingga kebijakan yayasan ini harus laksanakan dan dari ma'arif itu gak ada karena terlalu banyak sekolah yang di urus.”⁹⁵

Pernyataan dari Pak Sulton selaku Kepala Yayasan TMI ini dibenarkan oleh pernyataan Pak Amka ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang:

“Setelah di telusuri, dulu itu gini sekolah yang masuk ma'arif itu ternyata. Mereka itu punya tanah, trus mau mendirikan sekolah gak bisa, akhirnya mereka memutuskan untuk ikut ke ma'arif. Mereka mau resmi gak bisa, bisanya ngurus panjang. Sedangkan di ma'arif, bisa mereka masuk di ma'arif, tapi modalnya dari mereka semua, tanah, hibah, waqof punya mereka sendiri, cuman di daftarkan ma'arif sehingga sekolah nya berstatus ma'arif, salah satu contohnya itu sekolah di pujon. Nah itu dimulai tahun 60-an, nah kemarin kesini minta untuk pisah ke ma'arif. Mereka menganggap ma'arif itu tidak pernah di urus, sehingga *lā yamutu fihā wa lā yahyā* “tidak akan mati di

⁹⁵ Sulton, Ketua Yayasan TMI Pujon, Wawancara, 10 Mei 2021, Pukul: 13.53 WIB

dalamnya dan tidak (pula) hidup”. Kemudian mereka izin ke saya untuk memisahkan diri, ketika memisahkan diri saya tetep tidak mungkin diam saja karena saya ketua ma’arif kenapa kok mereka mau keluar. Ketika mau keluar tidak apa-apa tapi ketua ma’arif harus masuk kedalam kepengurusan mereka, akhirnya deal. Saya bilang janji loh ya siapapun pengurus ma’arif setelah saya, harus masuk kepengurusan yayasan ini, sehingga meskipun mereka keluar tetep bagian dari ma’arif karena pendirinya dulu juga ma’arif, meskipun modalnya dari tangan mereka.”

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan beberapa narasumber diatas, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting yang menunjukkan kategori kekecewaan sekolah terhadap LP Ma’arif NU Kab. Malang. Kekecewaan dari staf di Lp Ma’arif tidak ada, akan tetapi kalau dari kacamata sekolah tu ada. Pertama, disebabkan karena sesuatu tidak berjalan semestinya yang mana LP Ma’arif itu dianggap merupakan yayasan besar yang tidak mampu mengurus ribuan sekolah yang ada di Kab. Malang. Ke-dua, LP ma’arif tidak mengatur kebijakan yang detail terkait karena banyaknya sekolah yang dikelola, seperti pemilihan kepala sekolah, berapa lama masa jabatan kepala sekolah, boleh dipilih berapa kali, proses pemilihan nya bagaimana, siapa saja yang boleh jadi kepala sekolah itu semua harus ada kebijakan dari yayasan, dan itu dari ma’arif pusat gak ada walaupun ada aturan nya itu tidak dipantau dijalankan atau tidak. Kekecewaan tersebut sudah berlangsung lama dan puncaknya di kepemimpinan yang sekarang sekolah tersebut memutuskan untuk keluar dari naungan LP Ma’arif NU. Kab. Malang namun LP Ma’arif tidak mau sekolah itu

keluar begitu saja, kalau mau keluar tidak apa-apa tapi ketua ma'arif harus masuk kedalam kepengurusan mereka, ketua Ma'arif menjadi salah satu pembina di yayasannya.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti akan menyajikan pembahasan tentang temuan penelitian terkait dengan Trust Building dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang. Terdapat tiga pembahasan pada bab ini, yaitu:

a. Model *Trust building* Dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang

Menurut Lewicki dan Bunker dalam konteks organisasi, ada 3 jenis kepercayaan meliputi kepercayaan berbasis kalkulus kepercayaan berbasis pengetahuan dan kepercayaan berbasis identifikasi.⁹⁶ Hasil penelitian menunjukkan terdapat 2 komponen pembentuk kepercayaan, pertama kepercayaan berbasis identifikasi dan kedua kepercayaan berbasis pengetahuan, dimana sekolah mempercayai LP Ma'arif dikarenakan mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari NU dan LP Ma'arif menjembatani hubungan sekolah dengan NU, selain itu sekolah mempercayai LP Ma'arif karena memiliki pengetahuan tentang pemimpin dan LP Ma'arif NU Kab. Malang.

Berbeda dengan penelitian Tri Rahmawati & Arik Prasetya yang berjudul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak (Studi Karyawan Pizza Hut Kota Malang), hasil

⁹⁶ Lewicki, Roy J. & Bunker, "*Developing and Maintaining Trust in Work Relationship*", 144 (1996), 139.

penelitian nya menunjukkan bahwa terdapat 3 komponen pembentuk faktor kepercayaan pada pimpinan, pertama kepercayaan berdasarkan kemampuan pemimpin, kedua kepercayaan berdasarkan pemimpin itu sendiri, dan ketiga kepercayaan berdasarkan pihak lain, kepercayaan ini merupakan kepercayaan yang berbasis identifikasi di mana karyawan mempercayai pimpinan dikarenakan ada pihak lain. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian diatas ialah LP Ma'arif tidak memakai kepercayaan berbasis kalkulus karena LP Ma'arif merupakan lembaga pendidikan Non-profit oriented yang artinya tidak mencari keuntungan, dan juga ketika anggotanya melanggar kepercayaan maka mereka tidak mendapat *punishmen* atau hukuman.⁹⁷

Berdasarkan hasil penelitian, observasi, wawancara dan dokumentasi, dari ketiga jenis kepercayaan yang ada, LP Ma'arif teridentifikasi memiliki kedua jenis nya saja yaitu kepercayaan berbasis identifikasi dan kepercayaan berbasis pengetahuan.

1. *Identification Based Trust* (kepercayaan berdasarkan identifikasi), kepercayaan ini merujuk pada keyakinan atau kepercayaan sekolah maupun masyarakat terhadap identitas individu dalam hal ini ketua Ma'arif atau kelompok tertentu dalam hal ini NU. Ini berarti keyakinan yang ada di pengaruhi oleh identitas sekolah dan masyarakat yang kebanyakan berasal dari unsur NU, selain itu latar belakang pendidikan mereka juga tidak jauh dari LP Ma'arif NU Kab. Malang. Sekolah

⁹⁷ Tri Rahmawati dan Arik Prasetya, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)", 48.1 (2017), 98.

maupun masyarakat yang berada di bawah naungan LP Ma'arif merasa yakin untuk terus berada di bawah naungan LP Ma'arif karena mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai salah satu bagian dari NU dan LP Ma'arif merupakan salah satu lembaga yang khusus mengurus kebijakan pendidikan dibawah NU, karena mereka merasa mempunyai hubungan yang kuat dengan NU itulah yang membuat kepercayaannya kuat. Kepercayaan berbasis identifikasi tersebut selaras dengan pernyataan dari Fausta Ari Barata dalam bukunya yang berjudul *Membangun Kepercayaan dalam Bisnis*, yang menyatakan bahwa kepercayaan berbasis identifikasi sering dijumpai di dalam kelompok yang mana memiliki identifikasi kuat serta di dalamnya terdapat kohesivitas atau kekuatan ikatan yang tinggi.⁹⁸

Dilihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa narasumber mengenai keterikatan nya dengan LP Ma'arif, yaitu ada Pak Wahid bermula dari latar belakang pendidikan nya yang merupakan alumnus dari sekolah dibawah naungan LP Ma'arif serta keterikatan dengan khitmat NU, ada Pak Mujib yang mengatakan mempunyai ketikatan emosional dan kultural terhadap Ma'arif dan NU dan ada juga Bu Najmah yang merupakan seorang guru di SMP NU kemudian menjadi pengurus kortan LP Ma'arif Kec. Pakis, yang menyatakan kesetiaan nya kepada LP Ma'arif karena untuk "ngurip-nguripi NU". Dampak dari keterikatan terhadap LP Ma'arif yaitu

⁹⁸ Fausta Ari Barata, "Membangun Kepercayaan dalam Bisnis Skala Nasional dan Internasional," (Malang:PT Cita Intrans Selaras, 2019).

sekolah-sekolah yang berada dibawah naungan nya memperoleh benefit seperti selalu tahu info kegiatan yang ada di LP Ma'arif melalui website yang berisi berita-berita Ma'arif, memperoleh bantuan dari kemenag melalui Ma'arif, masyarakat lebih mudah masuk ke sekolah dibawah naungan LP Ma'arif karena berasal dari unsur NU, dan bisa memperoleh juara NU Award 2023.

2. *Knowledge Based Trust* (kepercayaan berbasis pengetahuan), kepercayaan ini merujuk pada keyakinan sekolah maupun masyarakat terhadap LP ma'arif yang didasarkan pada informasi yang dapat dipertanggungjawabkan, terverifikasi serta didukung oleh fakta yang dapat dipercaya. Dalam kepercayaan berbasis pengetahuan, sekolah percaya terhadap LP Ma'arif NU Kab. Malang karena memiliki pemahaman yang kuat mengenai LP Ma'arif serta Ketua nya saat ini, pemahaman atau pengetahuan ini mereka peroleh karena sering berinteraksi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan Ketua maupun LP Ma'arif. Selain itu LP Ma'arif selalu menginfokan sesuatu seperti berita atau informasi lain nya kepada sekolah maupun masyarakat melalui web resmi LP Ma'arif. Kepercayaan berbasis pengetahuan tersebut selaras dengan pernyataan dari Fausta Ari Barata dalam bukunya yang berjudul Membangun Kepercayaan dalam Bisnis, yang menyatakan bahwa kepercayaan

berbasis pengetahuan dibangun berdasarkan pengetahuan atau informasi tentang pihak lain.⁹⁹

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dalam membangun kepercayaan diperlukan yang namanya identifikasi dan pengetahuan yang kuat, apabila suatu kelompok atau lembaga mempunyai identifikasi serta pemahaman terhadap lembaga yang menaunginya, maka kepercayaan yang ada akan semakin besar.

b. Proses *Trust building* Dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang

Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara observasi dan dokumentasi yang dilakukan peneliti tentang proses trust building dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang sebagai berikut:

1. Kondisi awal, atau tahap awal dari proses pembentukan kepercayaan bermula dari kepercayaan yang umum karena belum mengenal trustee dengan benar.¹⁰⁰ Sebagaimana kepercayaan yang dirasakan oleh sekolah terhadap LP Ma'arif rendah dan bersifat umum. Sekolah sudah percaya terhadap LP Ma'arif karena merupakan salah satu lembaga yang berada dibawah naungan NU. Namun saat ini masih berada dalam proses pralihan kepemimpinan yang baru, jadi sekolah perlu menata kembali kerjasamanya dengan LP Ma'arif. Dari kondisi awal menuju tindakan dalam proses nya terjadi perpindahan informasi

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Wallace M.s. Yee dan Ruth M.w. Yeung, "Trust building in livestock farmers: an exploratory study," *Nutrition & Food Science*, 32.4 (2002), 137-44.

terkait adanya ketua baru yang saat itu diangkat menjadi ketua di LP Ma'arif NU Kab. Malang. Ditengah kepercayaan yang rendah itu ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang melakukan langkah berikutnya yaitu *action*.

2. *Action* atau tindakan, perubahan dari satu tahap ke tahap berikutnya membutuhkan serangkaian aktivitas yang disebut aktivitas pengubah kepercayaan sebagaimana menurut Mayer dkk proses lanjutan dari keyakinan adalah tindakan atau *action*.¹⁰¹ *Action* atau tindakan yang telah dilakukan oleh LP Ma'arif dalam upayanya membangkitkan kepercayaan sekolah yakni mendeklarasikan kegiatan Ma'arif day, membuat program workshop, seminar, webinar, serta pelatihan-pelatihan bagi guru, pendampingan akreditasi sekolah memberikan pelatihan-pelatihan kepada guru, kegiatan sako pramuka dan kemah siswa, khotmil qur'an dan pembinaan guru tiap bulan nya, pendampingan dan pemetaan minat bakat siswa, program kantin halal, literasi siswa, branding madrasan dan guru aswaja ke Nu-an, peningkatan dan pengembangan pembelajaran aswaja, pendampingan asosiasi yayasan di kecamatan, digitalisasi program dan data madrasah, supervisi lembaga madrasah dan sekolah, pelatihan KSM, pengembangan karakter siswa melalui pagar nusa dan pramuka, pelatihan kepemimpinan melalui IPNU dan IPPNU, pengdaan buku

¹⁰¹ Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," ". *Academy of Management Review*, 20 (1995), 709–34.

aswaja, menyapa lembaga se-kabupaten Malang dan pembuatan jurnal ilmiah Ma'arif.

3. Harapan, merupakan bentuk dasar dari kepercayaan akan sesuatu yang diinginkan akan didapatkan atau suatu kejadian akan berbuah kebaikan di waktu yang akan datang, namun adakalanya harapan itu tertumpu pada seseorang atau sesuatu.¹⁰² Yee dan Young kemudian menambahkan lagi bahwa harapan tersebut berubah menjadi *confidence in the exchange partner's reliability and integrity* melalui serangkaian interaksi antara trustor dan trustee dalam hal ini interaksi antara LP Ma'arif dan sekolah yang berada dibawah naungannya.¹⁰³

Dari program serta kegiatan yang telah dilakukan oleh ketua LP Ma'arif tersebut muncul berbagai macam harapan dari sekolah yang mana mereka berharap agar kedepannya LP Ma'arif menjadi lebih baik lagi. Adapun harapan dari sekolah-sekolah yang berada dibawah naungan LP Ma'arif ialah : 1) Adanya satu renstra baik itu jangka pendek, menengah dan jangka panjang, yang dipakai dari sekarang hingga nanti saat berganti kepemimpinan, 2) Program-program yang ada di LP Ma'arif tidak berganti dari awal, tetapi berkesinambungan serta dapat menyentuh kepada kepentingan sekolah sehingga sekolah semakin merasa terikat dengan LP Ma'arif, 3) Pengurus LP Ma'arif diisi oleh orang-orang akademis yang mumpuni di bidang pendidikan. 4)

¹⁰² Arif Rachman eka Permata, "Harapan dan Realitas Implementasi Regulasi Jaminan Produk Halal DI Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 6, 3.

¹⁰³ Yee dan Yeung, " Trust building in livestock farmers: an exploratory study", *Journal Nutrition & Food Science*, 32/4, (2002), 137-144.

Tiap kecamatan terdapat 1 yayasan yang berada dibawah LP Ma'arif, yang menaungi sekolah-sekolah se-Kab. Malang. 5) Mempunyai program yang menjadi *Pailot project*, yang menjadi contoh untuk LP Ma'arif dan di perhitungkan di daerah Malang, & 6) Adanya sinergi antara LP Ma'arif dengan pesantren, maupun pemerintah untuk memudahkan realisasi program-program yang ada.

4. Keyakinan, merupakan kepercayaan seseorang terhadap segala sesuatu yang menjadi aspek kelebihan yang dimiliki dan dengan adanya keyakinan itu membuatnya merasa mampu mencapai tujuan hidup dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Keyakinan sekolah untuk terus berada dibawah naungan LP Ma'arif ini ada karena tindakan yang selama ini telah LP Ma'arif lakukan yang membuat sekolah merasa bahwa dengan berada dibawah naungan LP Ma'arif mereka bisa sama-sama mewujudkan visi-misi lembaga pendidikan nya menuju lebih baik lagi.
5. Pemahaman, merupakan penilaian yang dilakukan antara trustee dengan trustee melalui interaksi yang intensif. Dari interaksi yang intensif antara LP Ma'arif dan sekolah yang berada dibawah naungan tersebut akan membuat proses pemahaman terjadi, kemudian merubah kepercayaan yang awalnya dari keyakinan menjadi loyal.
6. Prediksi, Doney dan Canon menambahkan aktifitas pengubah kepercayaan yaitu prediksi, yang nantinya dapat mempengaruhi perubahan tingkat kepercayaan yang awalnya dari tindakan menuju

loyal.¹⁰⁴ Di dalam prediksi tersebut terdapat perilaku pembangun kepercayaan, dari hasil wawancara dan observasi perilaku yang dapat membangun kepercayaan sekolah terhadap LP Ma'arif terbagi menjadi beberapa poin yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut: 1) merupakan sosok pemimpin yang berbicara apa adanya, dapat merangkul bawahannya, serta selalu menciptakan transparansi terkait program-program beserta pembiayaannya, 2) menghormati bawahannya akhirnya bawahannya menghormatinya bukan karena senioritas tetapi sama-sama berkhidmat mengembangkan lembaga pendidikan, 3) mau meluruskan jika terjadi kesalahan dan memenuhi komitmen meskipun belum bisa 100% karena bertahap, 4) mendengarkan dan memberi solusi terkait permasalahan sekolah yang berada dibawah naungannya serta memberi atensi sebelum memberi kepercayaan kepada bawahannya, 5) mau mendengarkan kebutuhan, keinginan dan keluhan juga memberitahukan visi-misinya dengan jelas, 6) menyapaikan realitas meski mengagetkan diawal namun setelahnya menjadi lebih baik, dan 7) mempertanggungjawabkan hingga tuntas.

