

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS  
MASYARAKAT DALAM PROSES RESILIENSI ORGANISASI DI  
MADRASAH DINIYAH ITTIHADUL MUBALLIGHIIN KOTA MALANG**

**Tesis**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat

Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi

Manajemen Pendidikan Islam

Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



**OLEH**  
**IIM MUZAYYANAH**  
**NIM. 230106210043**

**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**  
**MALANG**  
**2025**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS  
MASYARAKAT DALAM PROSES RESILIENSI ORGANISASI DI  
MADRASAH DINIYAH ITTIHADUL MUBALLIGHIIN KOTA MALANG**

Tesis  
Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi  
Manajemen Pendidikan Islam  
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



OLEH :  
IIM MUZAYYANAH  
NIM. 230106210043

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN

### LEMBAR PERSETUJUAN

Naskah tesis berjudul “Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Proses Resiliensi Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighiin Kota Malang” yang disusun oleh Iim Muzayyanah (230106210043) ini, telah diperiksa dan disetujui oleh tim pembimbing untuk diuji.

Malang, 8 Agustus 2025

Pembimbing I

Prof. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I

NIP. 197606162005011005



Pembimbing II

Mokhammad Yahya, MA., Ph.D

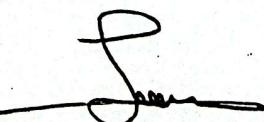
NIP. 197406142008011016



Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan Islam

Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

NIP. 198010012008011016



## LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Naskah Tesis berjudul "Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Proses Resiliensi Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighiin Kota Malang" yang disusun oleh Iim Muzayyanah (230106210043) ini, telah diuji di depan tim penguji pada tanggal 25 September 2025.

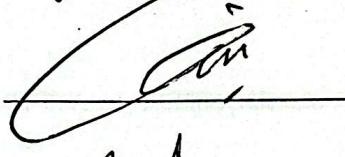
Tim Penguji,

Tanda Tangan

Penguji Utama:  
Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd.



Ketua Penguji:  
Prof. Dr. Marno, M.Ag



Pembimbing I/Penguji:  
Prof. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I



Pembimbing II/Sekretaris:  
Mokhammad Yahya, MA.,  
Ph.D



Batu, 3 Oktober 2025

Direktur Pascasarjana



Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP : 196508171998031003

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Iim Muzayyanah  
NIM : 230106210043  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Pendidikan berbasis  
Masyarakat dalam Proses Resiliensi Organisasi di  
Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang.

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa paksaan  
dari siapapun

Malang, 3 Oktober 2025

Saya yang menyatakan



Iim Muzayyanah

NIM. 230106210043

# PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam proposal tesis ini menggunakan model Library of Congress (LC) Amerika sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
أ	‘	ط	T
ب	B	ظ	Z
ت	T	ع	‘
ث	Th	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	k
د	D	ل	l
ذ	Dh	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sh	ء	‘
ص	S	ي	Y
ض	D		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd), maka caranya dengan menuliskan coretan horisontal di atas huruf, seperti a, i dan u (ا, ي, و). Bunyi hidup dobel Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf “ay” dan “aw” seperti layyinah, lawwamah. Kata yang berakhiran ta’ marbu’ah dan berfungsi sebagai sifat atau muđaf ilayh ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai mudaf ditransliterasikan dengan “at”.

## HALAMAN PERSEMPAHAN

*Alhamdulillah*, rasa syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, tiada daya dan upaya kecuali dari Nya, Sang Maha Segalanya. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada kekasih kita, Sang juru syafa'at Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya sampai akhir zaman. Karya sederhana ini penulis persembahkan untuk :

Ibu Penulis, Nening Asma' (Alm), yang telah memberi contoh teladan semangat dalam menuntut ilmu dan Bapak penulis, Muhsin (Alm) yang memberi teladan untuk terus bertahan dalam setiap keadaan. Semoga karya ini menjadi amal jariyah yang pahalanya mengalir untuk beliau berdua.

Kepada keluarga besar yang sampai saat ini masih terus menemani dan mendoakan penulis, Simbah, Bapak-Mamak, suami dan anak-anak, mas-mbak dan adik-adik serta semua keluarga besar. Terimakasih untuk semua doa dan dukungannya, semoga karya ini bisa memberikan manfaat di masa yang akan datang.

## KATA PENGANTAR

Segenap puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, tiada daya dan upaya kecuali dari Nya, Sang Maha Segalanya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada kekasih kita, Sang juru syafa'at Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya.

Tesis ini disusun sebagai prasyarat untuk menyelesaikan masa studi di Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam. Dalam tesis ini, penulis mengangkat judul penelitian “Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Proses Resiliensi Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang”.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian tesis ini melibatkan peran serta dari bergabai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.UIN Malang, Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.
3. Ketua Program Studi dan Sekertaris Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I dan Dr. M. Fahim Tharabba, M. Pd.
4. Dosen Pembimbing I, Bapak Prof. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, yang telah mencerahkan pikiran dan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan bagi penulisan tesis ini.
5. Dosen Pembimbing II, Bapak Mokhammad Yahya, MA., Ph.D, yang telah mencerahkan pikiran dan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan bagi penulisan tesis ini.
6. Segenap Dosen dan tenaga kependidikan Program Pascasarjana UIN Malang yang telah memberikan pelayanan pendidikan selama masa studi.
7. Dewan Asatidz Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi.
8. Orang tua, Bapak Muhsin (Alm) & Nening Asama (Almh), Bapak Ngadimin dan Mamak Rianah, Simbah Shofiyah atas semua petuah, do'a dan dukungannya.
9. Suami A. Qomarudin, dan kedua anakku Nafsa Nayyirah dan IbrahimAli Ahmad yang selalu mendoakan dan menyemangati.
10. Keluarga besar yang selalu mendoakan dan memberi motivasi.

11. Keluarga di Malang, khususnya keluarga besar I'anatut Tholibin Blimbing, yang selalu memberikan do'a dan dukungannya.
12. Teman-teman sekelas dan seangkatan, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam 2023, teman diskusi dan berbagi motivasi.

Tiada ucapan yang pantas peneliti haturkan kepada semua tersebut di atas kecuali iringan do'a "*Jazaakumullah Ahsanal Jaza*", semoga semua amal baik yang telah diberikan kepada penulis dapat diterima di sisi Allah swt menjadi amal shalih dan mendapatkan balasan yang lebih baik. Amin

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini tentunya masih terdapat kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan berupa saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca sangat diharapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi pribadi penulis dan memberi manfaat bagi pembaca. *Amin Ya Robbal 'Alamin.*

Malang, 4 Oktober 2025  
Penulis,

Iim Muzayyanah

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN COVER .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS .....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....	vi
HALAMAN PERSEMPAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
MOTTO	xiv
ABSTRAK .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
الملخص	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian .....	10
F. Definisi Istilah.....	17
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
A. Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat.....	18
1. Konsep Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat .....	18
2. Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat .....	18
B. Resiliensi Organisasi .....	25
1. Konsep Resiliensi Organisasi .....	25
2. Faktor yang Mempengaruhi Resiliensi Organisasi .....	30
C. Kerangka Berpikir .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	35
B. Kehadiran Peneliti.....	36
C. Lokasi Penelitian .....	39
D. Data dan Sumber Data .....	40

<b>E. Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>41</b>
<b>F. Analisis Data .....</b>	<b>43</b>
<b>G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....</b>	<b>45</b>
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
<b>A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....</b>	<b>46</b>
1. Sejarah Singkat Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin .....	46
2. Visi dan Misi Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin .....	46
3. Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin Kota Malang .....	47
4. Data Guru Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin Kota Malang .....	48
5. Data Santri Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin Kota Malang .....	49
<b>B. Paparan Data .....</b>	<b>50</b>
1. Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) .	50
2. Implikasi Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat terhadap Proses Resiliensi Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang.....	84
<b>C. Hasil Penelitian.....</b>	<b>93</b>
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>99</b>
<b>A. Pengaktifan Madin sebagai Inisiatif , Partisipasi, dan Kesadaran Partisipasi Masyarakat : Fondasi Awal Ketahanan Organisasi .....</b>	<b>100</b>
<b>B. Pengelolaan Madin secara Otonom : Sumber Daya Lokal sebagai Komponen Penting Ketahanan Organisasi.....</b>	<b>105</b>
<b>C. Penguatan Relasi dan Pemberdayaan Stakeholder : Mengenali Tantangan dan Menguatkan Kapasitas Adaptif terhadap Kondisi Sosial Masyarakat .....</b>	<b>110</b>
<b>D. Kurikulum dan Pembelajaran berbasis Masyarakat : Ketahanan Organisasi Pendidikan Berbasis Masyarakat.....</b>	<b>118</b>
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>127</b>
<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>127</b>
<b>B. Saran.....</b>	<b>128</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>130</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Penelitian Terdahulu .....	10
3.1 Kehadiran Peneliti .....	38
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	43
4.1 Daftar Guru Madin .....	48
4.2 Jumlah Santri Madin 2018-2025 .....	49
4.3 Jumlah Santri Madin per Kelas 2025 .....	49
4.4 Eleman Masyarakat dan Perannya dalam Pengaktian Madin.....	54
4.5 Elemen Masyarakat dan Perannya dalam Pembiayaan Madin.....	58
4.6 Elemen Masyarakat dan Perannya dalam Pemanfaatan SDM Lokal .....	63
4.7 Elemen Masyarakat dan Perannya dalam Sosialisasi Madin.....	65
4.8 Waktu KBM.....	69
4.9 Jadwal Kegiatan Ponsami .....	70
4.10 Elemen Masyarakat dan Perannya dalam Kurikulum dan Pembelajaran ....	74
4.11 Elemen Masyarakat dan Perannya dalam Membangun Relasi dan Pemberdayaan Alumni dan Wali Santri.....	80
4.12 Hasil Penelitian .....	97

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Berpikir .....	34
3.1 Model Interaksi Miles & Huberman.....	44
4.1 Struktur Kepengurusan Madin.....	47
4.2 Perbedaan Ruang Kelas Lama dan Baru .....	57
4.3 Tugas dan Wewenang.....	60
4.4 Jadwal Pelajaran .....	67
4.5 Kartu Syahriyah .....	90

## MOTTO

*Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia (selama) kamu menyuruh (berbuat) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Seandainya Ahlulkitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman dan kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.*

(QS Ali-Imron : 110)

## ABSTRAK

MUZAYYANAH, IIM 2025. Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Dalam Proses Resiliensi Organisasi Di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang, Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Prof. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I dan Mokhammad Yahya, MA.,Ph.D.

---

Madrasah Diniyah sebagai lembaga pendidikan Islam non-formal memiliki peran strategis dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan di tengah masyarakat. Lembaga ini lahir dari dan untuk masyarakat, sehingga keberlangsungan dan kekuatannya sangat bergantung pada partisipasi komunitas sekitar. Namun, dalam perjalannya, tidak sedikit madrasah yang menghadapi tantangan serius, baik dari segi manajemen, sumber daya, maupun keberlanjutan eksistensi. Oleh karena itu, pendekatan manajemen pendidikan berbasis masyarakat menjadi semakin penting untuk dikaji, terutama dalam konteks Resiliensi Organisasi atau Ketahanan Lembaga.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) serta implikasinya terhadap proses resiliensi organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, guru, tokoh masyarakat, wali santri, dan alumni.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi MPBM di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin telah menunjukkan aksi nyata seperti: pengaktifan Madin atas dorongan masyarakat, pemanfaatan sumber daya lokal, kemandirian pembiayaan, penyusunan kurikulum adaptif, penguatan organisasi, serta pemberdayaan dan pembangunan relasi dengan masyarakat. Implementasi ini menumbuhkan kesadaran kolektif, tanggung jawab sosial, dan keterikatan emosional masyarakat terhadap lembaga. Implementasi MPBM memberi implikasi terhadap proses resiliensi organisasi di Madin yang meliputi : membangun kesadaran terhadap eksistensi madrasah diniyah (*building awareness*), menyeleksi komponen organisasi yang esensial (*selection of essential organizational components*), refleksi diri terhadap tantangan (*self assessment of vulnerability*), mengidentifikasi tantangan yang menjadi prioritas (*identification and prioritization of keystone vulnerabilities*), dan meningkatkan kapasitas dalam adaptasi (*increasing adaptive capacity*).

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat, Resiliensi Organisasi, Madrasah Diniyah, Partisipasi Masyarakat.

## ABSTRACT

MUZAYYANAH, IIM. 2025. *The Implementation of Community-Based Education Management in the Process of Organizational Resilience at Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin in Malang City*. Thesis. Master of Islamic Education Management, Postgraduate Program, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisors: Prof. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I and Mokhammad Yahya, MA., Ph.D.

---

Madrasah Diniyah, as a non-formal Islamic educational institution, plays a strategic role in instilling religious values in society. As an institution born from and for the community, its sustainability greatly depends on community participation. However, many madrasahs face serious challenges in management, resources, and institutional continuity. Therefore, the community-based education management approach is increasingly important, especially in the context of organizational resilience.

The aims of the study is to describe and analyze the implementation of community-based education management and its impact on the organizational resilience process at Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin in Malang City. This qualitative research employed a case study method. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving the head of themadrasah, teachers, community leaders, parents, and alumni.

The results of the study show that the implementation of MPBM at Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin has demonstrated concrete actions such as: the activation of Madin at the encouragement of the community, the utilization of local resources, financial independence, the development of an adaptive curriculum, organizational strengthening, and empowerment and relationship building with the community. This implementation fosters collective awareness, social responsibility, and emotional attachment of the community to the institution. The implementation of MPBM has implications for the organizational resilience process at Madin, which includes: building awareness of the existence of madrasah diniyah (building awareness), selecting essential organizational components (selection of essential organizational components), self-assessment of vulnerability (self assessment of vulnerability), identifying and prioritizing keystone vulnerabilities (identification and prioritization of keystone vulnerabilities), and increasing capacity for adaptation .

Keywords: Community-Based Education Management, Organizational Resilience, Madrasah Diniyah, Community Participation.

## الملخص

مِرَّةً، إِيمَانٌ. ٢٠٢٥ . تَنْفِيذُ إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ الْقَائِمِ عَلَىِ الْجَمَعِ فِيِ الْعَمَلِيَّةِ مِرْوَنَةِ الْمُنْظَمَةِ فِيِ مَدْرَسَةِ اِتْحَادِ الْمُبَلَّغِينَ الْدِينِيَّةِ بِمَدِينَةِ مَالَانِجِ . رِسَالَةُ مَاجِسْتِيرٍ، بِرَنَامِجِ إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ الْإِسْلَامِيِّ، الْدِرَاسَاتُ الْعُلَيَا، جَامِعَةُ مَوْلَانَا مَالِكٍ إِبْرَاهِيمِ إِلَاسْلَامِيَّةِ الْحُكُومِيَّةِ مَالَانِجِ . الْمُشَرِّفُونَ: الْأَسْتَاذُ الدَّكْتُورُ عَبْدُ الْمَالِكِ كَرِيمُ أَمْرُ اللَّهِ، وَالْأَسْتَاذُ مُحَمَّدُ يَحِيَّ، مَاجِسْتِيرٍ، دَكْتُورَاهُ .