7. Loyal, merupakan sebuah tingkat dimana konsumen memiliki sikap positif terhadap produk atau jasa tertentu dimasa yang akan datang.¹⁰⁵

Sekolah sebagai konsumen dari LP Ma'arif yang merupakan lembaga penyedia jasa dibawah NU menunjukkan sikap positif untuk tetap setia

¹⁰⁴ Doney dan Cannon, " An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal Of Marketing*, 61/2, (1997), 35-51.

¹⁰⁵ Maskur, M., Qomariah, N., & Nursaidah, "Analisis pengaruh kualitas pelayanan, harga, dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan (studi kasus pada Bengkel Mobil Larasati Lumajang)," *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), (2016).

kepada LP Ma'arif dengan selalu mengikuti Ujian Akhir Ma'arif (UAMNU), senantiasa mendukung serta mengikuti program-program yang di buat oleh LP Ma'arif.

8. Penurunan tingkat kepercayaan, meskipun LP Ma'arif sudah melakukan berbagai action namun tetap ada sekolah yang memutuskan untuk keluar dari naungan LP Ma'arif, faktor penyebabnya adalah adanya ketidakpuasan terhadap LP Ma'arif sebagai lembaga penyedia jasa yang tidak bisa merangkul serta mengurus sekolah-sekolah yang ada di kabupaten Malang dan juga karena adanya masalah internal yang ada dalam sekolah tersebut.
9. Lost customer, sekolah yang awalnya berada dibawah naungan LP ma'arif memutuskan untuk melepaskan diri dari naungan LP Ma'arif dan memutuskan menjadi yayasan mandiri. Akan tetapi LP Ma'arif tidak begitu saja melepaskannya, di dalam nya ada perjanjian bahwa sekolah boleh keluar dengan syarat LP Ma'arif masuk di dalam kepengurusan sekolah atau yayasan nya, dan sekolah pun setuju memasukkan ketua LP Ma'arif sebagai salah satu pembina di yayasan nya.

Terdapat sedikit perbedaan dari proses *trust building* diatas dengan proses trust building yang ada pada proses pembentukan kepercayaan. Perbedaannya terletak di kondisi awal yang setelahnya disusul action atau tindakan, sedangkan di dalam teori proses trust building dimulai dari

kondisi awal kemudian dilanjutkan pada tahapan berikutnya yaitu harapan. Perbedaan itu ada karena sejak awal sekolah maupun masyarakat tidak mempunyai harapan yang besar terhadap LP Ma'arif, mereka hanya mempunyai harapan serta kepercayaan umum dan tidak terlalu intens karena mereka merasa LP Ma'arif itu tidak ter-urus dan tidak mampu juga mengurus mereka. Karena hal itulah LP Ma'arif melakukan action/tindakan duluan, untuk memunculkan kembali harapan sekolah serta masyarakat kepada LP Ma'arif, dari harapan itu kemudian muncul keyakinan dan didalam nya ada proses pemahaman, yang mana sekolah memahami kondisi LP Ma'arif dan LP Ma'arif memahami kondisi sekolah, dan akhirnya terbentuklah sifat loyal.

c. Faktor Yang Mempengaruhi *Trust building* Dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang

Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara observasi dan dokumentasi yang dilakukan peneliti tentang faktor yang mempengaruhi kepercayaan dalam membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang sebagai berikut:

1. Faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan

Sama halnya dengan pendapat Lewicki bahwa faktor yang mempengaruhi kepercayaan ada empat yaitu predisposisi kepribadian, reputasi/*stereotype*, pengalaman aktual, dan orientasi psikologis.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Lewicki, Roy J. & Bunker.

Faktor yang sama ditemukan juga di dalam LP Ma'arif NU Kab. Malang berikut penjelasan nya:

a. Predisposisi kepribadian

Setiap individu mempunyai kecenderungan yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Dari wawancara serta observasi yang dilakukan, Bapak serta Ibu kepala sekolah yang berada dibawah naungan LP Ma'arif NU memiliki kecenderungan untuk mudah percaya terhadap orang lain, pertama mereka berfikir secara positif terhadap informasi yang ada, jika dirasa bermanfaat bagi lembaga pendidikan maka itu akan menjadi suport sistem.

b. Reptasi/*stereotype*

Meskipun individu belum memiliki pengalaman langsung terhadap orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui pandangan, penilaian dari teman atau dari apa yang mereka dengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk hope yang kuat, yang dapat membuat individu lebih mudah mempercayai orang lain. sama halnya dengan Bapak & Ibu Kepala Sekolah, mereka percaya terhadap ketua LP Ma'arif karena memiliki reputasi yang bagus, selain itu di dukung juga dengan latar belakang pendidikan nya yang mumpuni di bidang pendidikan.

c. Pengalaman aktual

Pada kebanyakan orang, tiap individu berbeda-beda dalam membangun pengalaman nya untuk berbicara, bekerja,

berkoordinasi dan berkomunikasi secara langsung dengan orang lain. Sepanjang perjalanan waktu itu, Bapak & Ibu Kepala Sekolah pun memiliki pengalaman yang membuatnya lebih mudah percaya atau tidak percaya terhadap orang lain.

d. Orientasi psikologis

Orientasi psikologis yakni, individu membangun dan mempertahankan hubungan berdasarkan orientasi psikologisnya, agar orientasi psikologisnya tetap konsisten maka individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka. Begitu juga dengan Bapak & Ibu Kepala Sekolah yang sempat diwawancarai mengatakan bahwa, mereka menjaga kesetiannya kepada LP Ma'arif selain karena sesuai dengan jiwa ke-Nu-annya, juga untuk menghormati kyai/ulama/tokoh/NU serta “ngurip-nguripi NU”.

2. Faktor Pembentuk Kepercayaan

a. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk sanggup melakukan beragam tugas dalam pekerjaan.¹⁰⁷ Kemampuan ketua LP Ma'arif yakni mampu merangkul pemimpin yang lain dengan terobosan-terobosannya, yang mula nya sekolah tidak senang dengan LP Ma'arif sekarang sudah bisa menerimanya. Selain itu LP Ma'arif juga mampu menyediakan aplikasi yang bernama

¹⁰⁷ Miyam Yusdi, *Seluk Beluk Profesi Guru*, Cet.III (Jakarta: Pt. Pribumi Mekar, 2012).

Jamanu, dan dibagikan untuk di isi oleh setiap satuan pendidikan yang berada dibawah naungan LP Ma'arif. Nantinya sekolah-sekolah tersebut bisa mengisi informasi mengenai sekolahnya beserta tanggapan kepuasan mengenai pelayanan jasa pendidikan yang disediakan oleh LP Ma'arif NU Kab. Malang.

b. Kebaikan hati

Hal ini mengacu kepada kemauan lembaga pendidikan dalam memberikan kepuasan yang saling menguntungkan antara dirinya dan konsumen. Karena LP Ma'arif merupakan lembaga penyedia jasa non-profit, jadi tidak menjadikan profit sebagai hal utama melainkan mengedepankan kepuasan konsumen.

c. Integritas

Menurut Berry, Sacket dan Wieman, Integritas seringkali dikaitkan dengan kejujuran dan penalaran moral,¹⁰⁸ Seseorang dikatakan mempunyai integritas apabila tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan dan prinsip yang dipegangnya.¹⁰⁹ Ketua Ma'arif tidak setiap hari ada di kantor, setidaknya seminggu sekali atau kalau ada kunjungan sekolah, namun tetap berkoordinasi dengan bawahannya melalui zoom atau group WA. Segala sesuatu yang berkaitan dengan informasi disampaikan berdasarkan fakta dan tidak di ada-

¹⁰⁸ Christopher M. Berry, Paul R. Sacket, dan Shelly Wiemann, "A review of recent developments in integrity test research," *Personnel Psychology*, 60.2 (2007), 271–301.

¹⁰⁹ Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Heridiansyah, "Memahami Sebuah Konsep Integritas," *Jurnal STIE Semarang*, 5.3 (2013), 1–14.

ada. Untuk memastikan kebenaran dari informasi tersebut juga bisa di cek langsung melalui Web atau media sosial milik LP Ma'arif.

3. Faktor Pengubah Kepercayaan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan beberapa narasumber faktor yang mempengaruhi kepercayaan sekolah terhadap LP Ma'arif itu ada 2 kategori, yaitu:

a. Kekecewaan karena sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya

Pertama, disebabkan karena sesuatu tidak berjalan semestinya yang mana LP Ma'arif pada saat itu dianggap merupakan yayasan besar yang tidak mampu mengurus ribuan sekolah yang ada di Kab. Malang. Selain itu sekolah menganggap akan susah untuk menerima bantuan karena letak sekolah dengan LP Ma'arif yang jauh, itu sebabnya untuk mempermudah penerimaan bantuan dari pemerintah sekolah memutuskan untuk membadanhukumkan yayasan sekolah nya.

b. Adanya kesalahan yang dilakukan

Ke-dua, adanya kesalahan dari kaca mata sekolah yang pernah di lakukan LP Ma'arif. Seperti LP ma'arif tidak mengatur kebijakan yang detail terkait karena banyaknya sekolah yang dikelola, contohnya pemilihan kepala sekolah, berapa lama masa jabatan kepala sekolah, boleh dipilih berapa kali, proses pemilihan nya bagaimana, siapa saja yang boleh jadi kepala sekolah itu semua harus ada kebijakan dari yayasan, dan itu dari ma'arif pusat

gak ada walaupun ada aturan nya itu tidak dipantau dijalankan atau tidak. Kekecewaan tersebut sudah berlangsung lama dan puncaknya di kepemimpinan yang sekarang sekolah tersebut memutuskan untuk keluar dari naungan LP Ma'arif NU. Kab. Malang namun LP Ma'arif tidak mau sekolah itu keluar begitu saja, kalau mau keluar tidak apa-apa tapi ketua ma'arif harus masuk kedalam kepengurusan mereka, ketua Ma'arif menjadi salah satu pembina di yayasannya.

Sebagaimana menurut Dharmmesta dan Handoko, konsumen akan puas jika pelayanan yang dirasakan sesuai dengan ekspektasinya, sebaliknya konsumen akan kecewa kalau kinerja yang dirasakan dibawah ekspektasinya. Selanjutnya konsumen akan sangat puas kalau kinerja yang didapat melampaui ekspektasinya. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, untuk mendapatkan pelanggan yang mempunyai kesetiaan pada suatu perusahaan, maka kepuasan pelanggan menjadi suatu hal yang penting untuk dikelola secara lebih serius.¹¹⁰ Maka dari itu sekolah memilih untuk keluar dari naungan LP Ma'arif karena mereka merasa bahwa LP Ma'arif tidak dapat memenuhi ekspektasi dari mereka. Mereka pun memilih untuk mendatarkan yayasan sekolah nya ke badan hukum dan tidak lagi berada dibawah naungan yayasan LP Ma'arif NU Kab. Malang.

¹¹⁰ Dharmmesta dan Handoko, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perilaku Konsumen* (Yogyakarta: BPFE, 2008).

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Model trust building dalam membangkitkan lembaga pendidikan Ma'arif NU Kab. Malang ada 2 yaitu: 1) Identification Based Trust (kepercayaan berdasarkan identifikasi), & 2) Knowledge Based Trust (kepercayaan berbasis pengetahuan). Dari kedua model kepercayaan yang ada, dibutuhkan waktu yang lama serta interaksi secara berulang untuk memupuk kepercayaan yang ada, menjadi hubungan loyalitas yang tinggi.
2. Kepercayaan dalam hubungan antara LP Ma'arif dengan sekolah terbentuk melalui suatu proses yang panjang, yang terdiri dari beberapa tahapan yaitu 1) Kondisi awal, 2) *Action* atau tindakan, 3) Harapan, 4) Keyakinan, 5) Pemahaman, 6) Prediksi, 7) Loyal. Jika tidak sesuai dengan proses terdapat 1) Penurunan tingkat kepercayaan, dan 2) terjadi Lost customer, sekolah yang awalnya berada dibawah naungan LP ma'arif memutuskan untuk melepaskan diri dari naungan LP Ma'arif dan memutuskan menjadi yayasan mandiri.

3. Faktor trust building dalam membangkitkan LP Ma'arif diantaranya ada 3 faktor yaitu: 1) Faktor yang mempengaruhi kepercayaan, 2) Faktor pembentuk kepercayaan, didasarkan dari kemampuan, kebaikan serta integritas dari ketua LP Ma'arif dalam menjalankan tugasnya & 3) Faktor pengubah kepercayaan, yang disebabkan karena sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya dan adanya kesalahan menurut kacamata sekolah dari LP Ma'arif NU Kab. Malang

B. Saran

1. Kepada Pihak LP Ma'arif, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak LP Ma'arif agar meningkatkan lagi kualitas pelayanan jasa pendidikan kepada sekolah-sekolah yang berada dibawah naungan nya secara keseluruhan dan merata, agar tidak ada sekolah yang merasa tiak di urus oleh LP Ma'arif NU Kab. Malang. Selain itu terus dengar harapan-harapan atau aspirasi maupun keinginan dari sekolah-sekolah, jika perlu adakan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan apakah merata atau tidak, terus berinovasi dan ikuti perkembangan zaman agar LP Ma'arif bisa terus menjadi lebih baik dari pada sebelumnya.
2. Kepada Pihak Sekolah (Sekolah-sekolah dibawah naungan LP Ma'arif NU Kab. Malang) serta masyarakat, terus bangun komunikasi yang baik dengan LP Ma'arif, beritahukan secara langsung kepada lembaga dimana letak kurang-lebih nya, karena itu bisa menjadi salah satu

bahan pertimbangan untuk mengetahui sejauh mana kualitas kayanan jasa pendidikan yang telah diberikan.

3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian yang telah dilakukan peneliti dapat menjadi referensi atau kajian tambahan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Paul S., "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism," *Organization Science*, 12.2 (2001), 215–34
- Affandi, A., dan W. G. Panggabean, "The Effect of Trust Building on Loyalty in Islamic Faith-based School," *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 9(1) (2020), 8–17
- Amini, Amini, dan Isthifa Kemal, "The Effect of Trust and Job Satisfaction on Citizenship Organizational Behavior in High school," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13.2 (2021), 1348–57
- Azizah, Nurul, *Pengantar Pendidikan* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022)
- "Badan Pusat Statistik," 2019 <<https://www.bps.go.id/subject/29/pendidikan.html> >
- Baharun, Hasan, Abd Hamid Wahid, Chusnul Muali, Fathor Rozi, dan Muhammad Wahyu Fajry, "Building Public Trust in Islamic School Through Adaptive Curriculum," *Jurnal Pendidikan Islam*, 8.1 (2022), 1–14
- Barata, Fausta Ari, *Membangun Kepercayaan dalam Bisnis Skala Nasional dan Internasional* (Malang: PT. Cita Intrans Selaras, 2019)
- Berry, Christopher M., Paul R. Sacket, dan Shelly Wiemann, "A review of recent developments in integrity test research," *Personnel Psychology*, 60.2 (2007), 271–301
- Child, John, "Trust—the fundamental bond in global collaboration.," *Organizational dynamics*, 2001
- Choiri, Umar Sidiq dan Moh. Miftachul, "*Metode Penelitian Kualitatif Bidang Pendidikan*" (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019)
- Dharmmesta, dan Handoko, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perilaku Konsumen* (Yogyakarta: BPFE, 2008)
- Doney, Patricia M, dan Joseph P Cannon, "An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships," *Journal of marketing*, 61.2 (1997), 35–51
- Dulkiah, Moh., "Trust Building Pedagang Kain Dan Pakaian Di Cirebon," *TEMALI: Jurnal Pembangunan Sosial*, 1.1 (2018), 1–20
- Fadhallah, "*Wawancara*" (Jakarta Timur: UNJ Press, 2021)
- Faturochman, *Dinamika Psikologis dan Sosial Kepercayaan* (Yogyakarta: Galang Printika, 2000)

- Flores, Fernando, dan Robert Solomon, *Building trust: In business, politics, relationships, and life* (Oxford Scholarship Online, 2001)
- Gallup, "Gallup's Confidence in Institutions Poll 2018," 2018
- Galvin, Ray, "How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge?," *Journal of Building Engineering*, 1 (2015), 2–12
- Gazali, Marlina, "Optimalisasi Peran Lembaga Pendidikan Untuk Mencerdaskan Bangsa," *Al-Ta'dib*, 6.1 (2013), 126–36
- Herlinsi, "Kepemimpinan Inivatif Dalam Membangun Kembali Kepercayaan Masyarakat Kepada Lembaga Pendidikan," 2017, 1–152
- Ibrahim, Azharsyah, "*Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis Islam*" (Banda Aceh: Ar-Ranniry Press, 2021)
- Keller, Philip Kotler & Kevin Lane, *A Framework for Marketing Management*, 4 ed. (New Jersey: Prentice Hall International INC, 2009)
- Khan, K. S., dan M. S. Ahmad, "Trust Building in Educational Institutions: A Review of Literature.," *Global Journal of Human-Social Science: H Interdisciplinary*, 16(4) (2016), 14–24
- Kurniawan, Kusmayadi, Bedjo Sujanto, dan Rugaiyah Rugaiyah, "Transformational Leadership and Trust on Organizational Commitment at State Senior High School," *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 7.1 (2019), 1–9
- Kusmarni, Yani, "Qualitative Inquiryresearch Design, 'STUDI KASUS (John W . Creswell),'" 1989, 1–12
- "Laporan Akhir Penelitian Kajian Fenomena dan Kondisi Kependudukan di Indonesia Tahun 2018," *Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada*, 2018, hal. 70
- Lewicki, Roy J. & Bunker, Barbara Benedict, "Developing and maintaining trust in work relationships," *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114 (1996), 139
- M. Abdul Ghoffar, Abdurrahim Mu'thi, and Abu Ihsan Al-Atsari, "Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2" (Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2001)
- Maskur, M., Qomariah, N., & Nursaidah, N., "Analisis pengaruh kualitas pelayanan, harga, dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan (studi kasus pada Bengkel Mobil Larasati Lumajang)," *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2) (2016)

- Mayer, Roger C., James H. Davis, dan F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20 (1995), 709–34
- , "Model of Trust Theory," *The Academy of Management Review*, 20.3 (1995), 709–34
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011)
- Morgan, Robert M, dan Shelby D Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of marketing*, 58.3 (1994), 20–38
- Nugroho, Novianto Eko, dan Asmara Indahingwati, "Strategi Menjaga Loyalitas Pelanggan Dipengaruhi Kepercayaan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Toko Sumber Baru Di Pusat Gosir Surabaya (PGS)," *JURNAL EKSEKUTIF*, 17.2 (2020), 181–95
- Nursalam, *Konsep dan Penerapan Metode Penelitian Ilmu Keperawatan, Pedoman Skripsi, Tesis, dan Instrumen Penelitian Keperawatan* (Jakarta: Penerbit Salemba Medika, 2008)
- Permata, Arif Rachman eka, "Harapan dan Realitas Implementasi Regulasi Jaminan Produk Halal DI Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 6, 3
- Pučetaite, Raminta, Anna Maija Lämsä, dan Aurelija Novelskaite, "Building organizational trust in a low-trust societal context," *Baltic Journal of Management*, 5.2 (2010), 197–217
- Purnomo, Nanto, dan Sani Rusminah, "Membangun kepercayaan konsumen dalam waktu pandemi Covid-19," *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 12.1 (2021), 191–99
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008)
- Rahmawati, Tri, dan Arik Prasetya, "Analisis.faktor – faktor.yang.mempengaruhi.," *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)*, 48.1 (2017), 98
- Redjeki, Dwi Prawani Sri, dan Jefri Heridiansyah, "Memahami Sebuah Konsep Integritas," *Jurnal STIE Semarang*, 5.3 (2013), 1–14
- Stickel, Darryl, *Building Trust Building Trust: Exceptional Leadership in an Uncertain World* (Forefront Books, 2022)
- Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D" (Bandung:

Alfabeta, 2016)

“Survei Nasional: Kepercayaan Masyarakat Indonesia Terhadap Lembaga Pendidikan.,” *Lembaga Survei Indonesia*, 2019

W, S. Wojowasito dan Tito Wasito, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris* (Malang: Angkasa Offset, 1980)

Wahid, F., “Analysis of the Trends of Ma’arif Institute Educational Development: Opportunities and Challenges.,” *Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 05(05) (2021), 564–67 <<https://doi.org/10.11648/j.ss.20210505.27> >

Widiyanti, Y. W. Sunindhia dan Ninik, *Pembaharuan Hukum Agraria (Beberapa Pemikiran)* (Jakarta: PT. Dina Aksara, 1988)

Yee, Wallace M.s., dan Ruth M.w. Yeung, “Trust building in livestock farmers: an exploratory study,” *Nutrition & Food Science*, 32.4 (2002), 137–44 <<https://doi.org/10.1108/00346650210436244>>

Yousafzai, Shumaila Y, John G Pallister, dan Gordon R Foxall, “A proposed model of e-trust for electronic banking,” *Technovation*, 23.11 (2003), 847–60

Yunus Abu Bakar, M, Hasan Baharun, dan Maulidatul Hasanah, “Build Public Trust Through Excellent Service in School,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 05.03 (2021), 106–17

Yusdi, Miyam, *Seluk Beluk Profesi Guru*, Cet.III (Jakarta: Pt. Pribumi Mekar, 2012)

Yusuf, M. Nasrullah, “Strategi Membangun Nilai Jasa dan Kepercayaan Pelanggan” (Yogyakarta: Deepublish, 2014)

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran ke-1

Pertanyaan Wawancara

INSTRUMEN PENELITIAN

PEDOMAN WAWANCARA UNTUK KETUA PCNU KAB. MALANG

A. DATA RESPONDEN

1. Nama :
2. Hari/Tgl :
3. Jenis Kelamin :
4. Usia :
5. Pendidikan :

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bapak kerja dibagian apa?
2. Sudah berapa lama bapak menjadi Ketua PCNU Kab. Malang?
3. Sebelumnya bapak kerja di bagian apa?
4. Apakah tugas bapak termasuk mengangkat ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang? (Apakah bapak yg memberi SK nya)
5. Apa yang membuat bapak memutuskan untuk memberi kepercayaan terhadap ketua LP Ma'arif saat ini untuk diangkat menjadi ketua LP Ma'arif? (minta buku-buku terkait kebijakan NU terhadap LP

Ma'arif NU)

6. Ada beberapa teori yang mengatakan : 1). pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk (Teori genetik), 2) pemimpin itu dibentuk dan bukan dilahirkan? (Teori sosial), & 3) pemimpin itu dapat menjadi pemimpin karena memiliki bakat kepemimpinan atau tidak? (Teori Ekologik), kalau bapak percaya terhadap teori yang mana? (alasannya?)
7. Menurut bapak, bagaimana hasil kerja dari Ketua LP Ma'arif semenjak di angkat?
8. Apa harapan bapak terhadap ketua serta LP Ma'arif NU Kab. Malang kedepannya?

INSTRUMEN PENELITIAN

PEDOMAN WAWANCARA UNTUK KETUA LP MA'ARIF NU KAB. MALANG

A. DATA RESPONDEN

1. Nama :
2. Hari/Tgl :
3. Jenis Kelamin :
4. Usia :
5. Pendidikan :

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bapak kerja dibagian apa?
2. Sudah berapa lama bapak menjadi Ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang?
3. Sebelumnya bapak kerja di bagian apa?
4. Apa yang bapak ketahui tentang LP Ma'arif NU Kab. Malang?
5. Apa saja tugas yang dilakukan oleh bapak sebagai ketua Ma'arif??
6. Apa yang membuat bapak memutuskan untuk menerima kepercayaan untuk menjadi ketua LP Ma'arif?
7. Apakah benar ada sekolah-sekolah yang sempat mengeluarkan diri dari LP Ma'arifkemudian masuk

lagi?

- (minta data sekolahnya) + (minta data dan SK sekolah yang keluar-masuk ma'arif) + (minta juga info terkait hutang 80 jt) + (minta buku-buku terkait kebijakan NU terhadap LP Ma'arif NU)
8. Apakah ada benefit yang di sediakan oleh LP Ma'arif untuk sekolah/sekolah yang berada dibawah naungannya?
 9. Adakah aturan tertentu yang berlaku dalam tiap organisasi atau lembaga?
 10. Jika melanggar aturan yang ada apakah orang-orang atau sekolah yang berada dibawah naungan LP Ma'arif akan mendapat punishment ?
 11. Apakah bapak tau/mengenal orang-orang atau sekolah yang berada dibawah naungan LP Ma'arif NU Kab. Malang?
 12. Apakah bapak sering berinteraksi dengan orang-orang/ sekolah yang berada dibawah naungan LP ma'arif NU Kab. Malang?
 13. Apakah bapak mempunyai hubungan yg emosional (rasa percaya atau menerima kekurangan satu sama lain) dengan orang-orang atau sekolah yang berada dibawah naungan LP Ma'arif NU Kab. Malang?
 14. Usaha/aktivitas/kegiatan seperti apa yang LP Ma'arif lakukan untuk membuat sekolah-sekolah yakin dan percaya berada dibawah naungan LP

Ma'arif NU Kab. Malang?

15. Apakah bapak berbicara apa adanya dalam menyampaikan sesuatu?
16. Apakah LP Ma'arif NU menciptakan transparansi terhadap bapak/ibu/sekolah yang berada dibawah naungannya?
17. Jika terjadi masalah atau kesalahan, Apakah ketua atau LP Ma'arif mau meluruskan masalah yang ada? (ganti rugi atau perbaikan?)
18. Apakah bapak telah menentukan visi atau gambaran masa depan LP Ma'arif?

INSTRUMEN PENELITIAN

PEDOMAN WAWANCARA UNTUK SEKOLAH/KEPSEK/STAF

A. DATA SEKOLAH

1. Nama Sekolah :
2. Alamat :
3. Hari/Tgl :

B. DATA RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Pendidikan :

C. DAFTAR PERTANYAAN

Fokus Penelitian	Sub Indikator	Pertanyaan	Jawaban
1) Model Trust Building	- Calculus based trust (Kepercayaan berbasis kalkulus)	<ol style="list-style-type: none">1. Apakah bapak/ibu menerima benefit jika berada dibawah naungan LP Ma'arif NU?2. Benefit seperti apa yang bapak/ibu dapatkan saat berada dibawah naungan LP Ma'arif NU?3. Jika tidak menerima benefit,	

		<p>apakah akan tetap berada dibawah naungan LP Ma'arif NU?</p> <p>4. Dalam membangun hubungan Sekolah dengan LP Ma'arif NU, apakah ada aturan-aturan tertentu yang harus di lakukan?</p> <p>5. Jika melanggar aturan yang berlaku apakah mendapatkan punishment? Dalam bentuk apa?</p>	
	<p>- Knowledge based trust (Kepercayaan berbasis pengetahuan)</p>	<p>1. Apa yang bapak/ibu ketahui tentang LP Ma'arif NU kab. Malang?</p> <p>2. Apakah bapak/ibu kenal dengan ketua atau staf-staf yang berada di LP Ma'arif NU?</p> <p>3. Bapak/ibu kenal beliau dari mana?</p> <p>4. Apa yang bapak/ibu ketahui tentang ketua LP Ma'arif NU?</p> <p>5. Apakah bapak/ibu sering melakukan interaksi dengan ketua LP Ma'arif atau LP Ma'arif itu sendiri?</p>	
	<p>- Identification</p>	<p>1. Apakah bapak/ibu mempunyai</p>	

	<p>based trust (Kepercayaan berbasis identifikasi)</p>	<p>hubungan yg emosional (rasa percaya atau menerima kekurangan satu sama lain) dengan LP Ma'arif?</p> <p>2. Apakah bapak/ibu mempunyai keterikatan atau ketergantungan terhadap LP Ma'arif?</p> <p>3. Apakah sekolah bapak/ibu memiliki komitmen dan kepercayaan yang kuat terhadap LP Ma'arif NU?</p> <p>4. Apakah bapak/ibu memiliki kebutuhan, pilihan atau preferensi yang sama dengan LP Ma'arif?</p>	
<p>2) Proses Trust Building</p>	<p>- Perubahan tingkat kepercayaan</p>	<p>1. Apakah bapak/ibu mengalami kondisi awal yaitu saat dimana belum ada kepercayaan sama sekali terhadap LP Ma'arif?</p> <p>2. Apakah telah terjadi perpindahan informasi tertentu mengenai LP Ma'arif yang membuat bapak/ibu memutuskan untuk mau berada dibawah naungan LP Ma'arif NU? (apa sumber nya dapat bapak/ibu percaya?)</p>	

		<p>3. Adakah harapan tertentu dari bapak/ibu terhadap LP Ma'arif NU?</p> <p>4. Apa yang telah LP Ma'arif lakukan yang membuat ibu yakin untuk berada dibawah naungan LP Ma'arif NU Kab. Malang?</p> <p>5. Tindakan apa yang akan bapak/ibu lakukan untuk menunjukkan kepada LP Ma'arif bahwa bapak/ibu/sekolah telah percaya/loyal terhadap LP Ma/arif?</p> <p>6. Sejauh ini apakah bapak/ibu siap menerima konsekuensi jika sewaktu-waktu terjadi hal yang tidak diinginkan nantinya?</p>	
	<p>- Aktivitas pengubah kepercayaan</p>	<p>1. Adakah aktivitas tertentu yang dilakukan oleh LP Ma'arif untuk membangkitkan atau membangun kepercayaan trustee/ sekolah yg berada dibawah naungan LP Ma'arif NU?</p> <p>2. Apakah ada aktivitas atau</p>	

		kegiatan tertentu yang bapak/ibu lakukan seperti (perpindahan informasi atau terjadi proses kalkulasi/perhitungan) untuk merubah kepercayaan dari tidak percaya menjadi percaya?	
	- Sumber dan objek pengubah kepercayaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adakah sumber tertentu yang mempengaruhi bapak/ibu untuk mau percaya dan bersedia berada dibawah naungan LP Ma'arif NU? 2. Apakah ada objek (orang/produk/perusahaan) tertentu yang dapat mempengaruhi kepercayaan bapak/ibu terhadap LP Ma'arif NU? 	
	- Perilaku membangun kepercayaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ketua LP Ma'arif NU berbicara apa adanya dalam menyampaikan sesuatu? 2. Apakah LP Ma'arif NU menciptakan transparansi terhadap bapak/ibu/sekolah yang berada dibawah naungannya? 3. Apakah ketua LP Ma'arif 	

		<p>merupakan orang yang menghormati bapak/ibu atau orang yang bapak/ibu hormati?</p> <p>4. Jika terjadi masalah atau kesalahan, Apakah ketua atau LP Ma'arif mau meluruskan masalah yang ada? (ganti rugi atau perbaikan?)</p> <p>5. Menurut bapak/ibu apakah ketua/LP Ma'arif NU sudah memenuhi komitmen yang ada?</p> <p>6. Apakah ketua/LP Ma'arif memiliki kerendahan hati untuk mau mendengarkan terlebih dahulu jika suatu keadaan sedang terjadi?</p> <p>7. Apakah ketua/LP Ma'arif mau memberikan kepercayaan terhadap bapak/ibu/sekolah untuk melakukan sesuatu?</p> <p>8. Apakah ketua/LP Ma'arif mau mendengar kebutuhan, keinginan atau keluhan dari bapak/ibu/sekolah?</p> <p>9. Apakah menurut bapak/ibu ketua/LP Ma'arif sudah memberikan harapan/ visi-misi</p>	
--	--	---	--

		<p>nya dengan jelas?</p> <p>10. Apakah selama ini ketua/LP Ma'arif sudah menunjukkan hasil atau pencapaian yang baik?</p> <p>11. Apakah ketua/LP Ma'arif menyampaikan realitas atau ketidakjelasan terhadap bapak/ibu/sekolah yang berada dibawah nya? (meskipun bapak/ibu akan kaget diawal, hal itu jauh lebih baik jika dibarengi perbaikan)</p> <p>12. Jika terjadi suatu masalah apakah ketua/LP Ma'arif mau mempertanggungjawabkann ya?</p>	
<p>3) Faktor yang mempengaruhi Trust Building</p>	<p>- Faktor yang mempengaruhi kepercayaan : Predisposisi Kepribadian, reputasi atau stereotype, pengalaman aktual, & Orientasi</p>	<p>1. Apakah bapak/ibu memiliki kecenderungan untuk mudah percaya atau sulit percaya terhadap orang lain?</p> <p>2. Apakah bapak/ibu akan mempercayai orang lain atau lembaga pendidikan jika memiliki reputasi/kedudukan dan stereotype/pandangan</p>	

	psikologis	<p>yang kuat?</p> <p>3. Apakah bapak/ibu memiliki pengalaman tertentu yang membuat bapak/ibu lebih mudah percaya/ tidak mudah percaya terhadap orang lain/lembaga pendidikan?</p> <p>4. Apakah bapak/ibu memutuskan untuk berada dibawah naungan LP Ma'arif NU karena LP Ma'arif NU sesuai dengan jiwa atau orientasi psikologisnya?</p>	
	- Faktor pembentuk kepercayaan	<p>1. Apakah ketua/LP Ma'arif memiliki kemampuan untuk menyediakan, melayani, serta menjamin kepuasan dan keamanan terhadap bapak/ibu/sekolah?</p> <p>2. Apakah ketua/LP Ma'arif tidak hanya memperoleh profit tetapi juga mengedepankan kepuasan konsumen?</p> <p>3. Seperti apa perilaku atau kebiasaan ketua/LP Ma'arif dalam menjalankan Lembaga pendidikannya?</p> <p>4. Informasi yang diberikan</p>	

		<p>kepada bapak/ibu/sekolah sesuai dengan fakta atau tidak?</p>	
	<p>- Kategori kekecewaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah bapak/ibu/sekolah pernah mengalami kekecewaan terhadap ketua/LP Ma'arif karena sesuatu tidak berjalan semestinya? 2. Apakah pernah ada kesalahan yang dilakukan oleh ketua/LP Ma'arif terhadap bapak/ibu/sekolah, sehingga membuat tidak percaya dan timbul rasa kecewa? 3. Setelah terjadi hal itu apakah bapak/ibu/sekolah memilih melupakan lalu memaafkannya atau tidak? 4. Atau bapak/ibu/sekolah memilih untuk berubah dan belajar untuk kembali percaya? <ul style="list-style-type: none"> • Tambahan : Apa yang membuat bapak/ibu/sekolah memutuskan untuk keluar dari Naungan LP Ma'arif? Saat keluar apakah ada SK dari 	