---

مَدْرَسَةُ دِينِيَّةٍ كَمْؤَسِّسَةٍ تَعْلِيمِيَّةٍ إِسْلَامِيَّةٍ غَيْرَ رَسِمِيَّةٍ تَلْعَبُ دُورًا اسْتَرَاتِيجِيًّا فِيِ غَرَسِ الْقِيمِ الْدِينِيَّةِ فِيِ وَسْطِ الْجَمَعِ . وَلَدَتْ هَذِهِ الْمُؤَسِّسَةُ مِنِ أَجْلِ الْجَمَعِ وَمِنْهُ، لَذَا فَإِنَّ اسْتِمْرَارِيَّتِهَا وَقُوَّتِهَا تَعْتَمِدُ بِشَكْلٍ كَبِيرٍ عَلَىِ مُشَارِكَةِ الْجَمَعِ الْمُحْلِيِّ . وَمَعَ ذَلِكَ، خَلَالِ مُسِيرِهَا، تَوَاجِهُ الْعَدِيدُ مِنِ الْمَدَارِسِ تَحْديَاتٍ جَدِيدَةٍ، سَوَاءَ مِنْ حِلَّةِ الْإِدَارَةِ أَوِ الْمَوَارِدِ أَوِ الْاسْتِدَامَةِ الْوَجُودِ . لَذَلِكَ، يَصْبَحُ تَبْنِيِّ مِنْهَاجِ إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ الْقَائِمِ عَلَىِ الْجَمَعِ أَكْثَرَ أَهْمَيَّةً لِلِّدْرَاسَةِ، خَاصَّةً فِيِ سِيَاقِ مِرْوَنَةِ الْمُؤَسِّسَاتِ أَوِ قُوَّةِ الْمُؤَسِّسَاتِ .

تَحْدِفُ هَذِهِ الْدِرَاسَةُ إِلَىِ وَصْفِ وَتَخْلِيلِ تَنْفِيذِ إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ الْقَائِمِ عَلَىِ الْجَمَعِ (MPBM) وَتَأثِيرِهَا عَلَىِ عَمَلِيَّةِ مِرْوَنَةِ الْمُنْظَمَةِ فِيِ مَدْرَسَةِ دِينِيَّةِ اِتْحَادِ الْمُبَلَّغِينَ بِمَدِينَةِ مَالَانِجِ . الْمِنْهَاجُ الْمُسْتَخْدَمُ هُوَ نُوْعٌ مِنِ الْدِرَاسَةِ النَّوْعِيَّةِ مِنْ خَلَالِ دِرَاسَةِ حَالَةِ . تَمَّ جَمْعُ الْبَيَانَاتِ مِنْ خَلَالِ الْمُلْاحَظَةِ وَالْمُقَابِلَاتِ الْمُتَعَمِّدَةِ وَالْوَثَائِقِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِرَؤُسَاءِ الْمَدَارِسِ وَالْمُعَلِّمِينَ وَشَخْصِيَّاتِ الْجَمَعِ وَأُولَئِكَ الْمُطَلَّبِينَ وَالْخَرِيجِينَ .

نَتْرَاجُ الْبَحْثِ تُظَهِّرُ أَنَّ تَنْفِيذَ إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ الْقَائِمِ عَلَىِ الْجَمَعِ (MPBM) فِيِ مَدْرَسَةِ دِينِيَّةِ اِتْحَادِ الْمُبَلَّغِينَ قَدْ أَظَهَرَ أَفْعَالًا مَلْمُوسَةً مَثَلَ: تَفْعِيلِ الْمَدَرِسَةِ الْدِينِيَّةِ بِدُفْعَةِ مِنِ الْجَمَعِ، الْاسْتِفَادَةِ مِنِ الْمَوَارِدِ الْمُحْلِيَّةِ، الْاسْتِقْدَالِيَّةِ فِيِ التَّموِيلِ، إِعْدَادِ مِنْهَاجِ درَاسِيٍّ تَكِيفِيٍّ، تَعْزِيزِ التَّنْظِيمِ، وَكَذَلِكَ تَمْكِينِ الْجَمَعِ وَبِنَاءِ الْعَلَاقَاتِ مَعَهُ . هَذِهِ التَّنْفِيذُ يُنْمِيِ الْوَعِيَ الْجَمَاعِيَّ، وَالْمَسْؤُلِيَّةَ الْاِجْتِمَاعِيَّةَ، وَالْاِرْتِبَاطَ الْعَاطِفِيَّ لِلْجَمَعِ بِالْمُؤَسِّسَةِ . كَمَا أَنَّ تَطْبِيقَ إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ الْقَائِمِ عَلَىِ الْجَمَعِ يَنْعَكِسُ عَلَىِ عَمَلِيَّةِ صَمْدَ الْمُنْظَمَةِ فِيِ الْمَدَرِسَةِ الْدِينِيَّةِ، وَالَّتِي تَشْمِلُ: بِنَاءِ الْوَعِيِّ بِوُجُودِ الْمَدَرِسَةِ الْدِينِيَّةِ (Building Awareness)، اِخْتِيَارِ الْمَكَوَّنَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الْأَسَاسِيَّةِ (Selection of Essential Organizational Components)، التَّقِيِّيمِ الْذَّاتِيِّ تَجَاهَ التَّحْديَاتِ (Self-Assessment of Vulnerability)، وَزِيَادَةِ الْقَدْرَةِ عَلَىِ التَّكِيفِ (Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities) . (Increasing Adaptive Capacity)

الكلمات المفتاحية: إدارة التعليم القائم على المجتمع، صمود المنظمة، المدرسة الدينية، مشاركة المجتمع.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan berbasis masyarakat memiliki akar sejarah yang kuat dan telah lama menjadi bagian dari sistem pendidikan di berbagai budaya, termasuk di Indonesia. Pendidikan berbasis masyarakat lahir dari dan untuk masyarakat. Madrasah Diniyah merupakan contoh nyata pendidikan yang tumbuh dari akar sosial. Madrasah diniyah adalah lembaga pendidikan Islam non-formal yang berfokus pada pengajaran ilmu-ilmu agama, dan biasanya dikelola serta didukung oleh masyarakat setempat.<sup>1</sup> Meskipun terdapat tantangan dan dinamika dalam penerapannya, konsep pendidikan berbasis masyarakat terus relevan dan bahkan menjadi inovasi dalam reformasi pendidikan. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah penerapan manajemen dalam pendidikan berbasis masyarakat serta dinamika yang terjadi di masyarakat yang berpengaruh pada keberlangsungan lembaga.

Menurut Irawan, pendidikan agama Islam yang ditanamkan dalam keluarga dan masyarakat dapat berfungsi sebagai pedoman yang membimbing individu untuk menginternalisasi serta membudayakan nilai-nilai tauhid dan keimanan dalam kehidupan sehari-hari.<sup>2</sup> Dalam konteks ini, masyarakat memegang tanggung jawab yang besar untuk mendukung upaya pendidikan agama dengan menyediakan

---

<sup>1</sup> Kementerian Agama, *PEDOMAN PENYELENGGARAAN MADRASAH DINIYAH TAKMILIYAH*, 2023.

<sup>2</sup> Dodi Irawan, “Pendidikan Agama Islam Dalam Menciptakan Kepribadian Yang Baik Di Keluarga Dan Masyarakat,” *Jurnal Intelektualita Keislaman Sosial Dan Sains* 11, no. 2 (2022): 222–31, <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v1i2.14664>.

akses yang memadai, lingkungan yang kondusif, serta kesempatan bagi anak-anak untuk belajar dan memahami ajaran Islam secara mendalam. Dengan demikian, pendidikan agama Islam dapat menjadi fondasi kuat dalam membentuk generasi yang berakhlak mulia, beriman, dan bertanggung jawab. Masyarakat memiliki posisi yang sangat krusial dalam mendukung keberlangsungan dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh Madrasah Diniyah.<sup>3</sup> Masyarakat tidak hanya berfungsi sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai mitra aktif dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan ini.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh Madrasah Diniyah adalah stigma negatif yang sering kali melekat pada lembaga ini, di mana sering dianggap memiliki kualitas pendidikan yang lebih rendah dibandingkan dengan lembaga pendidikan formal, termasuk dari kualitas manajemennya. Menurut Jannah, untuk mengatasi pandangan ini, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat. Partisipasi masyarakat dapat dilihat dalam berbagai bentuk, mulai dari dukungan finansial, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, hingga partisipasi dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini, partisipasi masyarakat tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga memperkuat ikatan sosial dan rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan tersebut.<sup>4</sup> Sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam nonformal, termasuk madrasah diniyah, masih menghadapi persoalan klasik, baik dari sisi internal maupun manajerial. Misalnya dalam penelitian Hanafiah terhadap

---

<sup>3</sup> Miftahul Jannah and Eka Diana, “Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Melalui Partisipasi Masyarakat,” *Scaffolding Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, no. 2 (2022): 41–57, <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1410>.

<sup>4</sup> Jannah and Diana.

31 Madin di Kota Yogyakarta. Meskipun seluruhnya masih menjalankan kegiatan pembelajaran, berbagai problematika tetap muncul, di antaranya kelemahan tata lembaga dan tata kelola, kurikulum yang stagnan, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, minimnya sarana dan prasarana, tren penurunan minat peserta didik, serta keterbatasan pendanaan.<sup>5</sup>

Di kota Malang, berdasarkan data dari Kementerian Agama (Kemenag) Kota Malang, terdapat 300 Madin yang ada di wilayah Kota Malang, dimana, 18,3% atau 55 Madin memiliki status aktif. Sedangkan, di Kecamatan Blimbings, tercatat dari total 62 Madin, hanya 12 atau 19,4% yang aktif.<sup>6</sup> Salah satu Madin di Kecamatan Blimbings yang menarik perhatian penulis adalah Madin Ittihadul Muballighin. Berdiri sejak 1 Oktober 1982, Madin ini telah berusia lebih dari 42 tahun. Namun, dalam perjalannya, Madin ini pernah mengalami kondisi krisis vakum selama tujuh tahun yang ditandai dengan terus berkurangnya santri dari waktu ke waktu.

Kasus kevakuman yang sempat dialami Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin selama tujuh tahun merupakan bukti nyata adanya kerentanan dalam keberlangsungan lembaga pendidikan nonformal berbasis masyarakat. Kondisi ini menggambarkan lemahnya resiliensi organisasi, di mana madrasah diniyah rentan mengalami penurunan jumlah santri, berkurangnya dukungan, hingga terhenti operasionalnya. Kasus ini tidak berdiri sendiri, melainkan sejalan dengan data Kementerian Agama Kota Malang yang menunjukkan bahwa dari 300 madin,

---

<sup>5</sup> Yusuf Hanafiah, “Madrasah Diniyah: Antara Realitas, Political Will, Dan Political Action,” *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2020): 35–61, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v2i1.69>.

<sup>6</sup> Kemenag Kota Malang, “Data Madrasah Diniyah,” n.d., <https://ditamanis.ptspkotamalang.net/index.php/page/madin>.

hanya 55 atau 18,3% yang berstatus aktif. Artinya, mayoritas madin berada dalam posisi rentan atau tidak aktif, sehingga problem keberlangsungan madin merupakan isu yang layak diteliti secara mendalam.

Problem ini semakin relevan mengingat madin tidak memperoleh dukungan formal dan finansial yang stabil. Operasional madin lebih banyak bergantung pada partisipasi masyarakat, baik melalui tenaga pendidik sukarela, dukungan dana, maupun gotong royong dalam penyediaan fasilitas. Ketergantungan pada masyarakat membuat madin mudah melemah ketika keterlibatan masyarakat menurun. Dengan demikian, penelitian ini memandang bahwa problem utama bukan sekadar kevakuman, tetapi bagaimana madrasah diniyah dapat membangun resiliensi organisasi melalui manajemen pendidikan berbasis masyarakat agar mampu bertahan dan berkembang di tengah keterbatasan.

Resiliensi organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan nonformal, merupakan konsep yang semakin penting dalam menghadapi tantangan yang dinamis dan kompleks. Resiliensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi tekanan eksternal dan internal, serta untuk memanfaatkan peluang yang muncul dari situasi tersebut. Dalam konteks lembaga pendidikan nonformal, resiliensi tidak hanya mencakup aspek struktural dan operasional, tetapi juga melibatkan pengembangan kapasitas individu dan komunitas yang terlibat. Apalagi, lembaga pendidikan nonformal sering kali beroperasi dalam lingkungan yang beragam dan tidak terstruktur, dan memerlukan pendekatan yang adaptif dan responsif. Mccalman dan Bainbridge menekankan pentingnya strategi yang disesuaikan dengan konteks lokal

dan populasi, yang melibatkan kolaborasi dengan keluarga dan komunitas. Pendekatan ini dapat meningkatkan keterlibatan dan dukungan sosial, yang merupakan faktor kunci dalam membangun resiliensi.<sup>7</sup> Sehingga, penting untuk mengakui bahwa resiliensi organisasi dalam konteks pendidikan nonformal tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga masyarakat sebagai sistem dan struktur yang mendukung.

Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) menjadi topik yang relevan untuk dikaji dalam kerangka resiliensi organisasi, terutama di tengah dinamika perubahan sosial dan tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan. Resiliensi organisasi dapat dipahami sebagai kemampuan suatu lembaga untuk merespons, beradaptasi, dan pulih dari berbagai krisis maupun tantangan. Dalam konteks pendidikan, penerapan MPBM dipandang dapat memperkuat resiliensi karena melibatkan sumber daya lokal, partisipasi warga, serta dukungan sosial dari komunitas. Keterlibatan masyarakat tidak hanya berperan dalam mendukung operasional, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan lembaga di tengah keterbatasan. Oleh karena itu, implementasi MPBM dalam situasi krisis menjadi signifikan untuk membangun resiliensi organisasi dan memastikan keberlanjutan pendidikan.

Dalam kerangka Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM), istilah masyarakat sering dipahami secara luas sebagai seluruh elemen sosial di sekitar lembaga pendidikan. Namun, dalam konteks penelitian ini, masyarakat yang

---

<sup>7</sup> Janya McCalman and Roxanne Bainbridge, “Indigenous Education, Well-Being, and Resilience— A Systemic Approach,” in *Multisystemic Resilience* (Oxford University PressNew York, 2021), 199–219, <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0012>.

dimaksud lebih spesifik mengacu pada para *stakeholder* Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang. Stakeholder tersebut meliputi modin sebagai tokoh agama lokal, alumni yang memiliki keterikatan historis, kepala madrasah dan guru sebagai pengelola pendidikan, wali santri sebagai pihak yang memberikan dukungan moral dan material, serta santri sebagai subjek sekaligus penerima manfaat utama pendidikan. Pelibatan seluruh unsur tersebut merefleksikan implementasi nyata MPBM. Dengan penegasan ini, penelitian diarahkan untuk menggali bagaimana partisipasi para pihak tersebut membentuk proses resiliensi organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin.

MPBM dalam proses resiliensi organisasi oleh karenanya menjadi topik yang relevan dalam konteks perubahan sosial dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi pendidikan. Resiliensi organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk merespons, beradaptasi, dan pulih dari berbagai tantangan dan krisis. Dalam konteks pendidikan, pendekatan berbasis masyarakat dapat memperkuat resiliensi organisasi dengan melibatkan berbagai sumber daya lokal yang dimiliki masyarakat. Manajemen pendidikan berbasis masyarakat merupakan pendekatan yang melibatkan masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidikan yang krisis, implementasi manajemen ini menjadi sangat penting untuk membangun resiliensi dan memastikan keberlangsungan operasional lembaga.

Hubungan yang baik antara lembaga pendidikan dan masyarakat dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan cenderung lebih mampu dalam menghadapi krisis. Misalnya, dalam konteks pendidikan, sekolah

yang melibatkan orang tua dan komunitas dalam pengambilan keputusan dan perencanaan program cenderung memiliki tingkat resiliensi yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh adanya dukungan sosial yang lebih besar dan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh siswa dan keluarga mereka.<sup>8</sup>

Berbicara tentang kebutuhan, dalam kasus Madin Ittihadul Muballighin yang akan diangkat dalam penelitian ini, penulis melihat adanya kesadaran masyarakat akan kebutuhan terhadap pendidikan Islam khas pesantren yang disediakan di Madin. Hal tersebut yang mendorong mereka untuk kemudian menunjuk seseorang yang dianggap pantas untuk menjadi Kepala Madrasah. Disisi lain, hal ini juga menunjukkan bahwa, keterlibatan dan inisiatif dari masyarakat juga menjadi kebutuhan bagi lembaga pendidikan agar terus bertahan. Dengan melibatkan komunitas, lembaga pendidikan dapat lebih memahami kebutuhan mereka dan merespons dengan cara yang lebih tepat, sehingga meningkatkan peluang untuk bertahan di tengah tantangan. Yulianisngsih dalam artikelnya juga menunjukkan bahwa dukungan dari komunitas dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan merupakan elemen penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal.<sup>9</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada upaya menggali lebih dalam kasus Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk memberikan wawasan baru mengenai penerapan manajemen pendidikan berbasis

---

<sup>8</sup> Jesus N. Valero, Kyujin Jung, and Simon A. Andrew, “Does Transformational Leadership Build Resilient Public and Nonprofit Organizations?,” *Disaster Prevention and Management* 24, no. 1 (February 2, 2015): 4–20, <https://doi.org/10.1108/DPM-04-2014-0060>.

<sup>9</sup> Wiwin -. Yulianingsih, “Assistance in the Management of Entrepreneurship-Based Nonformal Educational Institutions and Institutional Digital Marketing,” *Kolokium Jurnal Pendidikan Luar Sekolah* 11, no. 2 (2023): 376–84, <https://doi.org/10.24036/kolokium.v11i2.610>.

masyarakat dalam mendukung keberlanjutan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul **“Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Proses Resiliensi Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang.”**

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis merumuskan beberapa pertanyaan, yaitu:

1. Bagaimana implementasi Manajemen Pendidikan berbasis Masyarakat di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang?
2. Bagaimana implikasi dari implementasi Manajemen Pendidikan berbasis Masyarakat terhadap proses resiliensi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Memperhatikan rumusan masalah di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis aksi nyata dalam proses manajerial yang diterapkan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk mendayagunakan sumber daya lokal yang ada di masyarakat agar aktif berpartisipasi dalam pengelolalaan pendidikan.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis implikasi dari implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam proses resiliensi organisasi di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagaimana

berikut:

1. Secara teoritis
  - a. Memberikan kontribusi pada pengembangan kajian mengenai manajemen pendidikan berbasis masyarakat, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan nonformal seperti Madrasah Diniyah.
  - b. Memperkaya literatur tentang keterkaitan antara implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat dengan proses resiliensi organisasi dalam menghadapi krisis.
  - c. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas tema serupa, baik pada lembaga pendidikan Islam maupun lembaga pendidikan nonformal lainnya.
2. Secara Praktis
  - a. Bagi Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin: Memberikan masukan strategis terkait penguatan kelembagaan melalui implementasi manajemen berbasis masyarakat untuk meningkatkan daya tahan (resiliensi) organisasi.
  - b. Bagi Masyarakat dan Stakeholder (guru, alumni, wali santri, santri, tokoh masyarakat/modin): Menjadi acuan tentang pentingnya partisipasi aktif dalam pengembangan dan keberlangsungan madrasah.
  - c. Bagi Pemerintah/Instansi terkait: Menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan yang mendukung pemberdayaan Madrasah Diniyah berbasis partisipasi masyarakat. Secara Praktis

### E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Penelitian tentang manajemen pendidikan berbasis masyarakat maupun reseliensi organisasi telah dikaji dalam penelitian terdahulu. Oleh karena itu, peneliti telah melakukan penelusuran dan pengamatan terhadap beberapa penelitian terdahulu. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui orisinalitas penelitian yang akan dilaksanakan. Adapun, penelitian yang telah peneliti telusuri dan amati, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Nama, Tahun, Jenis	Temuan	Persamaan dan Perbedaan
1.	Implementasi Manajemen Berbasis Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Madrasah Diniyah Nurul Karomah Tambaknegara Kecamatan Rawalo Kabupaten Banyumas. <sup>10</sup>	Amin Hidayat 2017, Tesis IAIN Purwokerto .	<p>a. Implementasi manajemen berbasis masyarakat diusahakan untuk membangun hubungan dengan masyarakat serta menumbuhkan wawasan dan kontribusi masyarakat terhadap keberadaan madrasah diniyah.</p> <p>b. Hasil dari implementasi manajemen berbasis masyarakat, terdapat peningkatan mutu Madrasah Diniyah.</p>	<p>Persamaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penelitian kualitatif</li> <li>b. Meneliti tentang manajemen berbasis masyarakat di Madin.</li> </ul> <p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. fokus penelitiannya tentang manajemen berbasis masyarakat dalam meningkatkan mutu pembelajaran di Madin, sedangkan penelitian ini akan fokus pada aksi nyata dalam proses manajerial yang diterapkan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk</li> </ul>

<sup>10</sup> Amin Hidayat, "Implementasi Manajemen Berbasis Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Madrasah Diniyah Nurul Karomah Tambaknegara Kecamatan Rawalo Kabupaten Banyumas" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2017).

			<p>c. Penyelenggaraan pendidikan dinilai profesional dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.</p> <p>d. Sumbangan tenaga, pemikiran, maupun materi dari masyarakat dibutuhkan untuk pengembangan madrasah diniyah untuk mengikuti tuntutan perkembangan zaman.</p>	<p>mendayagunakan sumber daya lokal yang ada di masyarakat agar aktif berpartisipasi dalam pengelolalan pendidikan serta implikasinya terhadap proses resiliensi organisasi Madin.</p>
2.	Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Di SMP KSM Sonit Pulau Masoni Daerah Perbatasan Sulawesi Tengah. <sup>11</sup>	Trisandi, 2020, Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	<p>a. implementasi manajemen berbasis masyarakat didorong oleh kebijakan wajib belajar di semua jenjang.</p> <p>b. Tahapan implementasi manajemen berbasis masyarakat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.</p> <p>c. Ditemukan hambatan dari beberapa faktor seperti letak dan kondisi geografis sebagai daerah tertinggal, minimnya anggaran, jumlah</p>	<p>Persamaan:</p> <p>a. Penelitian kualitatif</p> <p>b. Meneliti tentang manajemen berbasis masyarakat</p> <p>Perbedaan:</p> <p>a. fokus penelitiannya tentang manajemen berbasis masyarakat di SMP daerah perbatasan, sedangkan penelitian ini akan fokus pada fokus pada aksi nyata dalam proses manajerial yang diterapkan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk mendayagunakan sumber daya lokal yang ada di</p>

<sup>11</sup> Trisandi, "IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT DI SMP KSM SONIT PULAU MASONI DAERAH PERBATASAN SULAWESI TENGAH" (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020).

			santri dan guru, serta sarana prasarana yang kurang memadai.	masyarakat agar aktif berpartisipasi dalam pengelolalaan pendidikan serta implikasinya terhadap proses resiliensi organisasi Madin.
3.	Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Penguatan Karakter Religius Siswa di Madrasah Aliyah Diniyah Putri Pekabaru. <sup>12</sup>	Romi Purnata Sari, 2020, Tesis UIN Sultan Syarif Kasim Riau.	<p>a. Implementasi manajemen madrasah berbasis masyarakat dalam penguatan pendidikan karakter religius di Madrasah Aliyah Diniyah Putri Pekanbaru sudah dilakukan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan</p> <p>b. Dalam pelaksanaan penguatan pendidikan karakter sudah dilakukan seperti shidiq, amanah, fathonah dan tabliq.</p>	<p>Persamaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penelitian kualitatif</li> <li>b. Meneliti tentang manajemen berbasis masyarakat</li> </ul> <p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. fokus pelitiannya tentang implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat di Madrasah Aliyah Diniyah dalam penguatan karakter religius siswa, sedangkan penelitian ini akan fokus pada fokus pada aksi nyata dalam proses manajerial yang diterapkan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk mendayagunakan sumber daya lokal yang ada di masyarakat agar aktif berpartisipasi dalam pengelolalaan pendidikan serta</li> </ul>

<sup>12</sup> Romi Purnata Sari, "IMPLEMENTASI MANAJEMEN MADRASAH BERBASIS MASYARAKAT DALAM PENGUATAN KARAKTER RELIGIUS SISWA DI MADRASAH ALIYAH DINIYAH PUTRI PEKANBARU" (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020).

				implikasinya terhadap proses resiliensi organisasi Madin.
4.	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. <sup>13</sup>	Shofia Aula, Syarifa Hanoum, dan Prahardika Prihananto, 2022, Artikel Jurnal (Sinta 4)	<p>a. Resiliensi organisasi tidak hanya dipengaruhi faktor internal tetapi juga eksternal organisasi.</p> <p>b. Kolaborasi antar pemangku kepentingan menjadi kunci kesuksesan pada resiliensi organisasi.</p> <p>c. peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan resiliensi organisasi antara lain dengan, (1) Menjalankan sistem, kebijakan, dan juga praktik manajemen sumber daya manusia yang menunjang resiliensi organisasi. (2) Mewujudkan pemimpin yang konstruktif, peduli terhadap karyawannya, menerapkan kepemimpinan otentik, serta dapat mengatur tone komunikasi pada saat terjadi</p>	<p>Persamaan:</p> <p>a. Meneliti tentang Resiliensi Organisasi.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>a. Penelitian Studi Literatur, sedangkan penelitian ini adalah Studi Kasus.</p> <p>b. Organisasi yang dikaji adalah perusahaan, sedangkan penelitian ini mengkaji lembaga pendidikan berbasis masyarakat</p> <p>c. Menghubungkan manajemen sumber daya manusia dengan resiliensi organisasi, sedangkan penelitian ini akan menghubungkan manajemen pendidikan berbasis masyarakat dengan resiliensi organisasi.</p>

<sup>13</sup> Shofia Aula, Syarifa Hanoum, and Prahardika Prihananto, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi : Sebuah Studi Literatur" 11, no. 1 (2022).

			<p>krisis sehingga sumber daya manusia dapat bekerja dengan optimal. (3) Memperhatikan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun mental, menghindarkan karyawan dari stres berlebih, dan meningkatkan sense of belonging karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik. (4) Menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang mendorong resiliensi maupun meningkatkan sikap kreatif dan inovatif karyawan. (5) Membentuk tim yang heterogen dari latar belakang dan budaya yang berbeda. (6) Berkolaborasi dengan seluruh stakeholder organisasi.</p>	
5.	Resiliensi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Peran Kepemimpinan sebagai Mediator. <sup>14</sup>	Dianawati Suryaningtyas, Sri Wilujeng, 2017, Artikel	<p>a. Resiliensi organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Persamaan: a. Meneliti tentang Resiliensi Organisasi.</p> <p>Perbedaan:</p>

<sup>14</sup> Dianawati Suryaningtyas and Sri Wilujeng, “Resiliensi Organisasi Dan Kinerja Organisasi : Peran Kepemimpinan Sebagai Mediator,” *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 13, no. 48 (2017): 166–74.

		Jurnal Sinta 2	<p>organisasi, karena tidak menggunakan indikator keuangan untuk variabel kinerja organisasi</p> <p>b. Resiliensi organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan dan paling efektif terhadap kinerja organisasi melalui kepemimpinan resilien.</p>	<p>a. Merupakan penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kualitatif.</p> <p>b. Menghubungkan kinerja organisasi dan resiliensi organisasi dalam perspektif manajemen sumber daya manusia dan peran kepemimpinan sebagai mediatornya, sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada fokus pada aksi nyata dalam proses manajerial yang diterapkan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk mendayagunakan sumber daya lokal yang ada di masyarakat agar aktif berpartisipasi dalam pengelolalan pendidikan serta implikasinya terhadap proses resiliensi organisasi Madin.</p>
--	--	----------------	---	--

Hasil penelitian-penelitian di atas memberikan pijakan teoritis sekaligus pembanding terhadap penelitian yang dilakukan di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang. Amin Hidayat (2017) menyoroti kontribusi masyarakat

dalam meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Diniyah Nurul Karomah. Trisandi (2020) meneliti MPBM di SMP perbatasan Sulawesi Tengah, menyoroti implementasi MPBM di kondisi geografs daerah perbatasan yang minim sumber daya. Romi Purnata Sari (2020) menekankan penerapan MPBM dalam penguatan karakter religius siswa di Madrasah Aliyah. Ketiganya sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif, tetapi berbeda fokus: mutu pembelajaran, konteks geografis, dan karakter religius. Sementara itu, penelitian Shofia Aula dkk. (2022) dan Dianawati Suryaningtyas (2017) membahas resiliensi organisasi. Keduanya menekankan pentingnya kolaborasi stakeholder, kepemimpinan resilien, dan manajemen sumber daya dalam menjaga ketahanan organisasi. Namun, fokusnya pada dunia perusahaan dan organisasi umum, bukan lembaga pendidikan berbasis masyarakat.

Dari perbandingan tersebut, kajian tentang MPBM menunjukkan bahwa implementasi MPBM dapat meningkatkan hubungan baik antara lembaga dengan masyarakat, mendorong partisipasi masyarakat, meningkatkan mutu pembelajaran, menguatkan karakter siswa, serta dapat diterapkan di kondisi sumber daya yang minim. Sementara, dalam kajian resiliensi organisasi menyoroti bahwa resiliensi organisasi dipengaruhi oleh kolaborasi stakeholder, kepemimpinan, serta kebijakan SDM. Dengan demikian, posisi penelitian ini terletak pada upaya mengisi celah tersebut. Penelitian ini tidak hanya memotret bagaimana MPBM diterapkan di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang, dan bagaimana proses resiliensi organisasi yang terjadi di sana, tetapi juga menganalisis implikasi dari MPBM terhadap proses resiliensi organisasi melalui aksi nyata praktik manajerial yang

didukung keterlibatan *stakeholder* lokal, seperti *modin*, alumni, kepala madrasah, guru, wali santri, dan santri. Dengan fokus tersebut, penelitian ini diharapkan memberi kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan berbasis masyarakat yang berorientasi pada ketahanan lembaga pendidikan Islam.

#### **F. Definisi Istilah**

Untuk membatasi konsep yang akan dibahas pada penelitian ini, berikut penjelasan mengenai beberapa istilah yang dipakai:

1. **Implementasi** adalah aksi nyata dari keputusan atau rencana yang telah ditetepkan.
2. **Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat** adalah segenap aktivitas termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan evaluasi dalam rangka mendayagunakan sumber daya lokal yang ada di masyarakat untuk mencapai tujuan bersama dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat.
3. **Pendidikan Berbasis Masyarakat** adalah pendidikan yang diprakarsai oleh masyarakat atas dasar kebutuhan masyarakat dan tidak ada intervensi dari pihak lainnya, baik itu pemerintah maupun aliansi politik.
4. **Masyarakat** mengacu pada para *stakeholder* yang meliputi modin, alumni, kepala madrasah, guru, wali santri, dan santri.
5. **Resiliensi Organisasi** adalah kemampuan suatu organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang setelah mengalami gangguan atau krisis

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat**

##### **1. Implementasi**

Implementasi menurut Mulyasa adalah proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan implikasi baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, maupun nilai dan sikap.<sup>15</sup> Kemudian, Nurdin Usman menerangkan bahwa implementasi bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu tindakan.<sup>16</sup> Dalam penelitian ini, akan secara langsung mengamati aksi nyata yang dilakukan di bawah payung kebijakan/keputusan pengaktifan kembali Madrasah Diniyah (Madin) yang diprakarsai oleh masyarakat yang tentunya juga penjabaran fungsi-fungsi manajemen di dalamnya. Dalam penelitian ini, implementasi dimaknai sebagai rangkaian aksi nyata yang dilakukan masyarakat dalam mengelola dan mengembangkan kembali Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin. Oleh karena itu, pengkajian implementasi akan memperlihatkan bagaimana ide, gagasan, dan keputusan masyarakat diwujudkan dalam aksi nyata yang berdampak pada resiliensi organisasi.

---

<sup>15</sup> H E Mulyasa and B Aksara, *Implementasi Kurikulum 2013 Revisi: Dalam Era Industri 4.0* (Jakarta: BUMI AKSARA, 2018).

<sup>16</sup> Sarlota Singerin, *Administrasi Dan Manajemen Sekolah* (Sumbar: CV. AZKA PUSTAKA, 2022).