		<p>lembaga nya?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemudian apa yang membuat bapak/ibu/sekolah memutuskan untuk kembali lagi ke dalam naungan LP Ma'arif?] 	
Pertanyaan Tambahan		<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ketua LP Ma'arif menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, memotivasi serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam LP Ma'arif NU? 2. Apakah ketua LP Ma'arif Nu memiliki karakteristik seorang pemimpin ? 3. Apakah ketua LP Ma'arif mempunyai pengikut atau followers? 4. Apakah kekuasaan atau wewenang ketua LP Ma'arif berbeda dengan bawahannya? 5. Apakah kekuasaan ketua 	

		<p>LP Ma'arif digunakan untuk mempengaruhi orang lain?</p> <p>6. Apakah mempunyai nilai kepemimpinan?</p> <p>7. Apakah ketua LP Ma'arif adil dalam memimpin bawahannya?</p> <p>8. Apakah ketua LP Ma'arif amanah dalam menjalankan tugasnya?</p> <p>9. Apakah ketua LP Ma'arif mempunyai kecerdasan?</p> <p>10. Apakah ketua LP Ma'arif menyampaikan segala hal dengan benar tanpa ditutup-tutupi?</p> <p>11. Apakah ketua LP Ma'arif mengatakan sesuatu yang sama dengan yang dilakukannya?</p> <p>12. Apakah ketua LP Ma'arif tidak serakah dan menerima apa adanya? (merugikan banyak pihak/tidak)</p> <p>13. Apakah ketua LP Ma'arif pandai</p>	
--	--	---	--

		<p>mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bersama?</p> <p>14. Apakah ketua LP Ma'arif 15. orangnya sabar atau tidak emosi?</p> <p>16. Apakah ketua LP Ma'arif mempunyai karisma yang mampu menyihir bawahnya untuk bereaksi mengikutinya?(role model, dikagumi, dihargai, berpendirian kukuh, komitmen dan konsisten terhadap keputusan yang diambil, menghargai bawahannya)</p> <p>17. Apakah ketua LP Ma'arif senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya?</p> <p>18. Apakah ketua LP Ma'arif mampu mendorong atau menstimulasi bawahannya untuk</p>	
--	--	--	--

		<p>selalu kreatif dan inovatif?</p> <p>19. Apakah ketua LP Ma'arif mampu memahami dan menghargai bawahannya berdasarkan prestasi serta perkembangan para bawahannya?</p> <p>20. Apakah ketua LP Ma'arif dapat menentukan visi atau gambaran masa depan LP Ma'arif ?</p> <p>21. Apakah ketua LP Ma'arif telah mengomunikasikan visinya kepada para pengikutnya?</p> <p>22. Apakah ketua LP Ma'arif telah merealisasikan visinya?</p> <p>23. Apakah ketua LP Ma'arif telah menanamkan komitmen para</p> <p>24. pengikutnya terhadap visi masa depan LP Ma'arif?</p>	
--	--	---	--

Lampiran ke-2

Wawancara dengan nara sumber

Narasumber-1

NAMA : Pak Abdul Malik Karim Amrullah (Dau)
Tgl/lahir : -
Jenis Kelamin : Pria
Jabatan : Dosen pascasarjana Uin Malang & Ketua LP Ma'arif NU Kab. Malang

Hari/tgl wawancara : (Wawancara awal) 1 November 2022, 11.30 WIB

Ada banyak hal yang kami bicarakan yang membuat saya sangat salut dengan beliau ialah beliau betul-betul mendedikasikan dirinya untuk LP Ma'arif NU Kabupaten Malang, jadi bekerja di LP Maarif NU itu tidak di gaji/bayar sama saja seperti kerja sosial. Beliau merupakan pribadi yang ramah, humble dan sangat baik. Dari cerita beliau menjabat di LP Ma'arif dengan keadaan Lembaga yang saat itu terpuruk dengan keuangan yang minus (hutang yang banyak yaitu mencapai 80 juta) serta kepercayaan dari sekolah-sekolah yang di naungi oleh LP Ma'arif yang tidak ada. Sekarang malah keadaanya sangat membaik, mulai dari hutang yang sudah terbayar semua bahkan sekarang memberi hutang kepada salah satu lembaga sebesar Rp. 54.000 kemudian sekolah-sekolah yang awalnya tidak percaya kepada LP Ma'arif sampai keluar dari naungan LP Maarif saat ini kembali masuk ke LP Ma'arif terhitung ada 8 sekolah yang mengeluarkan diri dari LP Ma'arif NU dan saat ini sudah kembali, bahkan sekolah yang ada di kecamatan (Kota Batu) pun mau di

naungi oleh LP Maarif. Jadi pada intinya beliau ini membangun kepercayaan untuk menggerakkan kembali hati orang-orang yang kontra terhadap LP Ma'arif NU.

Beliau berjualan baju seragam (jaket-jaket ma'arif), di hidupkan ekonominya dengan berjualan. Sebelum menghidupkan ekonomi itu yang pertama yang harus di lakukan itu : (Trust) Membangun kepercayaan. Prinsip manajemen itu kepercayaa, kalau sudah orang percaya maka mereka mau mengikuti saya dengan keadaan apapun. Awal-awal yang saya lakukan itu, membangun kepercayaan.

Awal-awal bapak bekerja sama dengan siapa aja?

Menjabat sudah 8 bulan, sebenarnya kalau di total itu 6 bulan lah, cuma saya bekerja 2 bulan sebelum di lantik. Awal-awal ma'arif itu kisruh, jadi saya pas mau diangkat itu banyak yang tidak senang, banyak yang kepingin jadi ketua Ma'arif juga ada 10 orang lah, karena dianggap ketua ma'arif ini jabatan paling sexy/bergengsi terutama di kabupaten malang karena berhubungan dengan politik jadi ma'arif itu selama ni memang diarahkan ke politik terus. Akhirnya ya ma'arif tidak terurus karena banyak yang kepincut ke politik, dampaknya ya banyak sekolah-sekolah ma'arif yang terbengkalai lalu minggat/tidak mau bergabung dan melepaskan diri LP Ma'arif.

Jumlah sekolah dibawah LP Ma'arif di kabupaten malang itu sekitar 700 sekolah, bisa dilihat di aplikasi jamanu : <https://jamanu.maarifnumalang.id> , kalau untuk di aplikasinya baru 400-an sekolah yang sudah terdaftar data nya, yang lain belum. Kalau website nya sudah ada dibuat saat saya jadi ketua beritanya sudah banyak ada teman-teman yang mengisi beritanya sampai sekarang juga saya merekrut mahasiswa saya untuk menjadi wartawan, namun belum optimal, untuk sekarang saya masih mengutamakan kepercayaan.

Ketika mau pemilihan itu saya ditabra'i banyak orang, bahkan sampai di boikot juga. Orang-orang yang berkepentingan untuk menjadi ketua ma'arif saat itu sudah

memboikot. Saya tidak menganggap musuh karena, 1) Sama-sama NU-Nya, 2) Saya juga sebenarnya gak terlalu tertarik ingin jadi ketua ma'arif, karna di Uin pun saya mengundurkan diri untuk menjabat. Sebelumnya saya di Uin menjadi Ketua Lembaga Penjaminan Mutu (17 Tahun), sekarang saya di dosen Manajemen Pendidikan untuk S2-S3 nya, S1 nya di PAI. Sebelum disini saya pernah keliling 14 negara, trus keliling nusantara jadi konsultan.

Saya di pilih itu enggak tau juga, kok saya bisa dipilih. Karena Ketua NU yg sekarang ini gak kenal saya, dan saya juga gak kenal beliau. Saya di rekomendasikan oleh teman-teman, saat itu saya menjadi ketua Lakpesdam (Lembaga Kajian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia)itupun menggantikan sahabat saya yang meninggal, sahabat saya itu ketua lakpesdam yang luar biasa. Setelah beliau meninggal saya ganti, kyai-kyai menganggap lakpesdam setelah meninggalnya teman saya tidak akan naik lagi, ternyata semakin bagus dan mereka kaget. Nah dari situlah ada yang merekom nama saya, trus Kyai Hamim itu minta saya kesana menghadap beliau, kita ngomong-ngomong biasa aja, ternyata langsung cocok. "Saya kok sangat cocok sama njenengan, Ketua Ma'arif". Gitu.. langsung di tunjuk, tapi saya diam karena saya sendiri enggak kepikiran bakal jadi ketua, saya diam "saya menjawab terserah takdir saja Kyai.

Setelah itu Muktamar NU di Lampung, dari situ banyak yang mengusulkan nama untuk menjadi ketua Ma'arif, yang diperebutkan itu Ma'arif ini, ada yg dari Al-Qolam setor nama, dari Unira setor nama, ketua lama juga setor nama, trus teman-teman saya juga setor nama, dari PKB, PDI stor nama juga, mereka kaget kok ada nama saya disitu (gak terduga) trus nelpon semua responnya "kok nama antum ada disitu", saya jawab "gak tau ya tanyak kyai nya". Ada yang membuat gerakan-gerakan untuk menjegal agar saya tidak dilantik, jadi terjadi huru-hara lah pada saat itu trus gonjang-ganjing posdam bantuan dari kabupaten, pengurus lama membuat gerakan mengisukan (menciptakan isu) diri sendiri bahwa kepengurusan mereka ini di perpanjang satu tahun, terus saya ini di isukan mengundurkan diri. Teman-teman ada

yang nangis karena saya dikira mengundurkan diri, saya heran wong saya dilantik saja belum kok mundur. Saat itu saya hanya diam menjadi penonton, karena saya gak tau apa-apa, ma'arif itu barang seperti apa saya gak tau.

Akhirnya di kelompok itu membelah ada 2 kubu, satu kubu yang pro dengan saya, satu kubu yang menolak saya (itupun saya tau ini baru-baru). Yang pro saya ngajak saya langsung ke Bupati, saya izin ke Yai Hamim, dan di persilahkan. Setelah bertemu saya foto dan memberitahukan alhamdulillah saya sudah ketemu, gini hasilnya dan lain-lain saya sampaikan. Foto itu ya saya Share ke forum, langsung memanas dan rame, jadi mereka menganggap saya ini penghianat-berpolitik. Politisi-politisi nelpon saya, ngelabrak saya sampai begitu. Itu menjelang pelantikan saya, saya ini trus ngobrol sama Yai nya “ Yai ini memang di pilih atau enggak sih?” Yai menjawab “ loh iya”, kalau iya yo segera saya di SK. Karna apa? Saat itu banyak sekolah-sekolah yang menjerit butuh TTD ketua ma'arif, untuk perpanjangan SK, untuk ujian ma'arif dan lain sebagainya, pengurus lama gak berani mutusin.

Kenapa saya saat itu belum di Sk? Karena yang meng SK saya (Yai Hamim) sendiri belum di SK oleh PBNU (Pengurus Besar Nahdlatul Ulama), saling menunggu SK akhirnya. Saya lalu bilang gini “ saya di SK sebagai ketua panitia Ujian Ma'arif”, akhirnya saya di SK. Biasanya teman-teman pengurus lama itu membuat ujian lokal, kalau lokal berarti saya bakal tabrakan sama mereka, akhirnya saya ikut PW soal-soalnya dari PW semua. Setelah itu saya buatlah aplikasi yang namanya “jamanu” disitu ada 400san dari 700 sekolah keseluruhan di kabupaten malang untuk sementara, dari 34 kecamatan saya minta untuk satu pintu mendaftar ujian ma'arif dengan aplikasi jamanu tadi, karena saya tidak punya data sama sekali. Singkatan dari jamanu ialah (Jaringan Madrasah Sekolah Nahdlatul Ulama).

Setelah itu saya tau berapa murid yang ikut ujian dan lain sebagainya, saat itu saya di boikot sama pengurus lama, di boikot ujian itu. Saya tidak ambil pusing, karena saya tidak mengurus mereka. Saya aturlah soal yang ada saya ambil keuntungan 2.000

untuk ma'arif, yang kecamatan-kecamatan saya kasih keuntungan 3.500, kepala sekolahnya saya kasih 1.500 jadi 5.000 per- soal, per-siswa. Mereka bergerak kencang sekali di lapangan, saya ngikutin orang cina gak perlu banyak keuntungan tapi satu kabupaten. Mereka semangat itu saya tanya, mereka jawab soalnya di kecamatan hanya dikasih 1.500 sama pengurus lama lah ini 5.000. setelah itu siapa saja orang-orang yang ikut saya datangi satu-satu, kasembo sampe sumawi, saya datang itu ada yang senang karena seumur hidup baru orang ma'arif ini ya njenengan yang datang ke sekolahan saya, yowes nanti satu kecamatan ikut. Sekarang hanya 6 nanti insyaallah ikut semua satu kabupaten. Saya datangi satu-satu itu dengan uang saya sendiri karena saat itu keuangan ma'arif minus, dengan hutang 80 juta dari pengurus lama.

Saat itu saya muter-muter ternyata jumlah yang ikut ujian ma'arif saat itu 16.000, bayangkan kalau dikali 2.000 saya punya 32juta, saya langsung dapat uang 32juta saat itu, ternyata yang boikot saya yang ikut ujian ma'arif mentok 12.000. Trus gedung ma'arif yang kumuh, tempat sholat tidak karuan dan sebagainya, saya kesana punya uang segitu (32 juta) langsung renofasi, pintu yang sudah kerowok, trus di cet semua meskipun cet nya tidak bagus yang penting semuanya bersih. Kara saya anggap “ saya nanti akan ngomong An Nadofatul Minal Iman ke sekolah-sekolah tapi saya sendiri tidak ngasih contoh, kantornya tidak kasih contoh” sekarang alhamdulillah kantornya sudah relatif bersih. Disitu ternyata ada 2 staf yang dibayar per-bulan, saya tambah satu staf lagi (orang saya yaitu kakak saya sendiri), saya bayar 750.000, jadi saya punya tanggungan 3 staf, listrik, air dan semuanya jadi 5juta setiap bulan. Sekarang saya tambah gaji staf 3 orang menjadi 1juta per-bulannya. Dari 32 juta tadi yang saya pakai buat ngecet dan lain sebagainya, saya buat uga untuk monev. Temen-temen maarif saya suru keliling juga, mereka ngerti saya keliling itu terharu “ masa ketuanya tok yg keliling, kita enggak” akhirnya mereka mau ikut keliling, tapi akhirnya saya kasih uang transpot ke mereka selain dari ma'arif dikasih

sangu juga oleh sekolah, kalau sampai sekarang dihitung-hitung sudah 6 kali saya keliling kabupaten malang.

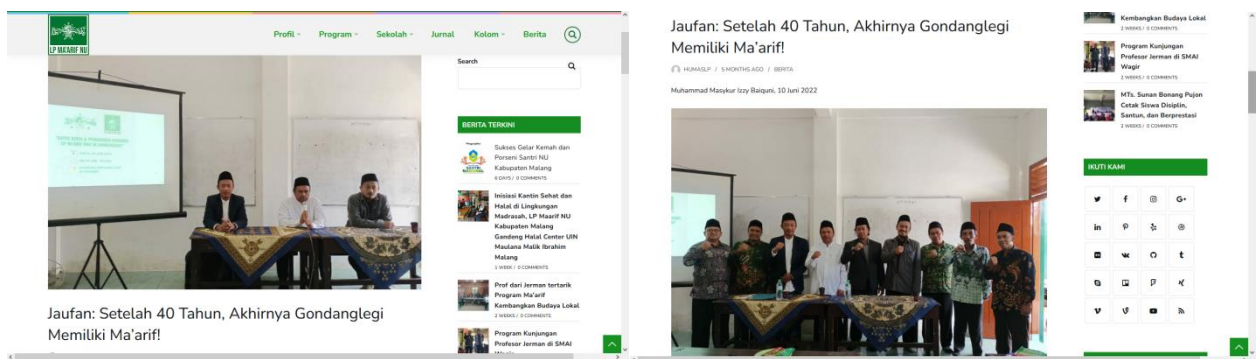
Saya berfikir gimana agar gedung ini ada aktifitas yang menyejukkan, aktifitas Khotmil Qur'an. Alhamdulillah sampai sekarang tiap bulannya rutin khotmil qur'an, awal-awal saya biyai sendiri, sebelumnya kegiatan-kegiatan ini gak ada. Semakin lama saya temukan bahwa loyalitas orang-orang ma'arif itu mereka merindukan ma'arif itu bangkit kembali. Saya ajaklah setiap kecamatan untuk menjadi tuan rumah kegiatan khotmil qur'an, yang dulu saya biyai untuk konsumsi dan narasumbernya, untuk konsumsinya kalian iuran sendiri, tapi kegiatannya di gedung ma'arif, sambil diadakan haulnya tokoh-tokoh ma'arif yang sudah meninggal. Alhamdulillah sampai sekarang istiqomah terus..

Setelah itu saya kasi pelatihan-pelatihan gratis, pertama webinar dulu, narasumbernya Prof Imam Suprayogo, dan lain-lain teman-teman saya. Mereka tau kalo saya minta bantuan itu gak saya kasih bayaran, saya kasih sertifikat gratis, yang ikut pesertanya 400-500 orang, sampai nasional.

Saya keliling lagi se-kabupaten malang secara offline, saya kasih pelatihan TQM waktu bulan puas, saya pos kan di setiap kecamatan, pokonya setiap kecamatan ada pelatihan TQM sampai 20 hari Ramadhan saya sendiri narasumbernya, saya mau bayarin siapa kalau bayarin orang lain kan gak mungkin, minimal meskipun saya gak di bayar tapi kan mereka ikut merasakan kehadiran ma'arif.