## 2. Manajemen Pendidikan

Husaini Usman mendefinisikan manajemen Pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Secara lebih singkat administrasi pendidikan juga dapat diartikan sebagai seni dan mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>17</sup> Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen pendidikan tidak semata-mata dipahami sebagai upaya administratif atau teknis, melainkan sebuah proses yang memiliki dimensi nilai, moral, dan tujuan kemanusiaan. Hal ini menjadi pembeda antara manajemen pendidikan dengan manajemen umum. Jika manajemen pada umumnya berorientasi pada pencapaian target dengan menekankan efisiensi dan efektivitas, maka manajemen pendidikan memiliki tujuan khusus, yakni peningkatan kualitas pribadi dan pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh.

Hal tersebut dikuatkan kembali oleh Machali dan Hidayat dimana jika ditinjau dari prinsip manajemen secara umum, manajemen pendidikan memiliki perbedaan dalam tujuan, proses, dan arahnya. Manajemen pendidikan harus berorientasi pada tujuan pendidikan, yaitu meningkatkan kepribadian dan kemampuan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi mereka. Dalam

---

<sup>17</sup> Imam Machali and Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management*, 2nd ed. (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018), 5.

prosesnya, manajemen pendidikan harus dilandasi oleh sifat edukatif yang berkaitan dengan unsur manusia, yang tidak semata-mata dilandasi oleh prinsip efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilandasi oleh prinsip mendidik.<sup>18</sup>

Manajemen pendidikan diaplikasikan dalam pengelolaan sumberdaya-sumberdaya (resources) yang dimiliki oleh organisasi. Sumberdaya tersebut adalah man (manusia), money (uang), materials (bahan/alat-alat), methods (teknik/cara), machines (mesin), market (pasar), dan minutes (waktu) yang biasa disebut 7 M.<sup>19</sup> Dalam perspektif penelitian ini, prinsip pengelolaan sumber daya pendidikan dengan pendekatan 7M juga relevan diterapkan dalam konteks Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM). Hal ini karena Madrasah Diniyah, sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat, bergantung pada partisipasi dan kontribusi kolektif warga dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Dengan keterlibatan masyarakat, pengelolaan 7M menjadi lebih adaptif, kontekstual, dan berakar pada kebutuhan lokal, sehingga mampu mendukung proses resiliensi organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan.

### 3. Pendidikan Berbasis Masyarakat

Pendidikan berbasis Masyarakat (PBM) sebagaimana dijelaskan Toto Suharto dalam bukunya dapat dilihat dari tiga perspektif. Pertama, dari perspektif historis, Surakhmad berpendapat bahwa PBM merupakan kelanjutan dari pendidikan berbasis sekolah, sehingga PBM dikatakan sebagai pendidikan yang dengan sadar mengupayakan peningkatan kesadaran, kedulian, kepemilikan,

---

<sup>18</sup> Machali and Hidayat, *The Handbook Of Education Management*.

<sup>19</sup> Ara Hidayat, "Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah," *Bandung Pustaka Educa*, 2010, 36, <https://etheses.uinsgd.ac.id/30324/>.

keterlibatan dan tanggung jawab masyarakat. Kedua, dari perspektif sosiologi, menurut Cunningham, PBM merupakan respon terhadap ketidakmampuan negara dalam melayani warganya. Sehingga, PBM hadir dengan komitemen pembangunan dan pemberdayaan masyarakat dengan tujuan adanya perubahan sosial. Ketiga, dari perspektif politik, Nielsen menjelaskan konsep PBM berdasarkan dua dimensi yakni keterlibatan pemerintah terhadap swasata dan derajat kepemilikan masyarakat. Dari dimensi pertama dapat diartikan bahwa PBM adalah pendidikan yang sebagian besar keputusan-keputusannya dibuat oleh masyarakat. Dari dimensi kedua, PBM adalah pendidikan yang pengendalian program pendidikannya *full* berada di tangan masyarakat. Sedangkan, dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dalam ketentuan umum menyatakan bahwa Pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh dan untuk masyarakat.<sup>20</sup>

Toto Suharto menambahkan bahwa PBM terbagi dua kategori, yakni PBM tradisional dan PBM organik. PBM tradisional merupakan lembaga pendidikan yang bukan atas inisiatif masyarakat sepenuhnya, sedangkan PBM organik adalah lembaga pendidikan yang memang lahir atas dasar prakarsa masyarakat dan tidak ada intervensi pemerintah di dalamnya.<sup>21</sup> Hal tersebut, diperoleh dari pengamatan Suharto terhadap pesantren-pesantren yang ada di Indonesia, dimana sebagian

---

<sup>20</sup> Presiden Republik Indonesia, “UNDANG UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 20 TAHUN 2003 TENTANG SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL” (2003).

<sup>21</sup> Toto Suharto, *Pendidikan Berbasis Masyarakat ; Relasi Negara Dan Masyarakat Dalam Pendidikan*, ed. Ahmala Arifin (Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2012), 132.

sudah tercampur oleh tangan pemerintah baik dari kurikulum, pendanaan dan lainnya. Sedangkan lainnya, masih terdapat pesantren yang secara penuh tidak bersinggungan sama sekali dengan birokrasi pemerintah. Pendapat ini sejalan dengan pandangan peneliti, karena lembaga pendidikan Madrasah Diniyah dalam penelitian ini merupakan bentuk PBM organik yang lahir atas dasar inisiatif masyarakat atas kebutuhan pendidikan agama yang lebih mendalam sebagaimana di pesantren yang tidak ada intervensi dai pemerintah di dalamnya. Menurut Nurhattati Fuad, karakteristik PBM adalah sebagai berikut: (1) kewenangan atau otonomi serta kemandirian masyarakat dalam mengatur penyelenggaraan pendidikan; (2) partisipasi masyarakat sepenuhnya dalam penyelenggaraan pendidikan; (3) upaya transformatif dan pemberdayaan masyarakat dalam aspek kehidupan; (4) pendayagunaan segenap potensi sumber daya masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; (5) penggunaan kurikulum dan pembelajaran yang disusun berdasarkan karakteristik dan kebutuhan riil masyarakat.<sup>22</sup> Untuk lebih jelasnya, konsep-konsep karakteristik tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Otonomi, yang berarti bahwa lembaga pendidikan memiliki kewenangan penuh dalam menentukan arah/tujuan organisasi, mandiri atau tidak bergantung pada organisasi lain, mengatur sumber daya sendiri, dan memiliki keberanian terhadap resiko dari tindakan yang diambil.
- b. Partisipasi Masyarakat dalam pendidikan adalah keterlibatan masyarakat dalam segenap aktifitas pengelolaan pendidikan. Dalam lingkup manajerial,

---

<sup>22</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* : , 1st ed. (Jakarta: Rajawali Press, 2014), 159.

partisipasi menjadi variabel kunci, apalagi dalam MPBM. Tingkat keberhasilan PBM sangat tergantung pada sejauh mana tingkat partisipasi masyarakat.<sup>23</sup> Partisipasi dari segi apa yang diberikan dapat beberbentuk mental dan emosional (motivasi, gagasan, dukungan moral, dll) tenaga dan sarana finansial/dana.<sup>24</sup> Dari segi tahapan keterlibatannya, ada 3 bentuk partisipasi : (1) partisipasi inisiasi yakni memberikan inisiatif mengenai suatu program yang menjadi kebutuhan bersama; (2) partisipasi legitimasi yakni mengambil bagian secara aktif dalam pembuatan/pembahasan program; (3) partisipasi eksekusi yakni keikutsertaan dalam pelaksanaan program.<sup>25</sup> Sedangkan strategi untuk membangun partisipasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, menjelaskan tujuan, dan meningkatkan motivasi untuk berpartisipasi dengan menciptakan iklim partisipasi yang terbuka, transparan, jelas, terencana, demokratis, dan berkesinambungan.<sup>26</sup>

- c. Pemberdayaan (*empowerment*) menurut Batten, sebagaimana dikutip Fuad adalah segenap kegiatan yang dilakukan oleh pihak tertentu terutama dirancang untuk memberikan manfaat bagi masyarakat. Dalam pengertian ini, lebih lanjut Fuad juga mengutip pendapat David L. Shill yang berpendapat bahwa pemberdayaan masyarakat terkait dengan tiga gagasan dasar yakni membangun kesadaran masyarakat, upaya penggerakan perubahan, dan pengembangan masyarakat lokal terutama menyangkut program lokal yang

---

<sup>23</sup> Fuad, 109.

<sup>24</sup> Fuad, 112.

<sup>25</sup> Fuad, 114–15.

<sup>26</sup> Fuad, 116.

diprakarsai dan dilakasankan oleh masyarakat lokal itu sendiri.<sup>27</sup>

- d. Pendayagunaan potensi sumber daya masyarakat adalah upaya menggunakan atau memanfaatkan kemampuan yang dimiliki masyarakat, berupaya sumber daya manusia (SDM) maupun non-manusia/alam (SDA), baik yang sudah terwujud maupun yang belum terwujud dalam penyelenggaraan pendidikan.<sup>28</sup> SDM dapat dikelompokkan menjadi manusia sebagai sumber daya fisik dan manusia sebagai sumber daya mental. Dalam konteks penyelanggaraan pendidikan, SDM yang dimiliki masyarakat dapat berupa individu perorangan, kelompok sukarela, ikatan alumni, dan sebagainya.
- e. Kuikulum pendidikan berbasis masyarakat menekankan pada kehidupan riil masyarakat sehingga menurut Buchori sebagaimana dikutip Fuad, kurikulum PBM hendaknya dapat dimanfaatkan dalam kehidupan nyata dan mampu mengantarkan peserta didik untuk menjalani tugas kehidupan.<sup>29</sup>

Dari uraian di atas, konsep implementasi, manajemen pendidikan, dan pendidikan berbasis masyarakat digunakan secara terpadu sebagai landasan analisis dalam penelitian ini. Implementasi dipahami sebagai perwujudan nyata dari keputusan untuk mengaktifkan kembali Madrasah Diniyah. Sehingga, dibutuhkan manajemen pendidikan yang disesuaikan dengan karakteristik PBM mengingat bahwa madrasah ini lahir, dikelola, dan dikembangkan sepenuhnya oleh warga setempat. Dengan demikian, ketiga teori tersebut menjadi pijakan konseptual untuk memahami implementasi MPBM dapat memberi implikasi pada proses resiliensi

---

<sup>27</sup> Fuad, 123–24.

<sup>28</sup> Fuad, 139.

<sup>29</sup> Fuad, 147.

organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin. Dalam implementasi MPBM peneliti akan fokus pada aksi nyata pengelola Madin dalam mendayagunakan semua potensi sumber daya yang ada di masyarakat dalam hal ini adalah *stakeholder* pendidikan meliputi tokoh masyarakat (modin), alumni, kepala madrasah, guru, wali santri, dan santri untuk mencapai tujuan pendidikan Madrasah Diniyah. Hal ini disebabkan karena semua *stakeholder* merupakan bagian dari warga setempat yang terlibat langsung dan aktif dalam implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat.

## B. Resiliensi Organisasi

### 1. Konsep Resiliensi Organisasi

Istilah resiliensi berasal dari kata Latin resilire dan resilio, yang berarti “melompat kembali” atau “memantul” yang awalnya digunakan dalam konteks ilmu fisika.<sup>30</sup> Istilah ini kemudian berkembang dan masuk ke dalam kajian multidisiplin termasuk ilmu psikologi dan ilmu organisasi. Menurut The Resiliency Center, resiliensi dalam pandangan psikologi diartikan sebagai kemampuan individu untuk pulih dari perubahan, sakit, kemalangan, atau kesulitan.<sup>31</sup> International Resilience Project yang dirintis berbagai lembaga internasional pada tahun 1995 sepakat bahwa definisi resiliensi adalah:

*A universal capacity which allows a person, group, or community to prevent, minimize or overcome the damaging effect of adversity. Resilience may transform or make stronger the lives of those who are resilient. The resilient behavior may be in response to adversity or promoter of growth beyond the present level of functioning. Further, resilience may be promoted not necessarily because of adversity but indeed may be developed in anticipation*

<sup>30</sup> Aula, Hanoum, and Prihananto, “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi : Sebuah Studi Literatur.”

<sup>31</sup> Eem Munawaroh and Esya Anesty Mashudi, *Resiliensi; Kemampuan Bertahan Dalam Tekanan, Dan Bangkit Dari Keterpurukan.*, II (Semarang: CV. Pilar Nusantara, 2019), 10.

*of inevitable adversities.* (Kapasitas universal yang memungkinkan seseorang, kelompok, atau komunitas untuk mencegah, meminimalkan atau mengatasi efek merusak dari kesulitan. Resiliensi dapat mengubah atau membuat kehidupan mereka menjadi lebih kuat. Perilaku resilien/bertahan mungkin sebagai respons terhadap kesulitan maupun sebagai pendorong pertumbuhan di luar tingkat fungsi saat ini. Selanjutnya, resiliensi mungkin dapat dikembangkan tanpa harus karena adanya kesulitan, tetapi memang dapat dibangun untuk mengantisipasi kesulitan yang tak terduga).<sup>32</sup>

Menurut Doorn, Gardoni, dan Murphy, pada kajian manajemen bencana, resiliensi merupakan kapasitas dari adaptasi, pembelajaran, dan penyesuaian diri. Resiliensi tidak terbatas pada kembali ke kondisi semula, melainkan juga dapat mengalami perubahan akibat adaptasi dan pembelajaran agar fungsi sistem dapat bertahan.<sup>33</sup> Sebuah penelitian *research and development* terhadap 10 organisasi di Selandia Baru oleh McManus, Seville, Vargo, dan Brunsdon mendefinisikan resiliensi organisasi sebagai “*a function of an organisation's overall situation awareness, keystone vulnerability and adaptive capacity in a complex, dynamic and interdependent system*”. Jika diuraikan, penelitian tersebut telah menemukan lima elemen dalam proses resiliensi organisasi. Kelima elemen ini telah dicoba dan dikembangkan di beberapa organisasi yang merepresentasikan berbagai industri, tipe organisasi dan ukuran organisasi. Kelima elemen tersebut yaitu:<sup>34</sup>

a. *Building Awareness* (Membangun Kesadaran)

Agar proses resiliensi menjadi efektif, sebuah organisasi harus mengembangkan pemahaman dan kesadaran yang jelas tentang isu-isu yang

---

<sup>32</sup> Munawaroh and Mashudi, 10.

<sup>33</sup> Aula, Hanoum, and Prihananto, “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi : Sebuah Studi Literatur.”

<sup>34</sup> Sonia McManus et al., “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience,” *Natural Hazards Review* 9, no. 2 (May 2008): 81–90, [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)).

berkontribusi terhadap ketahanannya. Hal ini mencakup realitas saat ini dan proyeksi lingkungan operasi organisasi, sumber daya yang dimiliki organisasi, harapan dan keterbatasan semua pemangku kepentingan/*stakeholder*, serta implikasi positif dan negatif dari berbagai jenis krisis.

- b.* Selection of Essential Organizational Components (Pemilihan Komponen Penting Organisasi).

Organisasi sebaiknya memiliki pemahaman yang baik tentang komponen-komponen operasional, strategis, dan manajerial yang penting baik dari sudut pandang internal maupun eksternal. Pemilihan komponen organisasi merupakan langkah penting dalam keberhasilan proses manajemen ketahanan karena membutuhkan pemahaman yang baik tentang organisasi dan saling ketergantungan di dalamnya. Komponen internal adalah komponen yang dapat dikelola langsung oleh organisasi, sedangkan komponen eksternal adalah komponen yang organisasi tidak memiliki kemampuan untuk mengubahnya secara langsung.

- c.* *Self Assessment of Vulnerability* (Penilaian Kerentanan Secara Mandiri).

Penilaian kerentanan penting dalam manajemen ketahanan karena hal ini berkontribusi pada peningkatan kesadaran akan situasi, mendorong pengembangan kapasitas adaptasi, dan juga memberikan sesuatu yang nyata bagi organisasi untuk diupayakan. Kerentanan dinilai sendiri untuk meningkatkan penerimaan organisasi dan mendorong organisasi untuk mengambil alih kepemilikan atas masalah ketahanan yang muncul. Sebagai

konsekuensinya, organisasi akan lebih cenderung menerima akuntabilitas untuk meningkatkan kerentanan.

- d. Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities (Identifikasi dan Penentuan Prioritas Kerentanan).*

Ada dua cara untuk menginterpretasikan data penilaian kerentanan. Pertama, informasi ini dapat dipertimbangkan dari pendekatan semua bahaya dengan menggunakan informasi kekritisan dan kesiapsiagaan untuk fase tanggap darurat dan pemulihan krisis. Kedua, informasi kerentanan dapat digunakan untuk melihat kerentanan tertentu untuk jenis kejadian yang menjadi perhatian langsung; misalnya, wabah influenza atau sebagai tinjauan terhadap kejadian sebelumnya.

- e. Increasing Adaptive Capacity (Meningkatkan Kapasitas Adaptif).*

Organiasi perlu menyediakan alat yang sederhana dan praktis bagi para pengambil keputusan untuk menilai dan meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis. Melakukan latihan skenario dengan menguji rencana-rencana sebelum dibutuhkan dalam situasi yang sebenarnya membantu organisasi untuk meningkatkan kesadarannya akan lingkungan operasi dalam krisis dan potensi implikasinya.

Ruijun Chen, Yaping Xie and Yingqi Liu dalam penelitiannya terhadap beberapa penelitian ilmiah tentang resiliensi organisasi di berbagai bidang seperti ekologi, psikologi, dan manajemen menemukan ada empat perspektif dalam memahami konsep resiliensi organisasi, yaitu:

- a. Para peneliti yang mengadopsi perspektif proses menganggap ketahanan organisasi sebagai proses yang dinamis dan progresif yang ditunjukkan oleh organisasi dalam menanggapi krisis atau situasi yang merugikan;
- b. Para ahli yang mengadopsi perspektif kapabilitas menganggap ketahanan organisasi sebagai kemampuan organisasi yang dinamis dan fleksibel yang disintesis dari kemampuan prediktif, kemampuan bertahan hidup, kemampuan adaptasi, kemampuan mengatasi, dan kemampuan belajar yang ditunjukkan oleh organisasi dalam menanggapi krisis;
- c. Para ahli dari perspektif hasil menganggap ketahanan organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk tetap berada dalam kondisi adaptif yang positif dalam menghadapi krisis;
- d. Para ahli dari perspektif fungsional memandang ketahanan organisasi sebagai fungsi dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan kompleks.<sup>35</sup>

Setelah ditinjau secara sistematis, Chen, dkk menyimpulkan ketahanan organisasi mengandung tiga elemen penting utama. Pertama, organisasi beroperasi dalam lingkungan yang dinamis. Kedua, organisasi merespons krisis dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi, membentuk kembali hubungan organisasi, dan mengoptimalkan proses organisasi dalam situasi yang merugikan. Ketiga, organisasi mencapai pemulihan dan mencapai pertumbuhan. Kesimpulannya, ketahanan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi

---

<sup>35</sup> Ruijun Chen, Yaping Xie, and Yingqi Liu, “Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study,” *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 5 (2021): 1–24, <https://doi.org/10.3390/su13052517>.

untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi, mengoptimalkan proses organisasi, membentuk kembali hubungan organisasi dalam krisis, pulih dengan cepat dari krisis, dan menggunakan krisis untuk mencapai pertumbuhan yang berlawanan dengan tren. Ketahanan organisasi menekankan pada kemampuan organisasi untuk tidak hanya keluar dari situasi yang sulit, tetapi juga untuk mendorong pertumbuhan dalam krisis.<sup>36</sup>

Berdasarkan kajian konseptualisasi dan teoritis di atas, dapat disimpulkan bahwa resiliensi organisasi merupakan konsep multidimensi yang mengalami perkembangan dari akar ilmu fisika menjadi bagian penting dalam kajian psikologi dan manajemen. Dengan demikian, konsep resiliensi organisasi merupakan kombinasi antara ketahanan struktural dan kelangsungan adaptif yang memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang setelah adanya krisis. Konsep ini sangat relevan diterapkan dalam berbagai konteks organisasi, termasuk lembaga pendidikan berbasis masyarakat, yang harus menghadapi dinamika sosial, ekonomi, dan budaya agar tetap eksis dalam memberikan layanan pendidikan di masyarakat.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Resiliensi Organisasi

Berdasarkan hasil penelusuran terhadap beberapa penelitian, penulis menemukan beberapa aspek kunci dalam proses resiliensi organisasi. Dalam konteks pendidikan berbasis masyarakat, proses resiliensi organisasi menjadi sangat penting untuk menjamin keberlanjutan dan efektivitas lembaga pendidikan.

---

<sup>36</sup> Chen, Xie, and Liu.

Berbagai penelitian tersebut telah mengidentifikasi aspek-aspek kunci yang mendukung terbentuknya resiliensi, yakni kepemimpinan yang efektif, partisipasi aktif komunitas, serta pengembangan kapasitas organisasi:

a. Kepemimpinan yang Efektif.

Setyawan dan Widjayanti dalam penelitian mereka menekankan bahwa kepemimpinan otentik yang mengandung aspek psikologi positif, seperti keyakinan diri dan optimisme, berperan penting dalam membangun resiliensi. Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi guru serta siswa akan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan adaptasi, yang sangat penting dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga.<sup>37</sup>

b. Partisipasi komunitas. Bromley et al. menjelaskan bahwa keterlibatan komunitas dalam proses resiliensi dapat meningkatkan kemampuan organisasi pendidikan untuk merespons dan pulih dari krisis. Melalui kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk orang tua, masyarakat, dan lembaga pemerintah, lembaga pendidikan dapat mengembangkan strategi yang lebih komprehensif untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan sumber daya yang ada di komunitas.<sup>38</sup>

c. Pengembangan kapasitas organisasi. Nandy et al. menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang mampu mengembangkan kapasitas internal, seperti

---

<sup>37</sup> Antonius A Setyawan and Carolina E Widjayanti, “Model Kepemimpinan Otentik Dan Proses Internalisasi Nilai Dalam Pendidikan Tinggi,” *Jurnal Humanipreneur* 1, no. 1 (2020): 43–48, <https://doi.org/10.53091/jhup.v1i1.5>.

<sup>38</sup> Elizabeth Bromley et al., “How Do Communities Use a Participatory Public Health Approach to Build Resilience? The Los Angeles County Community Disaster Resilience Project,” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 14, no. 10 (2017): 1267, <https://doi.org/10.3390/ijerph14101267>.

pelatihan dan pengembangan profesional bagi sumber daya manusia di lembaga, akan lebih siap menghadapi tantangan.<sup>39</sup> Pendekatan ini mencakup pengembangan profesional bagi guru, kolaborasi yang lebih baik antara lembaga dan masyarakat, serta perubahan sistemik dalam kebijakan dan praktik pendidikan.<sup>40</sup>

Hendrawan dalam bukunya yang juga membahas tentang resilensi organisasi di pemerintahan juga mengungkapkan lima faktor yang dapat mempengaruhi proses resilensi di organisasi, yaitu:<sup>41</sup>

- a. Struktur Organisasi. Struktur organisasi yang non sentralistik serta fleksibel cenderung mudah untuk beradaptasi dalam situasi krisis dan memungkinkan pengambilan keputusan dengan lebih cepat dan tepat.
- b. Kepemimpinan. Kepemimpinan yang visioner dan berfokus pada adaptasi perubahan dengan memberikan motivasi, arahan, dan inspirasi kepada anggota meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dan berinovasi.
- c. Teknologi dan Inovasi. Penggunaan teknologi serta inovasi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi dapat membantu kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan baru dan mengurangi implikasi negatif dari krisis/perubahan yang tidak terduga.
- d. Sumber Daya Manusia (SDM). SDM yang terlatih dan berkompeten dan mampu bekerja di bawah tekanan akan meningkatkan kapasitas organisasi

---

<sup>39</sup> Bromley et al.

<sup>40</sup> Bromley et al.

<sup>41</sup> Hendrawan, *Kumpulan Artikel Fenomena Perilaku Organisasi Pemerintah Jilid 1* (Indramayu: Penerbit Adab, 2024), 101–3.

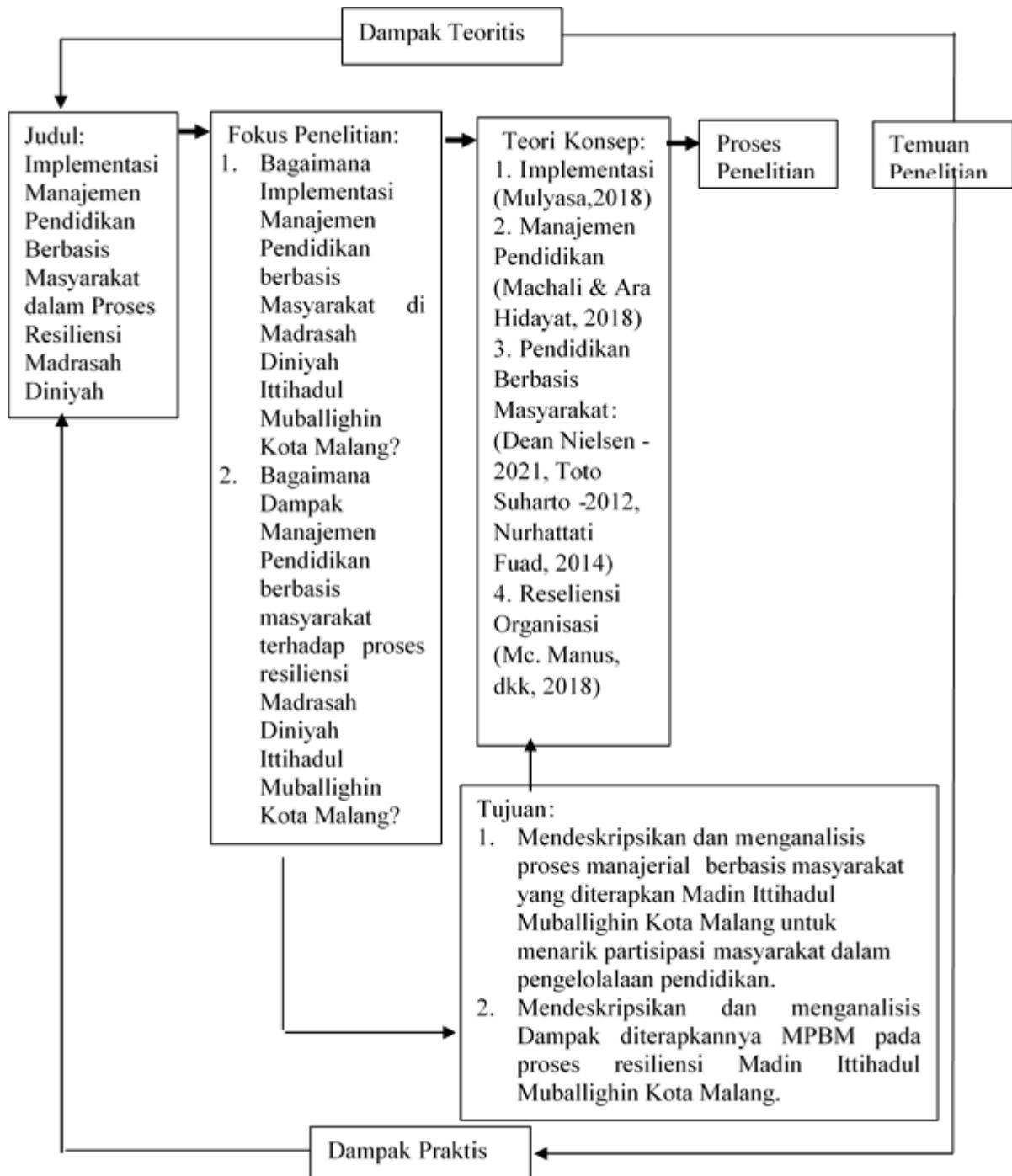
dalam menghadapi situasi krisis.

- e. Kolaborasi dan Koordinasi Antar *Stakeholder*. Kemampuan organisasi untuk berkolaborasi serta koordinasi yang baik antar *stakholder* dapat menciptakan jaringan yang kuat dalam menghadapi krisis. Stakeholder adalah individu atau kelompok yang memiliki kepentingan atau pengaruh terhadap suatu organisasi. Mereka dapat berada di dalam atau di luar organisasi dan memiliki kontrol terhadap visi dan misi organisasi tersebut. Perannya adalah memiliki kemampuan untuk mengajak orang lain untuk bekerja sama dan berkontribusi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>42</sup> Dalam lembaga pendidikan Madrasah Diniyah, beberapa stakeholder nya adalah: Kepala Madrasah Diniyah, Guru (Ustadz/Ustadzah), Santri, Tokoh Masyarakat, Wali Santri dan Alumni.

---

<sup>42</sup> Ishmatun Nihayah, “Stakeholder Strategy in Maintaining the Existence of Madrasah Diniyah in Ketapang Telu” 6, no. 4 (2023): 807–15, <https://ejournal.uac.ac.id/index.php/almada/article/view/4508>.

### C. Kerangka Berpikir



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Untuk memahami dan menganalisis implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam proses resiliensi organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna yang terkandung dalam fenomena sosial melalui kata-kata, perilaku, dokumen, maupun interaksi yang terjadi di lapangan secara alami. Dengan cara ini, data yang diperoleh bersifat deskriptif sehingga dapat memberikan gambaran nyata mengenai praktik manajemen berbasis masyarakat sekaligus implikasinya terhadap ketahanan organisasi.

Menurut Sugiyono, metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.<sup>43</sup> Sehingga, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai bagaimana partisipasi masyarakat diwujudkan dalam pengelolaan madrasah serta bagaimana hal tersebut berkontribusi pada proses resiliensi organisasi.

---

<sup>43</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 8th ed. (Bandung: Alfabeta, 2013), 1.

Kemudian, jenis penelitian kualitatif yang dipilih adalah studi kasus. Studi kasus adalah salah satu strategi dan metode analisis data kualitatif yang menekankan pada kasus-kasus yang terjadi pada objek analisis.<sup>44</sup> Dalam konteks pendidikan, melalui studi kasus, peneliti dapat menggali secara mendalam mengenai satu fenomena dan mengabaikan fenomena-fenomena lainnya.<sup>45</sup> Menurut Creswell penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata dari suatu kasus dengan pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi baik itu pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan kemudian melaporkan secara deskriptif.<sup>46</sup> Dengan dasar tersebut, penelitian ini menggunakan studi kasus pada Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk menelaah secara komprehensif implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dan kaitannya dengan proses resiliensi organisasi. Pemilihan studi kasus tunggal ini dimaksudkan agar peneliti dapat menyelami secara mendalam bagaimana praktik pengelolaan pendidikan berbasis masyarakat dan implikasinya terhadap resiliensi organisasi lembaga.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebagai instrumen utama, sehingga peneliti akan datang secara langsung ke lokasi untuk melakukan wawancara, mencari data, melakukan pengamatan dan mempelajari dokumen-dokumen yang

---

<sup>44</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainya* (Jakarta: Kencana, 2008), 11.

<sup>45</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 99.