Setelah itu lebaran, sudah banyak yang minta saya datang ke-acara-acara untuk memberi sambutan halal bil halal dan sebagainya. Ada yang dari Muhammadiyah japri saya, mau showan ke dalem nya Pak Amka, akhirnya kesini. "perkenalkan saya Dewan Pendidikan Kabupaten Malang, anak saya kepala sekolah di Wajak, intinya mereka itu tertarik dengan ma'arif, ingin di bina dan ikut jadi bagian dari ma'arif". Saya sampai tanya ke orang wajak, ternyata mereka ini orang yang anti sekali sama ma'arif. Saya telisiklah, ternyata 3 bulan yang lalu sebelum saya di lantik saya ngisi

di dewan pendidikan di turen, saya ngisi tentang TQM, disitulah mereka tertarik dengan saya. Saat itu 3 bulan sebelum saya di lantik dan saya diisukan sebagai calon ketua ma'arif, mereka terharu dan yakin ada perubahan di ma'arif, dan mereka bilang berapapun dana yang dibutuhkan saya danai untuk membina sekolahan saya. Akhirnya pas wisuda kemarin saya kesana, sambutan nya ada baliho maarif disambut juga dengan lagu Yalalwathon setelahnya diikuti lagu Muhammadiyah, dari situlah akhirnya mereka masuk ke ma'arif.



Setelah itu Gondanglegi, gondanglegi itu 40 tahun gak mau ikut ma'arif, sampai kepengurusan yang terakhir kemarin mereka anti. Saya di undang SMKCB 2.000 orang trus malamnya saya di suruh ke gondanglegi untuk menemui 6 orang yang anti sma ma'arif. Saya duduk dengan merek, lalu mereka bilang “maarif itu gak profesional dll”, saya buat guyon mereka ketawa-ketawa dan akhirnya “ wah klau kaek gini kita mau ikutlah ma'arif” saya pun menjawab “saya gak maksa, gak ikut juga gapapa”, dan dalam sejarahh gondanglegi ikut ma'arif itu sekarang.

Setelah ma'arif bangkit, mereka mulai senang, terbuka dan percaya kepada ma'arif. Khotmil qur'an itu ada urunan juga, nanti uang yang terkumpul dikasih ke kecamatan (tuan rumah khotmil qur'an) tadi. Karena percaya akhirnya banyak yang mesen buku Aswaja, selama ini sekolah-sekolah jalan sendiri untuk pengadaan buku aswajanya, gak mauikutma'arif. Karena pas ujian ma'arif saya kasih keutungan tiap kecamatan, akhirnya mereka tau, pengurus yang saat ini tidak untuk memperkaya diri sendiri mereka juga dapat. Akhirnya dipesanlah buku Aswaja dalam jumlah yang besar,

alhamdulillah sampe kemarin itu ma'arif punya uang 100juta lebih, kotornya 110 juta, bersihnya 81 jutaan. Trus saya jualan baju, belum masuk juga. Lalu saya bayar hutang-hutang yang ada sampai lunas, sekarang malah ngutangin orang.

Di karangploso itu juga selama ini miggat dari ma'arif bergabung kembali, gara-gara mereka punya program NIB berbasis resiko tidak pernah selesai, merka gak bisa ngurus itu. Yang selama ini loyal sama saya, juga mempunyai masalah yang sama juga, bertahun-tahun belum selesai-selesai, akhirnya saya pelajari dan selesai 20 menit, mereka sujud syukur semua dan itu gratis saya kasih.

Dari percaya itu memang implikasinya ke-ekonomi itu besar sekali.

Jadi kalau kamu itu ingin menjadi hebat dan besar,

1. Bangun kepercayaan
2. Besarkan orang lain (gak usah usah membesarkan diri sendiri, kalau kamu ingin bercita-cita saya kepingin pergi haji jangan, diganti jadi saya ingin menghajikan orang lain. kalau menghajikan orang lain dengan sendirinya kita sudah haji, masa kita menghajikan orang lain kita belum haji? Otomatiskan kita sudah selesai hajinya). Kalau kita membesarkan orang lain itu kita sebenarnya sudah lebih besar dari mereka, mereka yang akan membesarkan kita.

Kelemahannya : belum bisa mengoptimalkan semua anggota saya, anggota saya itu ada 50 orang tapi mereka ini dengan kesibukannya masing-masing, di Nu itu kan gak di bayar, artinya kerja sosial, jadi kalau gak ada hubungannya dengan kehidupan ekonominya, mereka juga gak ikut.

Strategi bapak : Pertama yang saya lakukan selain Trust Building itu saya mengumpulkan orang-orang kepercayaan saya.

Hari/tgl wawancara : 8 Mei 2023, 18.18 WIB

Sekolah-sekolah punya sertifikat keanggotaan, keanggotaan jamanu berarti keanggotaan ma'arif. Sementara semua sekolah ini sudah masuk keanggotaan jamanu.

Yang ikut ujian ma'arif sudah 17 ribu 800 tahun ini, tahun sebelumnya 16 ribu. Setelah ini memang dikasih sertifikat keanggotaan NU, keuntungan masuk ma'arif itu dapat sertifikat dan masuk ke dalam keanggotaan jamanu. Awal-awal tahun lalu yang kedeteksi ngikut jamanu itu ada 395, sekarang sudah 467, disitulah nanti yang 467 itu tak kasih sertifikat keanggotaan. Sudah saya buat serial number nya, trus untuk yang ikut ujian ma'arif saya kasih penghargaan baik guru maupun siswanya, untuk yang terbaik saat mengikuti ujian. 1, 2, & 3 siswa yang terbaik mengikuti ujian NU, dikasih sertifikat, trus guru nya yang terbaik, dikasih sertifikat guru terbaik ASWAJA (Kriterianya itu guru yang mengajar aswaja, dinilai berdasarkan ujian ma'arif. Nanti yang ujian ma'arif dikasih syahadah, kalau tahun lalu saya tandatangani 16ribu syahadah untuk 16ribu siswa, sekarang bisa sampai 18 ribu yang saya tandatangani. Syahadah ma'arif, jadi mereka sah karna punya sertifikat kelulusan ma'arif, perbedaan tahun ini dan tahun lalu adalah yang mengikuti ujian ma'arif bertambah.

Sekolah yang keluar dari ma'arif ada SK nya atau tidak?

Jadi gini..Ma'arif itu, statusnya ada Jama'ah dan Jam'iyah. Nah yang jam'iyah ini, itu yang mendirikan ma'arif. Di kab.malang itu ada 225 sekolah, dijaminu dari situ itu yang murni punya ma'arif ada 225, dan saya masih belum mendeteksi sekolah mana itu karena memang complicated. Sisanya ini berarti dari semua jumlah sekolah yang ada di jamanu 467dikurangi 225 sekolah yang ada di kabupaten malang hasilnya 242 yang jama'ah, ini yang mendirikan yayasan lokal jadi yang mendirikan sekolah nya

bukan ma'arif. Mereka ini tetep anggota, sama-sama anggota cuma statusnya beda karena mereka jama'ah. Kalau sekolah yang berada dibawah jam'iyah yang meng SK saya, yang memberhentikan saya saya, karena memang resmi. Kalau jama'ah saya gak bisa karena yang punya mereka sendiri, Cuma mereka gabung untuk ikut ujian ma'arif (UAMNU).

Untuk yang jam'iyah ini, ada yang jam'iyah lokal, ada yang PBNU. Jam'iyah lokal ini, dulu Ma'arif kab. Malang tahun 70-80 itu punya SK yayasan KEMENHUMAN sendiri kab. Malang. Terus mereka mendirikan sekolah-sekolah itu, nah sekarang sama PBNU ma'arif itu semuanya harus di satukan ke PBNU. Nah untuk yang lama-lama ini masih ma'arif NU lokal, istilahnya SK ma'arif PCNU, cuman sekarang aturan nya tidak boleh harus PBNU. Cuman ini kan harus transformasi, nah yang PBNU ini nanti masuk lagi ke yang namanya BHPNU, jadi keanggotaan nya harus masuk ini. Setiap 5 tahun harus di perbaharui lewat Ketua PC Ma'arif, sekarang yang saya urusi itu ada 11 sekolah di Bulu lawang (ini sudah BHPNU), nah selebihnya masih belum karena masih lokal.

Setelah di telusuri, dulu itu gini masuk ma'arif itu ternyata. Mereka itu punya tanah, trus mau mendirikan sekolah gak bisa, akhirnya mereka memutuskan untuk ikut ke ma'arif. Mereka mau resmi gak bisa, bisanya ngurus panjang. Sedangkan di ma'arif, bisa mereka masuk di ma'arif, tapi modalnya dari mereka semua, tanah, hibah, waqof punya mereka sendiri, cuman di daftarkan ma'arif sehingga sekolah nya berstatus ma'arif, salah satu contohnya itu sekolah di pujon. Nah itu dimulai tahun 60-an, nah kemarin kesini minta untuk pisah ke ma'arif. Mereka menganggap ma'arif itu tidak pernah di urus, sehingga **lā yamutu fihā wa lā yahyā** “tidak akan mati di dalamnya dan tidak (pula) hidup”. Kemudian mereka izin ke ketua LP ma'arif untuk memisahkan diri, ketika memisahkan diri saya tetep tidak mungkin diam saja karena saya ketua ma'arif kenapa kok mereka mau keluar. Ketika mau keluar tidak apa-apa tapi ketua ma'arif harus masuk kedalam kepengurusan mereka, akhirnya deal. Saya bilang janji loh ya siapapun pengurus ma'arif setelah saya, harus masuk

kepengurusan yayasan ini, sehingga meskipun mereka keluar tetep bagian dari ma'arif karena pendirinya dulu juga ma'arif, meskipun modalnya dari tangan mereka.

Kalau ma'arif yang meng SK kepala sekolah saya, kalo lokal mereka sendiri. Padahal sebenarnya ma'arif itu bisa dengan BHPNU ini membuat yayasan lokal, Cuma mereka gamau karena ribet.

Dulu gak punya data..

Sekarang jadi punya data

Dulu yang ikut uamnu ada 16 ribu

Sekarang jadi 17 ribu

Gerakan ma'arif day, jadi tiap hari jum'at...guru.. kepala sekolah tidak boleh belajar di ruang kelas. Jadi belajar di luar kelas, disitu project bareng-bareng, ma'arif day itu sudah berjalan (coba liat di website ma'arif) sampai kemarin bupati juga datang

Ma'arif Exelent school certification, itu baru 2 sekolah yg digarap untuk dapat sertifikat exelent iso, insyaallah tahun ini dapat internasional Singosari.

(<https://jatim.nu.or.id/malang-raya/lp-maarif-nu-malang-wacanakan-maarif-excelence-school-sertification-cevSF>)

Narasumber-2

Sekolah yang keluar dari naungan LP Ma'arif (Landung Sari)

NAMA : Pak Sulton

Tgl/lahir : 3 Agustus 1957

Jenis Kelamin : Pria

Jabatan : Pensiunan Dosen Teknologi Pendidikan UM

Hari/tgl wawancara : 10 Mei 2023, 13.53 WIB

Yayasan TMI terletak di Pujon, desa ngeroto di utara jalan

Ada Tsanawiyah, ada SMPI trus lebih masuk lagi ada SMAI

Bergabung di Ma'arif itu sejak PGA, ceritanya begini..

Disana itu awalnya ada sekolah yang namanya TMI, TMI itu dulu nama sekolah dan itu tahun 1963. Tahun 63 itu di dirikan sekolah, sebelum-sebelumnya itu dibangun MI, kemudian di dirikan sekolah setingkat SMP-SMA di beri nama TMI (Tarbiyatul Mubalighin Al-Islamiyah). Pada waktu itu, sekolah orientasinya bukan untuk mengejar ijazah karena pendirinya itu dulu dari gontor, mondoknya di gontor 11 tahun kemudian pulang trus mendirikan sekolah yang diberi nama TMI. Kemudian dalam perkembangannya TMI itu menjadi PGA 4 tahun (thn 60-70an), lalu berubah PGA 4 tahun itu jadi Tsanawiyah, yang PGA 6 tahun itu menjadi Aliyah. Sejak PGA awal, itu punya yayasan sendiri cuma tidak berbadan hukum, kemudian mengikuti ma'arif untuk mengurus status sekolahnya menjadi sekolah swasta yang tercatat di pemerintah, sekolah swasta yang tercatat di pemerintah itu kan harus ada yayasan yang berbadan hukum seperti ma'arif, kemudian ikutlah ma'arif. Dan memang yayasan yang ada disana itu milik organisasi NU, jadi sekolah yang memelihara dan

memfasilitasi itu jam'iyah NU cabang pujan. Untuk pembangunan gedung dan lain sebagainya itu dari masyarakat sana, cuma untuk status yayasan akhirnya bergabung dengan Ma'arif kabupaten.

Kemudian sekolah berkembang lagi, yang awalnya PGA jadi tsanawiyah. Berkembang lagi jadi SMAI (thn 81-82), kemudian ada SMPI nya itu semua bergabung di yayasan TMI. TMI itu jadi yayasan, cuma tidak berbadan hukum kepengurusan nya juga ada tapi tidak berbadan hukum atau di daftarkan ke kementrian hukum dan ham, karena urusan kependidikan untuk ke pemerintah sudah ngikuti ma'arif. Alasan tidak mengurus badan hukum sendiri untuk yayasan nya adalah, karena pada waktu itu tidak mudah.

Untuk mempermudah penerimaan bantuan-bantuan pemerintah atau urusan-urusan dengan pemerintah selalu dipertanyakan badan hukum yayasan nya, kemudian akhirnya yayasan berpikir bagaimana kalau TMI itu di badan hukumkan supaya lebih lincah lagi, sesuai untuk kebutuhan-kebutuhan disana, sehingga kalau butuh sesuatu gak harus ke malang minta tanda tangan, dan juga itu terlalu jauh. Di sisi lain juga, sekolah itu lama-lama berkembang menjadi semakin besar nah, membutuhkan yayasan yang kuat supaya 3 sekolah yang berada dalam yayasan TMI ini menyatu. Karena ketiga sekolah ini walaupun dalam satu yayasan sudah mulai bersaing tidak sehat, nah kemudian pengurus yayasan berdiskusi untuk segera dibadan hukumkan yayasan sekolah.

Yang namanya sekolah, kalau sudah dibadan hukumkan sekolah akan merasa sudah berada dibawah yayasan, karena yayasan yang bertanggung jawab mengatur segala tingkah pola kebijakan-kebijakan sekolah itu langsung dibawah yayasan. Sedangkan ma'arif selama ini itu sekolahnya ada ribuan, itu satu yayasan mengurus banyak sekolah mulai dari MI, SMP, sampai SMA di kabupaten malang.

Kemudian TMI dibadan hukumkan untuk membuat yayasan yang mandiri. Yayasan yang mandiri itu ibaratnya yayasan TMI ini sekarang sudah mandiri, tetapi

bagaimana supaya tetap ada hubungannya dengan Ma'arif. Nah itu lah yang sempat saya diskusikan dengan ketua maarif saat ini bagaimana status yayasan ini. Karena sekolah yang disana juga dibawah naungan organisasi NU cabang Pujon, kemudian diputuskan bahwa ketua ma'arif kabupaten itu menjadi salah satu anggota pembina yayasan di TMI. Di dalam yayasan itu yang namanya pembina, punya posisi yang sangat kuat dan kebijakan-kebijakan sekolah itu harus disetujui oleh pembina. Kalau ma'arif masuk di situ artinya apapun yang ada didalam yayasan, ma'arif bisa mengetahui dan ikut andil di dalam situ. Di dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yayasan TMI itu juga menyebutkan bahwa yayasan TMI ini merupakan bagian dari yayasan ma'arif, jadi masih mengikuti yayasan ma'arif. Artinya kebijakan-kebijakan pendidikan ma'arif sekolah TMI tetap mengikuti, seperti kurikulum ASWAJA nya kemudian tetap mengikuti UAMNU juga, sebetulnya itu bukan keluar istilahnya sudah mandiri. Ibaratnya itu anak, anak yang sudah ingin berumah tangga sendiri, tapi kan tetap punya hubungan dengan orang tua, begitulah hubungan TMI dan LP Ma'arif.

Saat keluar dari LP Ma'arif ada SK nya atau tidak?

Untuk SK nya tidak ada, tetapi ada persetujuan penandatanganan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga bahwa ma'arif itu masuk ke dalam kepengurusan TMI. Penandatanganan itu artinya menyetujui bahwa yayasan TMI itu, menjadi yayasan yang mandiri tapi masih ada hubungannya dengan ma'arif. SK nya itu jika dibutuhkan nanti akan kita buat, sekarang selagi tidak dibutuhkan belum perlu. Sekarang ini kami sedang memproses data yang di dinas pendidikan (dapodik) yang kaitannya dengan ma'arif itu akan dirubah dari yayasan ma'arif ke yayasan TMI.

Kebijakan nya kita mengikuti kebijakan atau program dari maarif, seperti menerapkan kurikulum aswaja dan mengikuti ujian UAMNU. Cuma dari sisi pengelolaan man, money & manajemen nya dari yayasan TMI sendiri, dan itu semua sudah tertulis di

anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Untuk meng SK guru, kepala sekolah, kebijakan2 yang lebih detail itu dari yayasannya.

MASUKAN : Sekarang ma'arif juga mungkin sedang memikirkan kalau bisa ada yayasan-yayasan, sehingga yayasan nya itu tidak hanya satu yang kemudian besar dan gak bisa ngurus. Katakanlah kalau disetiap kecamatan itu ada 1 yayasan yang menaungi sekolah, tapi ini menyatu dibawah ma'arif pusat pasti akan lebih bagus lagi. Sedangkan ma'arif pusat tidak mengatur kebijakan lebih detail karena banyaknya sekolah yang dikelola. Seperti pemilihan kepala sekolah, berapa lama masa jabatan kepala sekolah, boleh dipilih berapa kali, proses pemilihan nya bagaimana, siapa saja yang boleh jadi kepala sekolah itu semua harus ada kebijakan dari yayasan, dan itu dari ma'arif pusat gak ada walaupun ada aturan nya itu tidak dipantau dijalankan atau tidak. Itu lah yang dibutuhkan TMI Pujon, supaya kepala sekolah ada penyegaran-penyegaran. Kalau ada konflik segera bisa terpecahkan, karena kalau gak ada aturan sampai sekarang ini sudah berapa puluh tahun kepala sekolah itu menjabat gak diganti-ganti di TMI. Ya karna gak ada aturan khususnya, jadi kepala sekolah itu berhenti kalau sudah sakit-sakitan dan sudah gak kuat baru berhenti. Mau memberhentikan pun gak punya dasar hukum yang kuat. Karena itulah yayasan TMI perlu diperkuat, agar ada landasan hukum yang mengayomi bahwa sekolah ini berada dibawah yayasan TMI, sehingga kebijakan yayasan ini harus dilaksanakan dan dari ma'arif itu gak ada karena terlalu banyak sekolah yang di urus.

Yang namanya sekolah itu kan harus punya renstra, jangka panjang 5 thn, program tahunan, laporan keuangan, laporan kinerja, selama ini sekolah ini gak ada, dan yayasan ma'arif pun gak pernah minta laporan itu. Pergantian kepala sekolah pun tanpa ada pelaporan-pelaporan itu, mungkin ada cuman ya gak jalan. Nah itu yang sekarang, yang mulai digerakkan oleh pak amka itu.

Konflik yang terjadi di TMI : antara satu sekolah dengan sekolah yang lain tidak rukun, dan jalan sendiri-sendiri. Yang tsanawiyah ini menerima pendaftaran siswa

baru 3 kelas, tapi yang mendaftar itu sampai lebih-lebih sedangkan yang SMP nya kurang siswa. Tapi yang tsanawiyah ini gak mau tau SMP nya kurang siswa atau tidak karena sudah sendiri-sendiri, inilah yang sedang diperbaiki oleh yayasan agar sekolah-sekolah yang ada saling bantu.

Pendapat mengenai kepemimpinan saat ini :

Kalau kepemimpinan yang sekarang tampaknya banyak perubahan-perubahan, karena pak Amka ini sering terjun ke sekolah-sekolah mengadakan pelatihan-pelatihan dan memang pak Amka memang orang yang ahli di bidang TQM (Total Quality Management). Yang mengupayakan supaya sekolah-sekolah itu tidak hanya (pokoknya jalan), guru di TMI juga pernah di latih beberapa bulan yang lalu.

HARAPAN TMI: Sekarang kan LP Ma'arif sedang berada di dalam proses peralihan, jadi di dalam proses peralihan ini memang kita memang masih menata, kedepan nya tetap ada kerjasama dengan ma'arif dan juga bagaimana kita bisa membangun yayasan ini dengan baik. Jadi tetap ada kerjasama dengan ma'arif karena memang satu misi, satu ideologi.

Setuju teori kepemimpinan yang mana :

Pemimpin itu dibentuk, artinya ada pendidikan

Kalau pemimpin itu dilahirkan, itu pemimpin dalam keturunan raja. Tetapi jika melalui pendidikan yang bagus, akan bisa jadi pemimpin yang bagus. Teori konvergensi itu antara bakat dan keahlian itu pendidikan seseorang itu ditentukan oleh gen/kelahirannya. Pemimpin itu selain dilahirkan, dibentuk juga. Walaupun dilahirkan menjadi calon pemimpin tetapi kalau tidak berpendidikan yang bagus, maka tidak akan jadi pemimpin yang bagus. Sehingga antara faktor bakat dan faktor pendidikan itu penting.

Narasumber-3

Sekolah contoh yang berada dibawah naungan LP Ma'arif (Pakis)

NAMA : Dr. Najmah

Tgl/lahir : 12 Juni 1968

Jenis Kelamin : Wanita

Jabatan : Kepala Sekolah MTS NU Pakis

Hari/tgl wawancara : 11 Mei 2023, 10.02 WIB

Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama' (MTs NU) Pakis didirikan pada tahun 1967 dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Menengah (MIM) yang diprakarsai oleh para ulama' dan para guru MINU Bunut Wetan (sekarang MI Al Hidayat) dengan ciri khas keislaman ala Ahlus Sunnah Wal Jama'ah. Tujuan dari pendirian MIM adalah agar sebagian besar alumnus MINU Bunut Wetan yang tidak dapat melanjutkan pendidikan dikarenakan kurangnya biaya dapat melanjutkan pendidikannya. Dua tahun kemudian nama Madrasah Ibtidaiyah Menengah (MIM) diganti dengan Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama' (MTs NU).

Sedari Tahun 1967 – 2010 awal, MTs NU Pakis masih menggunakan gedung dan lahan bersama MI Al-Hidayat. Kemudian, sejak 1 Juli 2010 MTsS NU Pakis bisa melaksanakan kegiatan belajar mengajar pada pagi hari karena sudah memiliki gedung yang mencukupi rombongan belajar dari dana block grant untuk pembangunan sarana prasarana yang merupakan salah satu komponen dalam program MEDP – ADB Loan INO-SF 2294 untuk 3 (tiga) tahun anggaran yakni tahun 2009 hingga 2011 dan mendapat tambahan lagi untuk 1 (satu) tahun anggaran yaitu tahun 2012 karena MTsS NU Pakis berhasil masuk dalam 3 besar madrasah yang melaksanakan proyek dengan baik.

Dalam perkembangan hingga saat ini MTsS NU Pakis mengalami perkembangan yang sangat baik, yaitu peningkatan jumlah siswa dan prestasi nonakademik seperti Lomba Mading, lomba pramuka, pidato bahasa arab, Lomba Penulisan Kisah Inspiratif Madrasah dan Lomba Foto Inspiratif Madrasah.

Selain itu MTS Nu juga mempunyai program diantaranya happy morning, 100 prestasi per-tahun, kaleng impian, punya bank mini yang dinamakan bank MAD (Bank Madrasah), snackbreak dan makan siang menjadi salah satu program yang ada di sekolah ini. Kegiatan ini selalu di dampingi oleh wali kelas dengan maksud ikatan antara siswa dan wali siswa lebih erat karena lebih sering bertemu. Caretaker merupakan program yang melatih siswa untuk melayani temannya selama 1 hari. Penerapan jadwal pelajaran dengan sistem blok menyesuaikan kondisi madrasah di masa pandemi Covid-19. Penerapan jadwal 1 minggu 1 mapel dengan langsung mengambil nilai ujian di akhir pekan. Pada Tahun pembelajaran ini kelas VII sudah menerapkan Kurikulum Merdeka.

Kepala sekolah saat ini awalnya beliau menjadi seorang guru PPK kemenag, kemudian juni 2005 beliau diangkat menjadi kepala sekolah di MTS NU Pakis karena kepala sekolah yang sebelumnya menjabat mengundurkan diri. Saat itu keadaan MTS tidak seperti sekarang MTS Nu Pakis menumpang kelas pada MI Al-Hidayat karena tidak punya kelas, letak MTS berada dibelakang TK Muslimat NU 4 Al-Hidayat. Kemudian sekarang MTS NU pakis berkembang hingga bisa membeli tanah, membangun ruang kelas, lab, mushola dan aneka fasilitas yang siswa butuhkan, dengan akreditasi A sebagai pelaksana kurikulum merdeka. Salah satu prestasi yang baru-baru ini di dapatkan oleh MTS NU dibawah kepemimpinan kepala sekolah sekarang ialah merai juara satu lomba NU word.

Satu hari, satu mata pelajaran (one day one subject) langsung 6 jam mata pelajaran. Itu tuntas satu hari itu tagihan nya apa saja, nanti di kumpulkan modulnya dan setiap hari langsung dicek oleh guru nya setelah dinilai oleh gurunya hasilnya nanti di taro

di map setiap kelas, setelah 3 hari ganti mata pelajaran, berikutnya ganti mapel tiap 3 bulan. Untuk mata pelajaran yang 2 jam itu dapat 3 hari, yang lebih dari 2 jam dapat jatah 6 hari, jadi tuntas anak-anak tidak stres dan juga gurunya santai. Guru juga membuat modul dan menyiapkan sendiri bahan ajar ya, tidak membeli LKS, selalu di pantau oleh kepala sekolahnya jadi bisa dilihat guru akan meningkat terus dan gak akan main-main, karna LKS/modulnya disusun sendiri menyesuaikan dengan kemampuan siswanya.

Disini kepala sekolahnya merdeka, gurunya merdeka, siswanya pun juga merdeka, akhirnya prestasi pun ikut bermunculan. Jadi pendekatannya pakai 4 : Knowledge (pengetahuan), attitude (sikap), skill (kemampuan), & talent (bakat positif tiap anak).

Kepercayaan Sekolah terhadap LP Ma'arif :

Kepercayaan kepada LP Ma'arif semakin meningkat karena ketua Ma'arif yang sekarang, sangat intelek dan memikirkan mutu, bukan kuantitas tetapi kualitas.

Tetap menjaga kesetiaan Ke NU

Berkontibusi untuk NU

Berdzikir, berfikir, & berkarya

Tetap ikut UAMNU

Untuk kepengurusannya tetap ikut LP Ma'arif

Menghormati LP Ma'arif sama saha dengan menghormati Ulama/Yai/Tokoh NU

Semakin setia-semakin berkah nantinya

Walaupun ada ketidakpuasan, tapi itu hanya di satu sisi saja. Kelebihan nya ada banyak

Tujuan bergabung di LP Ma'arif yaitu "Ngurip-nguripi NU"

Benefit :

Dapat bantuan dari kemenag melalui LP Ma'arif

Selalu tahu info kegiatan yang ada di LP Ma'arif lewat website yang berisi berita-berita ma'arif

Jika gak dapat benefit, masih mau gabung di LP Ma'arif :

Ya tetapberada dibawah LP Ma'arif, wong gak ada apa-apa di ma'arif aja kita masih tetap di Ma'arif

Harapan :

Semoga kedepannya pengurus ma'arif itu selalu di isi oleh orang-orang akademis, yang ngerti tentang pendidikan, paling tidak orang-orang manajemen pendidikan.

Narasumber-4

Sekolah contoh yang berada dibawah naungan LP Ma'arif (Poncokusumo)

NAMA : **Drs H Abdul Mujib Syadzili MSi**

Tgl/lahir : -

Jenis Kelamin : **Pria**

Jabatan : **Kepala Sekolah SMK Sunan Ampel Poncokusumo**

Hari/tgl wawancara : **11 Mei 2023, 14.14 WIB**

Sekolah ini ada keterikatan dengan NU

Sejak berdiri berada dibawah naungan LP Ma'arif, sejak Thn 2006-2007. Karena didirikan oleh tokoh-tokoh NU, makanya otomatis SMK ini berada dibawah naungan LP Ma'arif NU. Karena LP ma'arif NU merupakan kepanjangan tangan dari NU yang menangani masalah pendidikan

Keuntungan/benefit :

Keuntungan kita bernaung di NU, ya masyarakat banyak yang berasal dari unsur NU, maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Lembaga Ma'arif NU semakin mudah dengan adanya SMK NU.

Jika tidak dapat benefit apakah masih tetap mau beradda dibawah naungan Ma'arif?

Ya, tetap karena adanya keterikatan emosional dan keterikatan kultural itu sangat besar.

Aturan2/kebijakan tertentu yg dijalankan : ada khususnya dalam rangka membawa visi-misi organisasi LP Ma'arif.

Tanggapan terhadap ma'arif sekarang :

- Saya kira ketua nya sudah bagus

Untuk lembaga : bagaimana bisa menambah program-program yang bisa menyentuh kepada kepentingan sekolah, sehingga sekolah akan semakin merasa terikat dengan mengikuti LP Ma'arif.

Narasumber-5

Ketua PCNU Kab. Malang yang mengangkat Ketua Ma'arif Sekarang (Gondanglegi)

NAMA : KH. Muhammad Hamim Kholili (Ketua Tanfidziyah PCNU Kab. Malang)

Tgl/lahir : -

Jenis Kelamin : Pria

Jabatan : Ketua PCNU Kab. Malang

Hari/tgl wawancara : 05 Juni 2023, 16.36 WIB

KH Hamim Kholili terpilih sebagai Ketua Pusat Koperasi Primer Tebu Rakyat (PKPTR) Kreet, Kabupaten Malang. Pengasuh Pondok Pesantren Radlatul Ulum II, Putukrejo, Gondanglegi

Hampir 2 tahun menjadi ketua PCNU Kab. Malang

Menjadi ketua PCNU Kab. Malang. Bertugas menggerakkan serta merangkul 18 lembaga dan juga 14 banom (badan otonom) yang ada di kab. Malang

Bisa menghidupkan kortan2 (koordinator kecamatan) tiap kecamatan, seperti di gondang legi ini, ini sudah fakum selama 40 tahun. Ma'arif ini alhamdulillah dalam kepemimpinan dr. Amka, di kecamatan gondanglegi ini sudah terbentuk lagi dan sudah berjalan kembali. Dan banyak juga daerah-daerah lain itu yang dulu tidak tersentuh baik di desa-desa maupun kecamatan-kecamatan, sekarang sudah gairahnya kepada ma'arif. Alhamdulillah sudah luar biasa

Bahkan kepedulian pak amka ini terhadap sekolah-sekolah yang murid nya minim itu penting itu, jadi di satu daerah itu yang murid nya minim dibawah lembaga pendidikan ma'arif atau afiliasi dengan Nahdotul ulama beliau juga ikut memikirkan. Bersilaturohmi ke sekolah nya dan mencari solusi bagaimana lembaga pendidikan itu tetap eksis di masyarakat. Eksis nya itu ya, adanya penambahan siswa yang signifikan masuk di lembaga tersebut.

Apakah bapak punya saran atau masukan untuk kepemimpinan sekarang?

1. Ya..saran saya di kabupaten ini harusnya ada program-program dari ma'arif yang menjadi Pailot project, menjadi contoh untuk lembaga pendidikan ma'arif yang diperhitungkan baik yang ada di daerah malang selatan atau malang utara.
2. Sinergi : adanya sinergi antara lembaga pendidikan ma'arif dengan pesantren, dengan pemerintahan itu perlu di tingkatkan lagi karena itu akan sangat membantu realisasi dari program-program yang di canangkan oleh LP Ma'arif.

Adakah harapan?

Yang saya harapkan Lp ma'arif kedepannya memiliki satu renstra baik itu berupa program jangka pendek, menengah atau jangka panjang yang dirumuskan sehingga saat berganti kepemimpinan program-program yang ada di LP ma'arif itu tidak berganti program dari awal tapi berkesinambungan.

Seperti apa sosok ketua ma'arif menurut pandangan Kyai?

Dr. amka ini sosok pemimpin yang bisa merangkul pemimpin-pemimpin yang lain, bisa merangkul lembaga-lembaga yang asalnya ogah dengan ma'arif, alhamdulillah sekarang sudah bisa menerima ma'arif. Terobosan-terobosan kepemimpinan yang ada sekarang ini dalam pandangan saya itu sudah sangat baik.

Tori kepemimpinan?

Saya menggabungkannya, jadi begini

Memang orang itu memiliki bakat leadership, kemudian bakat tadi itu dibentuk baik secara akademisi atau di kemasyarakatan, itu tidak lepas dari teori milieu¹¹¹ dan hereditas¹¹² itu, karena setiap manusia itu mempunyai naskahnya sendiri-sendiri sesuai dengan hereditasnya. Tapi bagaimanapun hereditasnya ini akan berkembang dengan baik kalau milieu nya juga mendukung, itulah pembentukan. Jadi bukan cuma bakat, kalau lingkungan nya tidak mendukung ya tidak bisa menjadi seorang pemimpin, percuma.

Orang kalau tidak punya bakat kepemimpinan, dibentuk kayak apapun ya tidak bisa. Dia tidak bisa merangkul orang, tidak memiliki inovasi,

Seorang pemimpin itu harus memiliki minimal 3 menurut saya

1. Kuat dalam networking
2. Bisa menciptakan team work
3. Dan mampu membuat inovasi

Karena tidak mungkin seorang pemimpin itu tanpa teamwork nya menjadi jadi single leadership contohnya. Pasti membutuhkan ketiga komponen itu

Makanya sekarang di dalam organisasi itu tidak lepas dengan adanya **pentahelix collaboration**¹¹³, kolaborasi dari semua sektor yang ada.