<sup>46</sup> Jhon W Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 135–36.

ada di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. Tugas peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah membuat perencanaan penelitian, mengumpulkan data, menganalisis data, menafsirkan data, dan melaporkan hasil penelitian.<sup>47</sup> Perencanaan penelitian masuk dalam tahap pra lapangan dimulai dari observasi awal untuk menentukan judul hingga menentukan informan penelitian. Kemudian, tahap pelaksanaan penelitian hingga tahap penyusunan laporan. Secara rinci, tahapan-tahapan yang ditempuh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra-lapangan, terdiri dari beberapa kegiatan. Pertama, pemilihan lokasi penelitian, yang diawali dengan observasi awal terhadap Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang pada tanggal 8 Oktober 2024. Observasi awal ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai kondisi lembaga, potensi masalah, serta relevansinya dengan fokus penelitian. Kedua, melakukan bimbingan di kelas dengan dosen pengampu untuk mematangkan judul. Ketiga, setelah judul ditetapkan, dilakukan penyusunan proposal yang menempuh waktu dari bulan Oktober 2024 hingga bulan April 2025. Keempat, mengajukan perizinan penelitian di bulan Mei 2025. Kelima, menyiapkan instrumen penelitian dan menentukan informan penelitian pada bulan Mei 2025.
2. Tahap Pelaksanaan, dilakukan dengan kegiatan pengumpulan data yang berlangsung pada bulan Mei–Juni. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu: wawancara mendalam dengan informan yang telah

---

<sup>47</sup> Lexy J Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 2nd ed. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 121.

ditentukan, observasi terhadap kegiatan di madrasah, serta dokumentasi terkait implementasi pengelolaan pendidikan berbasis masyarakat sebagaimana dalam tabel berikut:

**Tabel 3.1 Kehadiran Peneliti**

No	Waktu	Kegiatan	Topik	Informan
1	8 Oktober 2025	Observasi Awal : Wawancara dan Observasi	Identifikasi topik/permasalahan yang akan diteliti.	Kepala Madin
2	14 Mei 2025	Wawancara Mendalam	Pengaktifan kembali madin, Partisipasi Wali Santri, Kurikulum dan Pembelajaran Madin, dan Proses resiliensi.	Wali Santri
3	15 Mei 2025	Wawancara Mendalam	Partisipasi Alumni	Alumni
4	16 Mei 2025	Wawancara, Dokumen	Pengaktifan kembali Madin, Praktik Manajerial dari manajemen pemberian, partisipasi masyarakat, dan Proses resiliensi.  Dokumen : Struktur organisasi, tugas dan wewenang, jadwal pelajaran.	Kepala Madin
5	19 Mei 2025	Wawancara Mendalam, Observasi, Dokumen	Pengaktifan kembali Madin, Partisipasi Santri dan Walisantri, Partisipasi Guru, Pengelolaan Madin, dan Proses resiliensi.  Observasi: Sarana prasarana, Kegiatan KBM, kegiatan di kantor Madin.  Dokumen : Data Guru, Data Santri, Jadwal Kegiatan Ponsami	Guru
6	24 Mei 2025	Wawancara, Observasi	Kegiatan Ponsami  Observasi: Suasana Ponsami	Santri
7	29 Juni 2025	Wawancara, Observasi	Pengaktifan kembali Madin, Partisipasi	Tokoh Masyarakat

			Masyarakat dan Alumni, dan Proses resiliensi. Observasi: Pertemuan Alumni	at/Modin
--	--	--	--	----------

3. Tahap analisis data, peneliti memeriksa keterpaduan antara data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan konteks penelitian yang dilakukan di bulan Juni-Juli. Seluruh data yang terkumpul kemudian direduksi, disajikan, dan ditarik kesimpulan sementara sesuai dengan prinsip analisis kualitatif. Peneliti berupaya membandingkan temuan lapangan dengan teori yang relevan untuk melihat sejauh mana implementasi MPBM serta implikasinya terhadapa proses resiliensi organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin sejalan atau berbeda dengan kerangka konseptual yang ada. Selain itu, peneliti juga membandingkan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang memiliki tema serupa untuk memperkuat validitas temuan. Untuk memastikan keakuratan dan kedalaman analisis, peneliti melakukan diskusi serta konsultasi dengan dosen pembimbing. Saran dan masukan yang diberikan menjadi dasar penyempurnaan analisis sehingga hasil penelitian dapat tersusun lebih sistematis, tajam, dan sesuai dengan tujuan penelitian.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin yang beralamatkan di Jl. Simpang Teluk Bayur No. 43, Pandanwangi, Kecamatan Blimbingsari, Kota Malang, Jawa Timur, 65126. Peneliti memilih Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin sebagai lokasi penelitian karena lembaga ini sempat

mengalami masa vakum yang rentan untuk bertahan. Namun, karena dorongan masyarakat, madrasah diniyah dapat aktif kembali karena warga setempat yang masih menginginkan anak-anak mereka belajar kitab kuning seperti di pesantren. Selain itu, Madrasah ini juga menunjukkan keseriusannya dengan membuat program unggulan Ponsami (Pondok Sabtu Minggu) yang memberikan kesempatan bagi santri untuk merasakan suasana belajar dan kegiatan ala pesantren. Madrasah ini juga dikelola dengan mengoptimalkan sumber daya lokal, baik tenaga pengajar maupun dukungan masyarakat sekitar. Pola pengelolaan tersebut mencerminkan praktik nyata Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat. Lebih dari itu, eksistensi yang ditunjukkan madrasah dapat menjadi objek dalam mengkaji proses resiliensi organisasi dalam lembaga pendidikan berbasis masyarakat

#### **D. Data dan Sumber Data**

Untuk menjawab permasalahan penelitian, peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber yang terkait dengan implementasi MPBM serta proses resiliensi organisasi yang terjadi. Pengumpulan data ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh Data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berupa kata-kata, tindakan/tingkah laku, kebijakan, program, dokumen, dan lainnya. Data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data pokok atau utama yang berkaitan dengan tema penelitian yakni implementasi MPBM, pro di Madin Ittihadul Muballighin, proses resiliensi organisasi yang terjadi, serta implikasi dari implementasi MPBM terhadap proses resiliensi organisasi. Sumber data primer peneliti peroleh secara langsung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi

dengan pihak yang terkait yang menguasai informasi penting sesuai tema penelitian yakni modin, alumni, kepala madrasah, guru, wali santri, dan santri.

2. Data sekunder adalah data tambahan yang memberikan dukungan terhadap data primer. Sumber data sekunder diperoleh secara tidak langsung dalam bentuk foto, video dan lainnya untuk melengkapi dan mendukung sumber data primer.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan serangkaian langkah sistematis dan terukur dalam menggali dan mengumpulkan data yang akan dianalisis. Dalam penelitian ini, peliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data pada sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Observasi dilakukan dengan mendatangi lokasi penelitian untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.<sup>48</sup> Untuk mendapatkan gambaran mengenai fokus penelitian, peneliti telah melakukan observasi awal pada bulan Oktober 2024 dan dilanjutkan selama periode Mei 2025 hingga Juni 2025 dengan fokus sebagai berikut:

- a. Kondisi fisik dan lingkungan Madin: Peneliti mengamati sarana dan prasarana yang tersedia serta lingkungan sosial Madin dan pola interaksi warga Madin dengan lingkungan di sekitarnya.
- b. Kegiatan Belajar-Mengajar: Peneliti mengamati pola interaksi guru dengan santri di dalam kelas dan penguasaan guru dalam penerapan kurikulum yang

---

<sup>48</sup> Creswell, *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*, 267.

telah ditentukan.

- c. Kegiatan intra dan ekstrakurikuler: Peneliti mengamati kegiatan santri dan guru di luar jam belajar (Sholat berjamaah di masjid dan kegiatan Pondok Sabtu Minggu) untuk melihat partisipasi guru dan santri dalam kegiatan.
- d. Kegiatan Rapat Internal Guru: Peneliti mengamati dinamika rapat dan partisipasi guru dalam rapat.
- e. Kegiatan Rutin wali santri dan alumni: Peneliti mengamati bagaimana partisipasi walisantri dan alumni dalam kegiatan.

## 2. **Wawancara Mendalam**

Wawancara mendalam dilakukan melalui pertemuan tatap muka dengan informan sesuai *appointment* sebelumnya di waktu dan tempat yang mendukung.

Informan yang akan diwawancara adalah:

- a. Kepala Madin Ittihadul Muballighiin, Ustadz Moch. Ibrahim (MI).
- b. Modin sebagai tokoh masyarakat, Ustadz **Hartono** (H).
- c. Perwakilan Guru, Ustadz Adib Nashrullah (AN).
- d. Alumni, Ustadz Hartono (H), Afifatul Ula (AU).
- e. Wali santri, Umi (U) dan Siti Koyimah (SK).
- f. Santri, Isnaeni Rizky (IR)

## 3. **Dokumentasi**

Dokumentasi dilakukan dengan mencari data pendukung seperti banner struktur organisasi, jadwal pelajaran, jadwal kegiatan ponsami, dokumen kegiatan, dll. Peneliti menganalisis dokumentasi yang ditemukan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam terkait fokus penelitian.

**Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data**

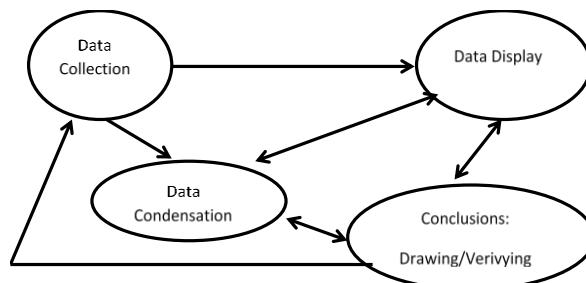
Fokus Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data	Aspek yang diteliti
Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang?	Wawancara mendalam, Observasi, Dokumentasi	Kepala Madrasah, Guru, Tokoh masyarakat, Wali santri, Santri, Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemandirian Madin dalam mengelola pendidikan</li> <li>b. Bentuk partisipasi masyarakat.</li> <li>c. Peran Madin dalam memberdayakan masyarakat.</li> <li>d. Praktik manajerial dalam mendayagunakan sumber daya lokal.</li> <li>e. Kurikulum dan pembelajaran yang diterapkan</li> </ul>
Implikasi dari MPBM terhadap proses resiliensi organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang?	Wawancara mendalam, Observasi, Dokumentasi	Kepala Madrasah, Guru, Tokoh masyarakat, Wali santri, Santri, Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Implikasi penerapan MPBM terhadap kesadaran masyarakat akan eksistensi Madin.</li> <li>b. Implikasi MPBM terhadap pemanfaatan dan penguatan komponen penting Madin</li> <li>c. Implikasi MPBM terhadap kesadaran lembaga dan masyarakat dalam menilai kelemahan Madin</li> <li>d. Implikasi MPBM terhadap kemampuan lembaga dan masyarakat dalam memilih kelemahan utama yang paling mengancam kelangsungan organisasi dan menentukan langkah prioritas.</li> <li>e. Implikasi MPBM terhadap kemampuan Madin beradaptasi terhadap dinamika yang terjadi.</li> </ul>

## F. Analisis Data

Analisis Data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak peneliti mulai menulis latar belakang masalah dan merumuskannya menjadi fokus penelitian. Sebagaimana dijelaskan Sugiyono, analisis data di penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan.<sup>49</sup> Setelah merumuskan fokus penilitian, dilanjutkan dengan analisis data

<sup>49</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*.

baik itu saat pengumpulan data maupun setelahnya. Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini akan didasarkan pada model analisis data interaktif milik Miles Huberman. Menurut Miles & Huberman analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.<sup>50</sup>



**Gambar 3.1 Model Interaksi Miles dan Huberman**

**a. Kondensasi Data**

Kondensasi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi (temuan) empirik lainnya. Dalam hal ini, peneliti meninjau kembali seluruh data lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, data tersebut diorganisir dengan cara merangkum sehingga informasi yang banyak menjadi lebih ringkas dan terstruktur dalam beberapa kategori yang sesuai dengan fokus implementasi MPBM dan implikasi dari implementasi MPBM.

**b. Penyajian Data**

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif

---

<sup>50</sup> Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed. (London: Sage Publication, 1992), 16.

serta tabel/grafik. Penyajian data bertujuan agar lebih mudah dalam memahami pola hubungan antara implementasi MPBM dengan proses resiliensi organisasi di Madin Ittihadul Muballighin.

#### **c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi Data**

Setelah data disajikan, peneliti melakukan interpretasi untuk menarik makna dari temuan lapangan. Kesimpulan ditarik berdasarkan temuan yang muncul dari analisis data dan diverifikasi secara berulang melalui pencocokan data.

### **G. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi yang mengacu pada pendapat Sugiyono. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada, triangulasi ini memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data penelitian, dengan tujuan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data penelitian yang diperoleh. Triangulasi sendiri memiliki berbagai macam dan jenis seperti triangulasi sumber, triangulasi waktu, dan triangulasi teknik pengumpulan data.<sup>51</sup> Penelitian akan menggunakan triangulasi sumber dimana peneliti akan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan data hasil observasi, dan juga dengan dokumentasi. Kemudian, Triangulasi teknik juga dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

---

<sup>51</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 372.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin**

Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin merupakan madrasah diniyah yang berdiri sejak tahun 1980. Lokasinya di Jalan Simpang Teluk Bayur No. 43, Pandanwangi, Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Salah satu *muassis* Madin adalah Alm. KH. Masduqi Mahfudz pendiri Pondok Pesantren Nurul Huda Mergosono. Sedangkan *waqif*-nya merupakan tokoh masyarakat setempat yakni H. Ali dan H. Qodir. Di awal berdiri, kepemimpinan Madin diserahkan kepada utusan dari KH. Masduqi sebagai kepala Madrasah. Kurikulum yang digunakan saat itu juga mengadopsi kurikulum pesantren Nurul Huda Mergosono sebelum berubah mengadopsi kurikulum Pondok Pesantren Sidogiri dan Lirboyo hingga sekarang. Pada tahun 1983, kepemimpinan dialihkan kepada keluarga *waqif*, yakni Ustadz H. Affandi hingga beliau wafat pada tahun 2018. Selanjutnya, kepemimpinan dilanjutkan oleh kepala madrasah saat ini, yakni Ustadz Moch. Ibrahim mulai tahun 2018.<sup>52</sup>

##### **2. Visi dan Misi Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin**

Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah mempunyai visi “Membentuk karakter siswa yang beriman, bertaqwa dan berakhlaql karimah.” Sedangkan misinya adalah : (1) Membekali

---

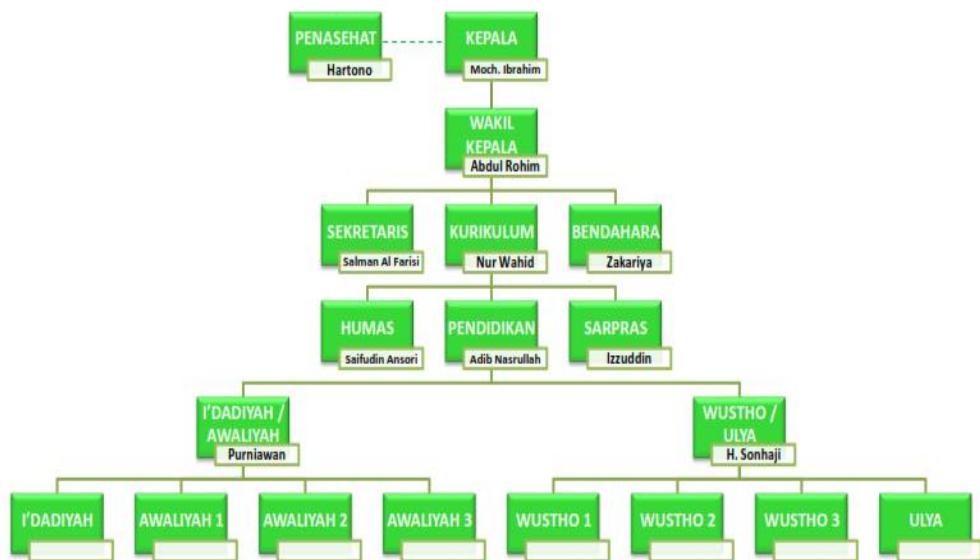
<sup>52</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Malang (Malang, 16 Mei 2025)

peserta didik dengan pembelajaran kitab kuning khas pesantren; (2) Membiasakan adat kebiasaan yang islami sebagai karakter dan teladan di tengah kehidupan bermasyarakat sehari-hari; (3) Menumbuhkan semangat dan kedisiplinan dalam belajar ilmu agama.<sup>53</sup>

### 3. Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin Kota Malang



#### STRUKTUR KEPENGURUSAN



Gambar 4.1 Struktur Kepengurusan Madin<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Malang (Malang, 16 Mei 2025)

Visi dan Misi ini belum terdokumentasi secara tertulis.

<sup>54</sup> Dokumen Kepala Madin Ittihadul Muballighin 16 Mei 2025.

#### 4. Data Guru Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin Kota Malang

No	Nama	Alamat	Pesantren/Diniyah	Fan Pelajaran
1	Moch. Ibrahim	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 07 RW 08, Pandanwangi	Lirboyo	Tauhid, Fiqih dan Nahwu
2	Abdur Rohim	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 07 RW 08, Pandanwangi	PPAI Ketapang, Kepanjen	Fiqih
3	Hartono	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 01 RW 08, Pandanwangi	Simpar, Duwet, Tumpang	Tauhid, Tajwid
4	Nur Wahid	Jl. Terusan Batubara 05 RT 09 RW 09, Pandanwangi	Sidogiri	Tauhid, Shorof, dan Tarikh
5	Sonhaji	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 07 RW 08, Pandanwangi	Bahrul Ulum Tambak Beras	Tarikh
6	Ahmad Wiji	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 02 RW 08, Pandanwangi	Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin	Akhlik
7	Syaifuddin Ansori	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 08 RW 08, Pandanwangi	PPAI Ketapang	Akhlik
8	Purniawan	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 08 RW 08, Pandanwangi	Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin	Fiqih, Tajwid
9	A. Izzuddin	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 04 RW 08, Pandanwangi	Lirboyo	Tauhid, Tajwid
10	Salman Al Farisi	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 05 RW 08, Pandanwangi	Nurul Huda Singosari	Akhlik, TPIK
11	Farid Hamzah	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 08 RW 08, Pandanwangi	An-Nur 2 Al Murtadho	Nahwu
12	M. Baihaqi	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 08 RW 08, Pandanwangi	Nurul Huda Singosari	Fiqih, Tauhid, Nahwu
13	Adib Nashrullah	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 08 RW 08, Pandanwangi	An-Nur 2 Al Murtadho	Nahwu
14	Zamrozi Azkiya	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 06 RW 08, Pandanwangi	Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin	Akhlik, TPIK
15	A. Zakariya	Jl. Simpang Teluk Bayur RT 05 RW 08, Pandanwangi	Nurul Huda Mergosono	Bahasa Arab

**Tabel 4.1 Daftar Guru Madin<sup>55</sup>**

<sup>55</sup> Dokumen bagian Pendidikan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang, tahun 2025

## 5. Data Santri Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin Kota Malang

Dari hasil temuan di lapangan, belum ada dokumentasi data jumlah santri dari tahun ke tahun. Data dibawah ini hanya kira-kira sesuai yang didapatkan dari wawancara dengan kepala Madrasah, yaitu:

No	Tahun	Jumlah Santri
1	2018	20
2	2019	120
3	2020	130
4	2021	100
5	2022	90
6	2023	80
7	2024	75
8	2025	68

**Tabel 4.2 Data Jumlah Santri Madin tahun 2018-2025.<sup>56</sup>**

Sedangkan, untuk jumlah santri tiap kelasnya pada tahun 2025 adalah sebagai berikut :

No	Kelas	Jumlah Santri
1	Awaliyah 1	11
2	Awaliyah 1	6
3	Awaliyah 3	13
4	Wustho 1	10
5	Wustho 2	9
6	Wustho 3	9
7	Ulya 1	10

**Tabel 4.3 Data Jumlah Santri Per Kelas Madin tahun 2025.<sup>57</sup>**

<sup>56</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. (Malang, 16 Mei 2025), Data dalam kira-kira karena tidak ada dokumen tertulis.

<sup>57</sup> Dokumen bagian pendidikan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang tahun 2025.

## **B. Paparan Data**

Dalam bagian ini, peneliti akan menyajikan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang mendukung fokus penelitian, yakni implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) dan implikasi implementasi MPBM terhadap proses Resiliensi Organisasi Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin.

### **1. Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM)**

Penyajian data dalam bab ini akan langsung fokus pada aksi nyata pelaksanaan MPBM di Madrasah Diniyah (Madin) yang sesuai karakter pendidikan berbasis masyarakat yang meliputi : (1) kewenangan atau otonomi serta kemandirian masyarakat dalam mengatur penyelenggaraan pendidikan; (2) partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; (3) upaya transformatif dan pemberdayaan masyarakat; (4) pemanfaatan segenap potensi sumber daya masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; (5) penggunaan kurikulum dan pembelajaran yang disusun berdasarkan karakteristik dan kebutuhan riil masyarakat. Maka, berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah dilakukan peneliti, aksi nyata yang telah dilakukan Madin dalam implementasi MPBM adalah : (1) Keputusan pengaktifan kembali Madin setelah vakum; (2) Menentukan sumber pembiayaan yang mandiri; (3) Merekrut guru dari sumber daya lokal; (4) Sosialisasi dan penerimaan santri dengan pendekatan relasi; (5) Memasukkan unsur Masyarakat dalam struktur organisasi; (6) Menyusun Kurikulum dan Pembelajaran yang adaptif dan sesuai dengan kebutuhan

masyarakat; (7) Membangun relasi dan pemberdayaan terhadap alumni dan wali santri. Ketujuh implementasi tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

**a. Keputusan Pengaktifan Kembali Madin berdasar Musyawarah dan Dorongan Masyarakat.**

Keputusan pengaktifan kembali Madin merupakan hasil dari musyawarah tokoh masyarakat dengan Ustadz Moch. Ibrahim (MI) yang ditunjuk sebagai Kepala Madrasah. Kemudian, Ustadz MI melanjutkan musyawarah dengan pengelola Madin sebelumnya. Hal ini didasari kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan keagamaan berbasis kitab kuning, setelah Madin mengalami masa vacuum selama tujuh tahun. Ustadz MI ditunjuk oleh masyarakat akhirnya resmi menerima mandat sosial tersebut setelah adanya musyawarah dengan pengelola Madin sebelumnya. Ustadz MI menjelaskan:

Jadi, masyarakat wilayah RW 08 Warungdowo ini masih menginginkan anak atau cucunya ngaji yang arahnya ke kitab, karena yang arahnya ke Quran sudah ada TPQ. Saya sering ditemui warga sesepuh yang datang ke rumah dan meminta saya untuk menghidupkan Madin. Tetapi, karena Ustadz Affandi, Kepala Madin sebelumnya masih ada, saya tidak menerima permintaan tersebut. Setelah Ustadz Affandi wafat, warga ke rumah saya lagi meminta untuk segera menghidupkan madin. Namun, saya juga belum memutuskan karena dari keluarga alm Ustadz Affandi belum ada tembusan ke saya. Setelah ada tembusan dari keluarga Ustadz Affandi, saya bermusyawarah dengan keluarga almarhum, dan akhirnya sepakat untuk menghidupkan madin kembali.<sup>58</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Kemudian, ketika peneliti mengonfirmasi apakah ada perencanaan formal sebelumnya, Ustadz MI menyatakan bahwa tidak ada perencanaan sebelumnya untuk mengaktifkan Madin kembali. Hal ini berarti keputusan pengaktifan Madin

---

<sup>58</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025).

merupakan murni inisiatif dari masyarakat yang merasa butuh terhadap pendidikan agama yang disediakan Madin. Tokoh masyarakat sekaligus Modin desa, Ustadz Hartono (H), mengonfirmasi dinamika ini:

Madin itu kan juga sudah ada puluhan tahun lalu, sudah menjadi bagian dari warga sini. Apalagi, manfaatnya juga bisa dirasakan untuk anak-anak dalam belajar agama. Jadi, waktu itu saya, takmir, sesepuh, ada alumni juga ke rumah Ustadz Ibrahim untuk meminta beliau menghidupkan Madin karena beliau lulusan pondok dan mengajar ngaji juga di rumahnya.<sup>59</sup> (H, 20.00, 29.06.25)

Proses ini menunjukkan bahwa keputusan pengaktifan kembali Madin dilandasi atas dasar kebutuhan masyarakat. Selain itu, hal ini juga mencerminkan kesadaran dan komitmen masyarakat dalam mendukung eksistensi Madin di lingkungan mereka. Dari perspektif Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM) selain sebagai objek pendidikan masyarakat juga harus aktif sebagai subjek pendidikan yang dapat mendorong pengambilan keputusan pendidikan. Dalam hal ini, masyarakat berhasil mendorong pengambilan keputusan pengaktifan kembali Madin. Proses kebangkitan Madin ini bukan hasil dari intervensi eksternal melainkan lahir dari kesadaran kolektif masyarakat terhadap pentingnya pendidikan keagamaan berbasis kitab kuning. Pemilihan MI yang juga merupakan bagian dari warga setempat menunjukkan adanya pengakuan dan kepercayaan terhadap sumber-sumber daya lokal untuk regenerasi kepemimpinan. Proses musyawarah juga menunjukkan adanya pelibatan aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan pendidikan.

---

<sup>59</sup> Hartono, Wawancara Tokoh Masyarakat di lingkungan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 29 Juni 2025).

Dari uraian mengenai proses pengaktifan kembali Madrasah Diniyah Islamiyah Ittihadul Muballighin, terlihat jelas bahwa keputusan tersebut lahir dari dinamika masyarakat lokal. Pengambilan keputusan tidak hanya terpusat pada tokoh kepala madrasah saja, namun melibatkan berbagai elemen masyarakat yang memiliki kepentingan dan kontribusi berbeda. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM), partisipasi multipihak ini merupakan indikator masyarakat bahwa berperan ganda: sebagai penerima manfaat pendidikan sekaligus sebagai pengambil keputusan yang menentukan arah keberlangsungan lembaga.

Tokoh masyarakat dan sesepuh lingkungan menjadi penggerak awal dengan menyuarakan kebutuhan adanya pendidikan diniyah berbasis kitab kuning. Keluarga mendiang kepala madrasah sebelumnya berperan dalam menjaga legitimasi regenerasi kepemimpinan, sehingga pengelolaan Madin tetap berlandaskan nilai kultural yang kuat. Ustadz Moch. Ibrahim, sebagai penerima mandat sosial, diposisikan sebagai pengelola utama yang mewakili sumber daya lokal. Selain itu, tokoh agama sekaligus Modin desa, Ustadz Hartono, memberi penguatan dengan mendorong musyawarah bersama takmir, alumni, dan wali santri sebagai bentuk dukungan komunal.

Keterlibatan takmir masjid, alumni, dan wali santri melengkapi proses ini dengan dukungan sosial dan moral yang memperkuat posisi Madin di tengah masyarakat. Keseluruhan proses ini menunjukkan adanya sinergi antara tokoh sentral, keluarga pendiri, tokoh masyarakat, dan komunitas luas sebagai jaringan sosial yang menopang keberlangsungan madrasah. Untuk lebih jelasnya, elemen

masyarakat yang berperan dalam pengaktifan kembali Madin dan mendorong implementasi MPBM dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4 Eleman Masyarakat dan Perannya dalam Pengaktian Madin**

<b>Elemen Masyarakat</b>	<b>Peran dalam Pengaktifan Madin</b>	<b>Implementasi MPBM</b>
<b>Tokoh masyarakat/sesepuh RW 08</b>	Menginisiasi usulan, mendatangi Ustadz MI, menyampaikan aspirasi dan kebutuhan akan Madin.	Menjadi <i>subjek pendidikan</i> yang menggerakkan kebutuhan kolektif masyarakat.
<b>Keluarga Kepala Madin sebelumnya</b>	Memberikan restu dan legitimasi terhadap regenerasi kepemimpinan	Menjaga kesinambungan tradisi, legitimasi, dan keberlangsungan lembaga.
<b>Kepala Madin</b>	Menerima mandat sosial, memimpin Madin, dan menjalankan pengelolaan sesuai kebutuhan masyarakat.	Pemanfaatan sumber daya lokal sebagai pengelola pendidikan berbasis masyarakat.
<b>Modin desa/tokoh agama.</b>	Mendorong musyawarah bersama takmir, alumni, dan sesepuh; menguatkan legitimasi sosial Madin.	Dukungan tokoh fungsional desa dalam memperkuat legitimasi dan keberlanjutan Madin.
<b>Takmir masjid, alumni Madin, wali santri</b>	Memberikan dukungan moral, sosial, dan kultural dalam menghidupkan kembali Madin.	Menjadi jaringan sosial pendukung yang memperkuat partisipasi multipihak dalam PBM.

#### **b. Menentukan Sumber Pembiayaan yang Mandiri**

Aspek penting setelah memilih pemimpin adalah menentukan sumber pembiayaan. Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin dengan tegas memposisikan sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat yang mandiri dan lepas dari campur tangan politik dan pemerintah. Sikap ini tidak hanya bersifat simbolik, tetapi dapat dibuktikan. Kepala Madrasah bersama para guru sepakat untuk tidak mendaftarkan Madin ke Kementerian Agama. Dalam hal ini Ustadz MI menjelaskan:

Untuk pembiayaan kita mandiri, tidak ada proposal dan lainnya yang bersifat narik. Kita juga pernah ditawari langsung oleh Gus Shampton yang jadi Kepala Kemenag untuk mendaftarkan Madin ini, tapi tidak kami iyakan.

Karena saya dan guru-guru sudah sepakat untuk itu. Alasannya, mungkin karena guru-guru ini kan semua bekerja, pulang sore, takutnya nanti kalau ada tugas yang administratif dari kemenag malah memberatkan.<sup>60</sup>(MI, 16.30, 16.05.25)

Ustadz H, perwakilan tokoh masyarakat, dalam wawancaranya juga menguatkan pendapat Ustadz MI, ia mengatakan:

Ketika renovasi itu ada yang mau menyumbang itu 700 juta, tapi dari politik gitu, itu kami tolak. Guru-guru disini juga ada yang di data untuk bantuan guru madin dari kelurahan itu juga mau. Kalau saya, dapat bantuan itu tiap bulan, tapi sebagai modin, bukan sebagai guru ngaji.<sup>61</sup> (H, 20.00, 29.06.25)

Dalam hal ini, Ustadz MI kembali menegaskan:

Kalau untuk warga sini, sekiranya saya, guru-guru *itu gak aneh-aneh iku wes enak lah*. Kalau warga sini itu, sekiranya tidak berhubungan dengan parpol aman *lah*, kalau sudah berhubungan dengan parpol itu cedera.<sup>62</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Dari pemaparan para sumber di atas, Madin bersikap untuk tidak mendaftarkan lembaga di Kementerian Agama karena pertimbangan kapasitas sumber daya manusia di dalamnya yang terbatas. Madin, juga menolak bantuan yang berafiliasi politik maupun bantuan dari birokrasi pemerintah kelurahan. Hal ini menunjukkan bahwa Madin Ittihadul Muballighin memilih independen di jalur pendidikan berbasis masyarakat yang organik. Sikap ini juga menceminkan kesadaran kolektif bahwa ketergantungan pada sumber daya eksternal, dikhawatirkan akan mengurangi fleksibilitas, menambah beban administratif, serta

---

<sup>60</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025).

<sup>61</sup> Hartono, Wawancara Tokoh Masyarakat di lingkungan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 29 Juni 2025).

<sup>62</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025).

membuka celah masuknya pengaruh-pengaruh dari luar yang tidak sejalan dengan madrasah.