Salah satu kelebihan dokter amka itu disana, networking nya bagus. Beliau bisa membentuk teamwork dan juga melakukan inovasi-inovasi. Itu makanya di terima, kalau diawal ada yang memboikot dan lain sebagainya itu biasa karena orang belum kenal, cara kepemimpinannya bagaimana, belum tahu. Tapi setelah memimpin itu

¹¹¹ (lingkungan sekitar yang khas suatu individu)

¹¹² (pola-pola pewarisan sifat yang diturunkan orang tua kepada anak-anaknya)

¹¹³ (kegiatan kerjasama antar bidang dan pihak dari Academic, Business, Community, Government, dan Media atau dikenal sebagai ABCGM)

kalau bisa menciptakan satu team work, merangkul semuanya ya selesai sudah, semua bisa terselesaikan.

Teamwork itu kan tidak bisa lepas dari Al-Qur'an, *وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ*.¹¹⁴ dimana akan terjadi musyawarah kalau tidak ada team work, karena tidak mungkin seorang pemimpin bekerja sendiri tanpa adanya teamwork. Apalagi zaman sekarang dunia sudah terlu mengglobal, banyak yang harus di urusi dari berbagai aspek, tidak ada pemimpin itu sukses sendiri pasti di dukung dengan faktor lain. Dr. Amka umpamanya lemah di sekretarisnya, ya tidak jalan, maknya dalam suatu organisasi ketua, sekretaris, bendahara itu memang harus menjadi satu team work yang kuat, jika tidak pasti pincang, berat sebelah.

Saya juga selaku ketua PCNU harus bisa menggerakkan 18 lembaga kemudian 14 banom menjadi satu teamwork, ibaratnya NU itu kaek goverment. Walaupun tidak melekat dana disana karena merupakan lembaga Non-profit oriented jadi harus betul-betul lillahita'ala. Saya latar belakangnya sebagai ketua umum pusat koperasi itu adalah profit oriented, tapi dirumah sakit saya non-profit oriented, krena itu yayasan ya apalagi di pesantren.

- Kepemimpinan sebelumnya itu hampir vakum, karena yang megang ma'arif itu mohon maaf ya, yang bukan ahlinya dibidang itu. Harusnya yang megang itu punya latar belakang di lembaga pendidikan, nyambunglah.

¹¹⁴ *وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ* adalah **dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu**. Q.S Ali Imran : 159

Narasumber-6

Staf Ma'arif NU (Pakisaji)

NAMA : **Abdurrahman Wahid, S.Pd.**

Tgl/lahir : -

Jenis Kelamin : **Pria**

Jabatan : **Sekjen LP Ma'arif NU Kab. Malang**

Hari/tgl wawancara : **05 Juni 2023, pukul 08.57 WIB**

Kerja dibagian Kesekretariatan : kerja bagian menhandel surat menyurat, kebutuhan perkantoran, ,memfasilitasi, sirkulasi, innformasi, dan publikasi serta pelayanan keadministrasian bagi kepengurusan Ma'arif tingkat kecamatan dan disetiap satuan pendidikan.

Sudh berapa lama menjadi sekretaris?

Sejak kami diangkat secara resmi 2022 bulan 6, jadi baru satu tahun karena mengantongi SK.

Apakah dapat benefit/keuntungan:

Secara tertulis tidak, karena LP Ma'arif merupakan lembaga non-profit

Secara tertulis, sesuai dengan yang dilaksanakan terutama untuk di transport itu saja.

Jika tidak dapat benefit apakah masih tetap mau beradda dibawah naungan Ma'arif?

Ya, tetap

Apa yg bapak ketahui tentang ma'arif?

Itu adalah salah satu sayap dari organisasi besar NU yang menghimpun untuk keberlangsungan pendidikan, tentunya untuk warga NU akan tetapi tidak menutup kemungkinan dari semua elemen masyarakat siapa saja boleh belajar disana, dan itu di himpun oleh lembaga pendidikan ma'arif yang terdiri di tingkat pusat ma'arif PBNU, ditingkat provinsi disebut dengan pengurus wilayah Ma'arif (PWNU) dan yang paling rendah itu adalah pengurus Ma'arif tingkat cabang (PCNU) dan mereka masih ada lagi untuk menghimpun setiap satuan pendidikan yang ada di tiap kecamatan namanya lembaga Majelis Wakil Cabang (MWC) Ma'arif.

Kenal tidak, dengan semua staf yang ada?

Kalau pengurus harian kenal semua, namun beberapa dari struktur yang diangkat oleh pengurus cabang itu ada yang tidak kenal, karena itu ada di ko'ordinator-ko'ordinator nya sendiri.

Apakah sering berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung dengan Ketua/lembaganya?

Kedua-duanya

Apakah punya hubungan emosional/rasa percaya (menerima kekurangan dan kelebihan) terhadap LP Ma'arif?

Ya, itu sangat makluma

Ketertarikan & ketergantungan:

Berkaitan dengan khitmat di Nu sangat tertarik

Namun apabila ketergantungan itu dari sisi benefit dan sebagainya itu tidak, karena berangkatnya pendidikan itu adalah bentuk pengembangan diri kita, bukan untuk wilayah mencari keuntungan.

Apakah memiliki kepercayaan yang kuat terhadap LP Ma'arif?

Ya karena saya sendiri merupakan alumnus dari sekolah dibawah naungan LP Ma'arif, mulai dari TK hingga SMA di bululawang.

Apakah bapak pernah berada diposisi dimana blm percaya sepenuhnya dgn LP Ma'arif?

Sangat percaya sekali, karena dulu pernah bersekolah dibawah naungannya.

Tidak ada keraguan

Jadi ketika dijadikan salah satu pengurus di ma'arif tingkat kabupaten/kota itu sudah sangat nyambung.

Yang membuat bapak memutuskan bekerja dibawah LP Ma'arif?

Itu adalah prinsipnya, kami sebagai warga NU ya..

1. Ingin mendapat keberkahan dari LP yang berdiri sebelum bangsa ini berdiri, karena LP Ma'arif itu berdiri 19 September 1929, kurang lebih tiga tahun dari berdirinya organisasi NU.
2. Selama berjalannya waktu metode pendidikan yang relevan dengan pesantren dan itu dipakai secara formal oleh masyarakat yang ada di sekitar kita itu salah satunya adalah LP Ma'arif. Karena itu tidak kontra dengan sebagaimana pendidikan formal yang lain, disitu mengadopsi sebagai mata pelajaran keislaman hanya satu yakni pendidikan agama islam saja. Namun ketika masuk menjadi bagian dari LP Ma'arif ada ateri pelajaran yang berkesinambungan dengan materi-mmateri yang diajarkan di pondok pesantren. (ASWAJA)

Apa yang membuat bapak percaya kepada ma'arif?

1. Lembaga Ma'arif itu sudah lama berdiri , jadi waktu yang menjadikan bukti karena sudah mengalami berbagai macam waktu, masa dan juga kepemimpinan ataupun era

2. Kepercayaan itu muncul setelah banyak amanah yang disampaikan oleh setiap sekolah ataupun setiap guru yang berada di tingkat satuan pendidikan di masing-masing kecamatan se-kabupaten Malang, karena disana mengamanahkan supaya sekolah ataupun lembaga pendidikan dibawah itu bisa terakomodir dengan baik yang tidak terkoneksi dengan kemenag secara langsung. Dan itu harus di rangkul oleh LP Ma'arif, kalau tidak mereka akan berdiri sendiri trus kita kasih suport sistem supaya mereka tetap bisa survive, dan juga banyak kita temukan sekolah-sekolah tutup karena tidak ada lembaga yang menaungi diatas nya.

Action/tindakan yang bapak lakukan untuk ma'arif, yg menunjukkan bahwa bapak percaya terhadap LP Ma'arif?

1. Berfikir positif & proaktif, agar kebutuhan layanan dan jasa untuk setiap sekolah terpenuhi. Jika tidak terpenuhi otomatis kebutuhan yang dibutuhkan oleh setiap sekolah itu akan terabaikan akhirnya kebutuhan yang sangat mendesak dari sekolah-sekolah itu tidak terpenuhi yang menjadikan sekolah itu sulit mendapatkan hak-haknya secara kenegaraan seperti izin operasional serta bantuan pengembangan fisik sekolah, sertifikasi para guru, dan bantuan pendidikan untuk para siswa-siswa. Jadi setidaknya itu komponen itu harus bisa dibantu oleh LP Ma'arif, sekolahnya, gurunya & siswanya.

Siapkah menerima konsekuensi jika terjadi hal yang tidak diinginkan?

Ya siap

Adakah aktifitas tertentu yang dilakukan oleh LP Ma'arif untuk membangun kepercayaan ?

Ada, contohnya peningkatan peran guru dalam KBM

Bantuan secara materil kepada sekolah, sebagaimana mengikuti perkembangan kurikulum dari pemerintah atau kementerian agama sebagaimana karakter sekolah

masing2 dan itu LP Ma'arif memfasilitasi itu semua, namun berangkatnya dari permintaan, jadi jika sekolahnya mengajukan kami bisa aktif hadir disana, namun bagi sekolah yang pasif kami meminta bantuan kepada pengurus di tingkat kecamatan.

Ada atau tidak proses perpindahan informasi dari LP ma'arif kepada sekolah-sekolah?

Ya ada, kami selama ini mempercayakan itu, apabila ada hal-hal yang berkenaan dengan keadministrasian dari LP Ma'arif di wilayah PWNU itu kami amanahkan kepada pengurus ma'arif di tingkat kecamatan (MWC Ma'arif) dan mereka sebagai penyambung dari tingkat cabang kepada setiap satuan pendidikan yyang dikelola oleh masing-masing kepengurusan tingkat kecamatan, karena jumlah nya itu ada 33 kecamatan se kabupaten malang.

Ada gak sumber tertentu yg membuat bapak masuk ke ma'arif?

Salah satunya adalah background yang telah saya lakukan secara pribadi bersama teman-teman yakni berada di kepengurusan PCNU yang pada bagiannya yakni lembaga kajian dan pengembangan sumber daya manusia (Lakpesdam). Karena background 5 tahun sebelumnya kami berkecimpung di Lakpesdam lalu kepengurusan yang baru kami diamanahkan di LP ma'arif.

Apakah ada orang tertentu yang mempengaruhi kepercayaan bapak untuk terus berada dibawah LP Ma'arif?

Setidaknya ketua, karena beliau yang diberi amanah oleh PCNU kab. Malang

Akhirnya beliau juga memberi kepercayaan kepada saya untuk bergabung di LP Ma'arif

Apakah ketua selalu berbicara apa adanya?

Beliau menyampaikan untuk pengembangan dan juga bagaimana kita LP Ma'arif membantu secara administrasi dan lain sebagainya untuk kebutuhan sekolah-sekolah secara terbuka.

Apakah ada sistem transparansi dari LP Ma'arif untuk sekolah yg berada dibawah naungannya?

Ya ada, transparansi itu salah satunya berkaitan dengan kegiatan yang dicanangkan oleh LP Ma'arif sebagaimana rapat koordinasi para pengurus tingkat kecamatan, program ujian tingkat provinsi (ujian akhir madrasah), kegiatan rutin setiap satu bulan sekali dalam konsep ma'arif khataman. Karna biaya-biaya itu salah satu diampu oleh setiap lembaga pendidikan apabila ikut uanmu, lalu konsumsi dan lain sebagainya itu ditanggung oleh masing2 sekolah/tuan rumah, jadi tiap bulan tuan rumahnya berbeda-beda, akan tetapi kegiatan nya di langsunngkan di kantor LP Ma'arif sebagai media silaturahmi juga supaya sekolah-sekolah itu bisa mengenal, lebih tau, lebih akrab dengan keberadaan kantor LP Ma'arif.

Apakah ketua org yang di hormati?

Sama-sama lah, kita saling menghormati, karena disitu kita berangkatnya bukan karena senioritas tetapi karena ini adalah sama-sama berkhidmat mengembangkan lembaga pendidikan.

Jika ada masalah, apakah ketua mau meluruskan?

Iy, pertama nanti diadakan musyawarah dan untuk kesimpulan diakhir itu ketua yang memutuskan. Karena ini bukan milik perorangan, jadi itu dilaksanakan dengan bersama-sama.

Apakah ketua ma'arif sudah memenuhi komitmen?

Ya sudah, tapi untuk hitungan 5 tahun ke depan, karena itu bertahap ya itu belum bisa 100%

Karena kami baru berjalan 1 tahun, masih ada 4 tahun itu bisa dikatakan 100% harapan, keinginan tercapai ketika sudah dapat yang kami lakoni, jadi secara durasi terpenuhi dan secara program sudah semua lengkap.

Apakah ketua memiliki kerendahan hati untuk mau mendengarkan terlebih dahulu jika terjadi sesuatu?

Ya, di musyawarahkan. Jika beliau dapat info A, disampaikan di forum secara tidak tatap muka melalui grup WA, kalau memang sangat penting baru nanti kita ketemu dikantor. Kalau hal itu dibutuhkan menghadirkan, baik umpama itu ada korban sama hal-hal yang berkaitan dengan klien 1- klien 2 maka di pertemukan di kantor. Atau kadang kala kita berkunjung ke sekolah untuk menemukan titik solusinya.

Apakah ketua mau memberikan kepercayaan untuk melakukan sesuatu?

Ya, pertama itu diberikan atensi dulu setelah dapat info dari beliau dan kita bilang siap, baru amanah itu dijalankan ketika sudah selesai baru dilaporkan. Jadi kapasitasnya sesuai dengan wewenang yang telah diamanahkan.

Apakah ketua mau mendengarkan keluhan kesah dari staf/bawahan nya?

Iya mau, biasanya keluhan kesah yang terjadi apabila deadline dekat namun jumlahnya itu melebihi dari batas kemampuan, akhirnya klien dari pihak sekolah diminta untuk menunggu hingga tuntas. Jadi itu yang menjadi salah satu kendala, ketika dikejar waktu dan itu yang kami urus tidak hanya satu, kami menghandel se-kabupaten.

Menurut bapak apakah ketua sudah memberikan visi-misi rencananya dengan jelas?

Ya sudah, karena itu tertera pada rencana strategis LP Ma'arif 5 tahun kedepan

Apakah selama ini ketua ma'ari sudah menunjukkan hasil atau pencapaian yg baik ?

Ya, selama ini harapan2 itu tercapai walaupun itu masih belum dikatakan sempurna, karena kami terus bertahap melihat situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan.

Apakah ketua menyampaikan realitas yg terjadi, meskipun nanti akan kaget di awal?

Ya itu sesuatu yang mengagetkan diawal itu begini. Rasa kepercayaan itu sebenarnya sudah ada dari kepengurusan yang lama, namun nilai kepercayaan tu sangat rendah, ketika kami di amanahkan sebagai pengurus di LP Ma'arif kab. Malang, kepercayaan itu harus kami tumbuhkan lagi, dan itu menjadi salah satu problem juga dari A berpindah ke B, sementara A punya nilai minus, jadi kami membangkitkan nilai mines itu supaya kepercayaan yang dulu pernah muncul ditahun-tahun sebelumnya, itu muncul kembali tahun ini, dan kami sangat mensupport apabila ada sekolah-sekolah atau madrasah yang terus bekomitmen kepada LP Ma'arif.

Jika terjadi suatu masalah apakah ketua mau mempertanggungjawabkan nya?

Ya

Pertama kami berfikir positif, Setiap informasi yang ada kami sebar di forum di grup Wa bersama temen2 pengurus harian lainnya, jika masalah itu perlu ditanyakan kejelasannya maka disampaikan, kalau dirasa informasi yang ada itu memberikan manfaat kepada satuan pendidikan dibawah nangan LP Ma'arif maka itu akan

menjadi suport sistem, hal yang tidak bisa dilakukan LP Ma'arif maka akan dilakukan oleh pihak ketiga yg bekerjasama dengan LP Ma'arif.

Apakah bapak tipe orang yang mudah mempercayai sesuatu karena mempunyai reputasi?

Apabila reputasinya bagus akan percaya, walaupun tidak punya reputasi yang bagus tapi masih menjadi bagian dari LP Ma'arif ya kita sangat percaya.

Apakah bapak memiliki pengalaman tertentu yg membuat bapak mudah percaya atau tidak mudah percaya terhadap sesuatu?

Ya ada, pokoknya berkhusnudzon dulu

Apakah LP Ma'arif sesuai dengan jiwa bapak?

Ya selama ini seperti itu nggeh, namun itu kembali lagi kepada hal yang mengikat kepada pengurusan setidaknya itu berupa SK dari PCNU Kab, kalau masih diberi amanah kita bisa lakukan kalau amanah itu akan diberikan kepada orang lain kami tidak bisa meraung-raung untuk mengambil hak itu atau menolaknya.

Apakah ketua memiliki kemampuan menyediakan melayani, serta menjamin kepuasan terhadap sekolah-sekolah yang berada diawah naungannya?

Ya, hal itu dilakukan. Contohnya adalah sebelum kami terjun kesekolah kami bagikan aplikasi untuk diisi oleh setiap satuan pendidikan berkaitan dengan apa kelebihan dan kekurangannya trus problem apa yang terjadi di sekolah, lalu kepuasannya bagaimana yang selama ini diterima oleh sekolah dari LPL Ma'arif, baik dari kepengurusan lama hingga sekarang dan itu tercatat dan didokumentasikan dengan baik, masuk data based. Setelah terkumpul 6 bulan, penilaian itu muncul, dan beberapa sekolah mayoritas mengatakan puas, namun ada beberapa yang tidak memberi tanggapan, dan beberapa lagi toleransinya diangka 6% dan itu adaah sekolah yang merasa tidak puas dengan pelayanan ma'arif.

Yang kemungkinan saya kira itu bukan berawal di kepengurusan yang saat ini, tapi itu muncul pada periode sebelumnya, karena kami disini masih berusia satu tahun dan sekolah itu sudah lama berada dibawah naungan LP Ma'arif. Sebagai tindak lanjut nanti akan kami tanyakan ketidak puasan nya itu apa, untuk nama sekolahnya rahasia.

Apakah ketua LP Ma'arif tidak hanya memperoleh profit tetapi juga mengedepankan kepuasan konsumen ?

Ya salah satunya hal itu ya, karena kami bersifat jasa pelayanan ya, garis besarnya tidak pada profit karena kami lembaga pendidikan non-profit, sebagaimana pondok pesantren, Jadi profit tidak menjadi hal utama. Apabila ada bantuan dan lain sebagainya, ya itu dikembalikan lagi untuk hal operasional di LP Ma'arif NU Kab. Malang

Seperti apa kebiasaan atau perilaku ketua yang bapak ketahui?

Ya pertama kami terus kordinasi ya, entah itu melalui zoom atau grup Wa, kadang juga di kantor ini. Setidaknya beliau bisa datang ke lokasi (LP Ma'arif) seminggu satu kali, selain ada kunjungan sekolah, mampir-mampir kesini, intinya beliau tidak setiap hari di sini. Namun ada petugas kantor atau tata usaha yang setiap hari berada di kantor.

Informasi yang diberikan oleh LP Ma'arif terhadap sekolah-sekolah dibawah naungan nya itu berisi fakta atau tidak?

Ya itu semua berdasarkan fakta, kami tidak mengada-ada dan itu berangkat dari sekolah. Apabila ditemukan dari sekolah itu mengada-ada itu kami akan mengkoscek dulu terhadap tingkat diatas sekolah itu yakni pengurus wilayah kecamatan (MWC).

Jadi kami tidak langsung ke sekolah, harus ke kecamatan dulu karena mereka yang mengurus dan berinteraksi langsung dengan sekolah dan guru2-guru.

Sampai saat ini apakah pernah mengalami kekecewaan terhadap LP Ma'arif?

Selama 1 tahun ini tidak

Apakah pernah ada kesalahan yang dilakukan oleh ketua, sehingga itu dapat menimbulkan ketidakpercayaan?

Dari kacamata sekolah mungkin ada, tapi kalau dari pihak LP ma'arif itu tidak. Karena kami menganggap sekolah-sekolah itu baik, patuh, mengikuti program yang dicanangkan oleh kementrian, baik kyang melalui dinas pendidikan maupun kemenag. Itu kami menjadi suport sistem lah disana, kami menilai nya itu sangat positif sekali tapi penilaian dari pihak sekolah terhadap pihak ma'arif itu tergantung dari sekolah nya selama ini baik-baik saja sih.

Apakah ketua ma'arif sekarang memiliki karakteristik seorang pemimpin?

Ya

Apakah ketua ma'arif memiliki folower atau pengikut, seperti apa?

Pertama beliau itu backgroun nya sebagai lembaga penjamin mutu, dan itu sangat banyak sekali instansi baik dari pemerintah maupun swasta yang berharap beliau itu mejadi salah satu unsur yang bisa menjamin mutu di salah satu instansi tersebut. Jadi kiprah beliau dibidang penjaminan mutu itu sangat diakui. (koneksi beliau banyak)

Apakah ketua adil?

Ya

Apakah ketua amanah?

Ya amanah

Apakah ketua mengatakan sesuatu fakta yang sama dengan yg di lakukan?

Ya sama, beliau ngomong A maka akan melakukan A

Apakah ketua ma'arif orang yang sabar?

Ya

Menurut bapak ketua mempunyai karisma untuk mengikuti bapak?

Ya, sebagai role model

Salah satunya yaitu beliau punya background segala sesuatu bisa dikatakan bagus atau bermutu apabila ada hal-hal yang mensupport bahwa itu bisa dikatakan bermutu.

Apakah ketua memberi motivasi kepada bawahan nya?

Ya karena itu sangat diperlukan sebagaimana jalur hierarki kepemimpinan

Apakah ketua mampu mendorong bawahan nya untuk inovatif dan kreatif?

Iya selalu di dukung

Apakah ketua mampu memahami dan menghargai bawahan nya?

Ya

Bagaimana gaya kepemimpinan ketua ma'arif?

Termasuk diplomatis

Buku atau sejarah berkaitan dgn LP Ma'arif?

Ada tapi masih belum di pajang, karena pojok literasinya belum dibuat, masih proses

Lampiran ke-3

Foto-foto



Gedung LP Ma'arif Tampak Depan



Ruang Ketua Ma'arif



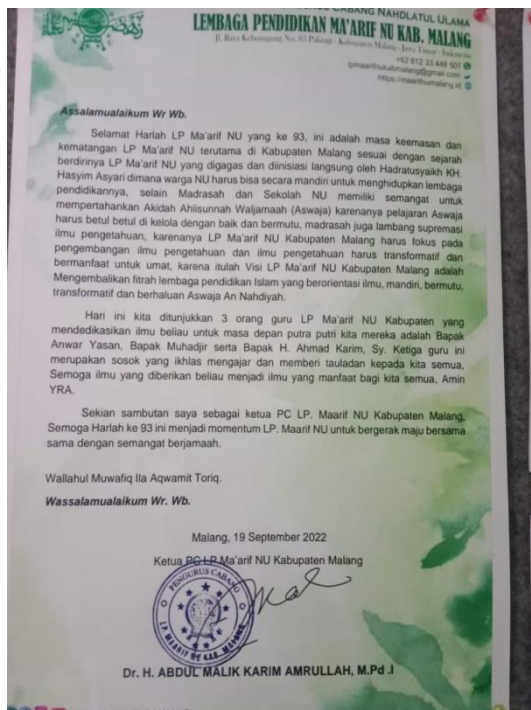
Meja Resepsionis



Susunan Pengurus LP Ma'arif



Divisi-divisi PC LP Ma'arif

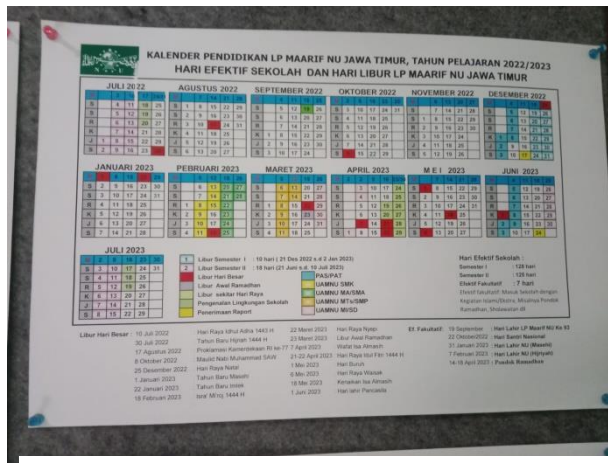


Kata Sambutan Ketua LP Ma'arif

DATA MWC LP MAARIF NU KABUPATEN MALANG

NO	NAMA	UNIT KERJA	KET
1	KHOLIQ, S.Pd	MWC PAKISAJI	AKTIF
2	H. MUZAMIL AHMAD	MWC KROMENGAN	AKTIF
3	MAWLIUS SYAMUR, S.Ag	MWC TAJURAN	AKTIF
4	FAHRUROZI	MWC TUMPANG	AKTIF
5	PAK JO	MWC PAKIS	AKTIF
6	H. MURPIS	MWC KARANGPLOS	AKTIF
7	BUGANTO, S.Ag	MWC BLULUJAWANG	AKTIF
8	AHMAD DALUR, S.Pd	MWC WONOSARI	KURANG AKTIF
9	GUS MUJIB SYAFIRIL	MWC KALIPARE	AKTIF
10	CHABRULLAH	MWC TUREN	AKTIF
11	IMAM MEHEDI	MWC PONCOKUSUMO	AKTIF
12	SARILL ADI	MWC NGANTANG	AKTIF
13	H. SUHARTONO	MWC DAMPIR	AKTIF
14	H. UMAR	MWC AMPELAGING	AKTIF
15	H. ROKHM	MWC PAGAK	AKTIF
16	GUS ROJAK	WALAK	AKTIF
17	GUS MUS	GEDANGAN	AKTIF
18	GUS ARIFIN	PAGELARAN	AKTIF
19		SINGOSARI	AKTIF
20		LAINING	
21	ABDUL AMAL		
22			
23	GUS JAFAR	KASEMBON	AKTIF
24		BANTUR	
25	UST. JALFAN	SONDANGLEGI	

MWC LP Ma'arif



Kalender hari efektif & libur sekolah

DATA REKAPITULASI SEKOLAH/ MADRASAH SE KABUPATEN MALANG
PC LP MAARIF NU KABUPATEN MALANG

NO	KORTAN	MI	SD	MTs	SMP	MA	SMA	SMK	JML	KET.
1	AMPELGADING	6		5					11	
2	BANTUR	12		7				1	20	
3	BULULAWANG	19		8	6	2	2	1	38	
4	DAMPIT	14	1	10	2	2	1		30	
5	DAU	2		3	1				6	
6	DONOMULYO	0		1	1				2	
7	GEDANGAN	7		3	1				11	
8	GONDANGLEGI	24	2	15	3	10	2	2	58	
9	JABUNG	8		4	1	1	1	1	16	
10	KALIPARE	8		3	2			1	15	
11	KARANGPLOSO	9		4	1	2	1	1	18	
12	KASEMBON	4		2					6	
13	KEPANJEN	6	2	4	3	2	2	4	23	
14	KROMENGAN	2		2		1			5	
15	LAWANG	2	1	5	1	1	1		11	
16	NGAJUM	7		3	2	1		1	14	
17	NGANTANG	2		2					4	
18	PAGAK	5		1	1				7	
19	PAGELARAN	16		12	3	3	1	2	37	
20	PAKIS	18	1	8	4	2	1	1	35	
21	PAKISAJI	6	4	3	3	1		1	18	
22	PONCOKSUMO	23		11	2	3		2	41	
23	PUJON	11		5	2	1	1		20	
24	S.MANING	14		10		1			25	
25	S.PUCUNG	2	1	3	2	1	1		10	
26	SINGOSARI	13	3	6	5	2	2	3	34	
27	TAJINAN	14		4	2	3	1		24	
28	TIRTOYUDO	4	1	5	1		1	1	13	
29	TUMPANG	14	1	3	3	2	1		24	
30	TUREN	18	1	6	3	4		2	34	
31	WAJIB	3		1	2		1	1	8	
32	WAAK	16		5	1	2	1		27	
33	WONGSARI	2		2		1			5	
JUMLAH	311	18	166	60	48	22	25	25	482	

Data rekapitulasi Sekolah/Madrasah se-Kab. Malang

JUMLAH HARI EFEKTIF SEKOLAH, EFEKTIF FAKULTATIF DAN
HARI LIBUR SEKOLAH LP MAARIF NU JAWA TIMUR
TAHUN PELAJARAN 2022/2023

SEMESTER	BULAN	HES	HEF	LU	LHB	LS	LPP	LHR	JML
I	JULI 2022	11		5	1	14	-	-	31
	AGUSTUS 2022	26	-	4	1	-	-	-	31
	SEPTEMBER 2022	26	-	4	-	-	-	-	30
	OKTOBER 2022	24	1	5	1	-	-	-	31
	NOPEMBER 2022	26	-	4	-	-	-	-	30
	DESEMBER 2022	15	-	3	1	12	-	-	31
JUMLAH SEMESTER I	128	1	25	4	26	-	-	184	
II	JANUARI 2023	25	1	3	2	-	-	-	31
	PEBRUARI 2023	22	1	4	1	-	-	-	28
	MARET 2023	25	-	4	1	-	1	-	31
	APRIL 2023	10	4	5	3	-	-	8	30
	MEI 2023	24	-	4	3	-	-	-	31
	JUNI 2023	19	-	4	1	9	-	-	33
JUMLAH SEMESTER II	125	6	24	11	9	1	8	184	
JUMLAH SELURUHNYA	253	7	49	15	35	1	8	368	

Surabaya, 29 Juni 2022
Ketua

Noor Shodiq Askandar
Ketua

Jumlah hari efektif & libur sekolah



Wawancara bersama Ketua PCNU Kab. Malang (KH. Muhammad Hamim Kholili)



Wawancara bersama Kepala Sekolah SMK Sunan Ampel Poncokusumo (Drs. H. Abdul Mujib, Syadzili MSI)




Wawancara bersama Kepala Sekolah MTS NU Pakis (Dr. Najmah, S.Pd., M.Pd)



Wawancara bersama Sekjen LP Ma'arif NU Kab. Malang (Abdurahman Wahid, S.Pd)

Bukti bimbingan penulisan



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
Jalan Gaseyan Nomor 50, Telepon 0341551354, Fax. 0341 572533
Website: <http://www.uin-malang.ac.id> Email: info@uin-malang.ac.id

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI/TESIS/DISERTASI

IDENTITAS MAHASISWA

NIM : 19170050
 Nama : ANSYAH NURIL KAMILAH
 Fakultas : ILMU TARIYAH DAN KEGURUAN
 Jurusan : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
 Dosen Pembimbing 1 : FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd
 Dosen Pembimbing 2 :
 Judul Skripsi/Tesis/Disertasi : STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN YANG BERKARAKTER ISLAM SERTA UNGGUL DALAM ASPEK AKADEMIK DAN SPIRITUAL DI SMP ISLAM ALMAARIF SINGOSARI

IDENTITAS BIMBINGAN

No	Tanggal Bimbingan	Nama Pembimbing	Deskripsi Proses Bimbingan	Tahun Akademik	Status
1	25 Oktober 2022	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi terkait judul skripsi	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
2	01 Desember 2022	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konfirmasi mengenai judul baru dengan judul: "Trust Building dalam Membangkitkan LP Ma'arif NU Kab. Malang"	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
3	07 Januari 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi tentang BAB I, yaitu: Konteks Penelitian, Perbaikan Paragraf serta Kalimat, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, dan Orisinalitas Penelitian	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	18 Januari 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi tentang BAB II, yakni: Pada kajian teori: Pengisian Teori Model Trust Building, Perbaikan Kutipan langsung saat wawancara awal, dan Penggunaan Metode/Tools untuk Future	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	26 Januari 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi tentang BAB III, yakni: Pelebaran pada Metode Penelitian yang masih teori, dijabarkan dan dijabarkan	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	01 Februari 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi lanjutan terkait BAB III & III	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	02 Februari 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi dan ttd Surat rekomendasi Proposal Skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	13 Juni 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi tentang Bab IV, yakni: Hasil penelitian dan paparan data wawancara (di sertakan dokumentasi yang mendukung)	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	22 Juni 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi tentang BAB IV, (hasil observasi + Dokumentasi) (Berdasarkan hasil observasi menggunakan ...) (Dipakai transkripnya)	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	04 Juli 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi tentang BAB IV yakni: Menambahkan alur proses pembentukan dan faktor pembentukan kepercayaan. Mulai mengerjakan Bab V	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
11	11 Juli 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi mengenai BAB V - Model-model nya yang ditemukan di LP Ma'arif kan ada 2, cari kajian pendukung lain mengenai model nya - Proses di kembangkan. Rumus di bandingkan dengan konsep nya, jelaskan khasiat nya apa, kalau ada yang berbeda juga dicari kenapa bisa berbeda - Faktor, cari penelitian-penelitian yang mendukung	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
12	16 Juli 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi mengenai Bab V. Untuk pembahasannya, pertak lagi penulisan nya, pada proses trust building itu dijelaskan perbedaannya kenapa LP Ma'arif melakukan Action duluan. Bisa dijelaskan kalau sejak awal gak ada harapan jadi LP Ma'arif melakukan action duluan untuk memunculkan harapan sekolah. Dipertegas berikutnya, bahwa persyaratan sidang skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
13	24 Juli 2023	FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd	Konsultasi dan ttd Surat Rekomendasi Sidang Skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Telah disetujui
Untuk mengajukan ujian Skripsi/Tesis/Disertasi

Dosen Pembimbing 2

Malang, 24/07-2023
Dosen Pembimbing 1
Fantika
FANTIKA FEBRY PUSPITASARI, M.Pd

keprod. MP1
Jude
Manuel Yaghen

139

Biodata Mahasiswa



Nama Lengkap : Aisyah Nuril Kamilah

Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 25 April 2001

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/
Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Masuk : 2019

Alamat Rumah : Jln. Kepiting No. 20, RT/04-RW/05, Kel.
Melayu, Kec. Asakota, Kota Bima, NTB.

No. Hp : 08233309132

E-Mail : aisyahnurilk25@gmail.com

Nama Orang Tua : • Ayah : M. Hisyam
• Ibu : Murhaeni Suliyanti

Riwayat Pendidikan : • SDN 01 Kota Bima
• MTSN 01 Kota Bima
• MAN 2 Kota Bima
• MA Ash-Shiddiqiyah Kota Bima