Sehingga, dalam pembiayaan pendidikan, sumber dana berasal dari uang pendaftaran sebesar 100.000/santri dan syahriyah 20.000/bulan. Dari sumber ini, hanya cukup untuk operasional Madin, sedangkan para guru tidak ada gaji. Selain dari santri, ada juga sumber dari donatur, yang biasanya digunakan untuk memberi tali asih kepada para guru di bulan Ramadhan. Ustadz MI dalam hal ini menjelaskan:

Pembiayaan kita dari uang pendaftaran awal sebesar 100.000. Angka itu kita tetapkan segitu sesuai kesepakatan, karena beberapa TPQ disini, uang pendaftaran juga segitu. Untuk syahriyahnya, itu 20.000/bulan, tapi itu hanya cukup untuk operasional, karena hanya 50% aja yang bayar, dan guru pun tidak digaji.<sup>63</sup>(MI, 16.30, 16.05.25)

Ustadz AN membenarkan, ia mengatakan:

Untuk syahriyah memang tidak semua membayar, tapi kami juga tidak memaksakan. Karena sebagian besar ya dari ekonomi menengah, seperti tukang dan buruh.<sup>64</sup> (AN, 19.50,18.05.25)

Dari sisi strategi menjaring partisipasi masyarakat, hal ini mencerminkan pendekatan fleksibel dan adaptif namun kontekstual. Ini juga bisa dipahami sebagai bentuk menjaga aksesibilitas pendidikan madrasah diniyah agar cocok untuk semua kalangan.

Dalam pembiayaan sarana-prasarana, juga tidak menarik dana dari masyarakat. Berdasarkan hasil observasi, beberapa bagian bangunan Madin terlihat sudah mengalami renovasi. Bagian yang direnovasi mencakup beberapa bagian

---

<sup>63</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025).

<sup>64</sup> Adib Nashrullah, Wawancara Guru Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 19 Mei 2025).

bangunan yang rusak, penambahan lokal toilet, yang awalnya satu, ditambah satu lagi untuk toilet laki-laki dan perempuan. Selain itu juga ada penambahan 3 lokal kelas baru. Proses renovasi ini dilakukan secara gotong royong, donasi berupa materi datang dari beberapa warga tanpa diminta. Selain materi, beberapa juga menyumbang material, konsumsi maupun secara langsung melalui tenaga.



**Gambar 4.2 Perbedaan ruang kelas baru dan lama**

Dalam wawancaranya, MI menjelaskan:

Jadi, pas awal kita mau mulai Madin lagi itu ya *mbak*, banyak bangunan yang rusak. Alhamdulillah bisa *mbangun*, semua saling bantu, ada yang *urun* tenaga seperti alumni, ada yang *urun* konsumsi, materi, ya dari donatur orang *sini* ada juga dari keluarga saya, intinya kalau untuk Madin saya juga gak pernah narik *lah* istilahnya. Alhamdulillah kalau mau *mbagun itu ya ada aja*.<sup>65</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Pernyataan Ustadz Ibrahim tersebut menunjukkan adanya bentuk strategi menarik partisipasi berbasis sukarela. Artinya, keterlibatan masyarakat diterima dalam bentuk apapun serta menyesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Hal ini, juga bisa dipahami sebagai bentuk menjaga agar masyarakat tidak merasa terbebani dalam berpartisipasi.

---

<sup>65</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

Dari penjelasan di atas, dapat diidentifikasi elemen-elemen masyarakat yang berperan dalam pembiayaan Madin beserta perannya dalam implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM), dapat diamati pada tabel berikut:

**Tabel 4.5 Elemen Masyarakat dan Perannya dalam Pembiayaan Madin**

<b>Elemen Masyarakat</b>	<b>Peran dalam Pembiayaan Madin</b>	<b>Implementasi MPBM</b>
<b>Kepala Madin</b>	Menentukan kebijakan pembiayaan mandiri, mengelola dana pendaftaran dan syahriyah, memimpin renovasi sarana-prasarana.	Pemanfaatan sumber daya lokal dan pengelolaan pendidikan berbasis masyarakat tanpa intervensi eksternal.
<b>Guru Madin</b>	Menyepakati sistem pembiayaan mandiri, terlibat dalam renovasi secara sukarela tanpa gaji.	Menjadi bagian dari sumber daya manusia lokal yang mendukung keberlangsungan Madin secara partisipatif.
<b>Tokoh masyarakat</b>	Mengawasi dan menguatkan keputusan pembiayaan mandiri, menolak bantuan politik, memotivasi partisipasi masyarakat.	Memberikan legitimasi sosial dan mendorong kesadaran kolektif masyarakat dalam mendukung pendidikan lokal.
<b>Donatur dan warga lokal</b>	Memberikan kontribusi materi, konsumsi, atau tenaga dalam renovasi dan pembangunan fasilitas Madin secara sukarela.	Menjadi <i>subjek pendidikan</i> yang berpartisipasi aktif sesuai kemampuan, menjaga prinsip gotong royong.
<b>Santri dan wali santri</b>	Membayar uang pendaftaran dan syahriyah sesuai kemampuan, ikut serta secara tidak langsung dalam keberlangsungan Madin.	Partisipasi finansial masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab dan dukungan terhadap pendidikan berbasis komunitas.

**c. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Lokal sebagai Guru dan Pengurus Organisasi Madin**

Ustadz MI sebagai Kepala Madin meminta beberapa alumni Madin untuk bersedia mengajar. Dalam hal ini, tidak ada sistem rekrutmen formal, namun lebih pada pendekatan personal dan kepercayaan. Praktik ini menunjukkan usaha untuk mendorong partisipasi alumni untuk terlibat secara aktif sebagai pengajar. Selain itu, keterlibatan alumni di dalam sistem pendidikan juga menjadi representasi

keterlibatan masyarakat lokal yang membawa nilai, budaya, dan aspirasi warga ke dalam proses pendidikan. Sehingga, masyarakat lagi lagi dalam hal ini tidak hanya menjadi objek, tetapi juga subjek dalam pendidikan. MI menjelaskan:

Guru di Madin itu kan ada 15 *mbak*, termasuk saya. *Lha* semua itu saya memprioritaskan alumni. Sebenarnya saya bisa seumpama mengajukan guru bantu dari pondok Lirboyo, karena saya juga alumni sana. Saya ambil guru guru itu dari berbagai wilayah sini, dari barat, timur itu saya ambil. Tujuannya ya agar terlihat kompak dan menunjukkan kalau Madin ini ya ada karena dukungan seluruh masyarakat.<sup>66</sup> (MI, 16.30, 16.05.25).

Hal ini disambut baik oleh alumni dengan penuh kesadaran untuk berjuang menghidupkan kembali Madin. Dalam wawancara, Ustadz AN mengatakan:

Ya, semua guru disini memang kebetulan adalah asli orang sini dan juga alumni Madin ini. Jadi, ketika diminta untuk menjadi guru, Alhamdulillah bisa ikut berkhidmah.<sup>67</sup> (AN, 19.50, 19.05.25)

Sebagai manajer, Kepala Madin telah melaksanakan fungsi manajemen yakni dalam hal pembagian kerja, kepada siapa dan menjadi apa. Dan para alumni mau menerima tugasnya dengan sukarela. Seorang wali santri mengungkapkan responnya akan hal ini:

Kalau guru-guru dari wilayah sini semua ya, jadi ya sudah kenal, anak-anak juga sepertinya nyaman belajar, dan mereka pun bisa merangkul anak-anak .<sup>68</sup> (SK, 14.00, 14.05.25)

Karena berasal dari lingkungan dan hidup berdampingan, guru lebih mengenal santri dan keluarganya sehingga faham latar belakang dan karakter santri, sehingga membantu dalam pendekatan ketika penyelesaian pemasalahan. Misalnya dalam

---

<sup>66</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>67</sup> Adib Nashrullah, Moch. Ibrahim, Wawancara Guru Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 19 Mei 2025).

<sup>68</sup>Siti Koyimah, Wawancara Wali santri Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. (Malang, 14 Mei 2025)

permasalahan pembayaran syahriyah yang menunggak, para guru memiliki toleransi yang tinggi mengingat mereka faham terhadap latar belakang ekonomi orang tua walisantri.

Selain menjadi guru, tentunya para alumni tersebut secara otomatis masuk dalam pengelola Madin yang masuk dalam struktur organisasi. Struktur organisasi Madin secara resmi ditetapkan pada tahun 2025. Sebelumnya, belum ada struktur organisasi resmi sekligus pembagian tugas. Ustadz MI menjelaskan:

Tahun ini baru dibentuk secara resmi dan sudah ada pembagian tugas serta wewenangnya juga. Sebelumnya, ya hanya Kepala, Sekretaris dan Bendahara. Namun, meskipun begitu, pasti kita selalu kerjasama ya.<sup>69</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Berdasarkan data dokumen yang didapatkan, pembagian tugas dan wewenang di Madin Ittihadul Muballighin kota Malang adalah sebagai berikut:

#### **Tugas dan Wewenang**

- ❖ **PENASEHAT**  
Mengawasi dan memberi bimbingan / jalan keluar dalam pengelolaan Madrasah. Turut bertanggung jawab terhadap keberhasilan Madrasah Diniyah
- ❖ **KEPALA MADRASAH**  
Menyusun perencanaan, Mengorganisasikan kegiatan, Menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan
- ❖ **WAKIL KEPALA MADRASAH**  
Membantu Kepala Madrasah dalam kegiatan penyusunan rencana, pembuatan program kegiatan dan pelaksanaan
- ❖ **SEKRETARIS**  
Membuat surat-surat (Proposal) yang berkaitan dengan kepengurusan, Merencanakan pelaksanaan rapat, Membuat laporan kepengurusan
- ❖ **BENDAHARA**  
Mengelola keuangan dan Membuat laporan keuangan secara tertulis, Melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pengadaan / pemeliharaan sarana dan prasarana
- ❖ **BIDANG KURIKULUM**
  1. Mengatur Program Pengajaran (Menyusun Kalender pendidikan, Program Semester, Program Satuan Pelajaran dan Penjabaran Kurikulum)
  2. Mengatur program penilaian Kriteria Kenaikan Kelas, dan Laporan Kemajuan Belajar Santri
- ❖ **BIDANG PENDIDIKAN**
  1. Menyusun program pelaksanaan PBM (jadwal pelajaran, tugas mengajar, pembagian raport, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan)
  2. Bertanggungjawab secara penuh terhadap keberhasilan PMB
- ❖ **BIDANG HUMAS**
  1. Mengatur dan mengembangkan hubungan baik dengan masyarakat
  2. Menyelenggarakan program kegiatan dalam rangka menjalin hubungan silaturrahmi dengan para alumni
- ❖ **BIDANG SARPRAS**
  1. Merencanakan kebutuhan sarana prasarana untuk menunjang PBM
  2. Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian
- ❖ **KOORDINATOR KELAS**  
Koordinator Kelas bertanggung jawab dalam ketertiban guru kelas, meliputi: pengawasan terhadap jadwal masuk kelas, kehadiran pengajar, pengadaan pengganti pengajar (badal)
- ❖ **GURU KELAS**  
Menyiapkan dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, Penyelenggaran administrasi kelas (Daftar pelajaran dan piket kelas, Pengadaan Kitab, Tata tertib santri), Pengisian laporan penilaian hasil belajar (Ujian Semester), Pembagian buku laporan hasil belajar (Rapor)

#### **Gambar 4.3 Tugas dan Wewenang<sup>70</sup>**

<sup>69</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>70</sup> Dokumen Kepala Madrasah Madin Ittihadul Muballighin 16 Mei 2025.

Temuan ini menunjukkan adanya penguatan sistem organisasi dari yang sederhana ke struktur yang lebih sistematis dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang lebih jelas. Namun, fakta bahwa proses ini baru terjadi tahun ini juga menunjukkan bahwa selama ini fungsi pengorganisasian belum menjadi perhatian utama, dan lebih banyak bergantung pada peran tokoh kunci yakni Kepala Madrasah.

Pembagian tugas dan wewenang sudah cukup jelas dan terdistribusi ke dalam beberapa bidang, seperti kurikulum, pendidikan, humas, sarana prasarana, hingga koordinator kelas dan guru. Ini mencerminkan adanya upaya untuk menyusun sistem kerja yang lebih profesional, di mana setiap bidang memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik. Namun, dalam menampung partisipasi masyarakat, struktur ini belum memasukkan komite madrasah yang penting dalam pendidikan berbasis masyarakat.

Kehadiran Penasehat dalam struktur ini juga menunjukkan adanya pelibatan tokoh masyarakat, yang berfungsi memberikan arahan dan pengawasan moral terhadap jalannya madrasah. Ini sesuai dengan prinsip manajemen pendidikan berbasis masyarakat yang menekankan pentingnya keterlibatan warga atau tokoh lokal dalam proses pengelolaan pendidikan. Dalam hal ini, Kepala Madrasah menjelaskan:

Kalau dari komponen masyarakat, saya masukkan sebagai penasehat, ya Ustadz hartono itu. Beliau adalah Modin di wilayah ini. Selain itu, beliau juga jadi guru. Kalau untuk wali santri seperti komite memang belum ada.<sup>71</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

---

<sup>71</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025).

Hal ini dibenarkan oleh Ustadz Hartono:

Ya, saya disitu tertulis sebagai penasehat, yang tugasnya juga tertulis, tapi tetep kita bareng-bareng juga mbak. Kalau ada apa-apa ya kita musyawarah di kantor, ngobrol santai. Intinya dengan struktur itu, jadi guru-guru bisa lebih bertanggung jawab.<sup>72</sup> (H, 20.00, 29.06.25)

Kemudian, dari Ustadz Adib sebagai perwakilan guru juga menyampaikan:

Sudah dibentuk struktur organisasi dan tugasnya, yang berlaku 5 tahun. Ya ini kita masih transisi, untuk dari masyarakat gak ada ya, kaya komite gitu, ya hanya guru-guru saja. Mungkin Ustadz Hartono sebagai perwakilan masyarakat, karen beliau selain guru disini juga Modin.<sup>73</sup> (AN,19.50,18.05.25)

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa struktur organisasi madrasah telah ditempel di dinding ruang kantor dengan mencantumkan nama-nama lengkap dengan tugas dan wewenangnya.

Proses penataan organisasi di Madin Ittiadul Muballighin menunjukkan bahwa pada tahap awal pengaktifan kembali Madin, pengorganisasian secara formal struktural belum menjadi prioritas utama, baik itu dalam penentuan visi misi maupun struktur organisasi. Sejak aktif kembali di tahun 2018, struktur organisasi Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin mengalami perubahan lebih sistematis di tahun 2025. Dimana, sebelumnya, masih berbentuk sederhana. Meskipun begitu, dalam menjalankan tugasnya masih terus *bareng-bareng* atau gotong royong. Perubahan ini menunjukkan upaya untuk meningkatkan tata kelola lembaga agar lebih profesional dan bertanggung jawab.

---

<sup>72</sup> Hartono, Wawancara Tokoh Masyarakat di lingkungan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 29 Juni 2025).

<sup>73</sup> Adib Nashrullah, Wawancara Guru Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 19 Mei 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, elemen masyarakat yang berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Madin beserta perannya dalam implementasi MPBM dapat dirangkum pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Eleman Masyarakat dan Perannya dalam Pemanfaatan SDM Lokal**

<b>Elemen Masyarakat</b>	<b>Peran dalam Pemanfaatan SDM Lokal</b>	<b>Implementasi MPBM</b>
<b>Kepala Madin</b>	Menetapkan kebijakan rekrutmen guru berbasis alumni dan warga lokal, membentuk struktur organisasi resmi, membagi tugas dan wewenang.	Pemanfaatan sumber daya lokal, pengelolaan pendidikan berbasis masyarakat, dan peningkatan profesionalisme organisasi.
<b>Alumni Madin/Guru</b>	Mengajar secara sukarela, berpartisipasi dalam pembinaan santri, memahami latar belakang santri, menerima tugas sesuai kemampuan.	Menjadi subjek aktif dalam pendidikan, membawa nilai dan budaya masyarakat ke dalam proses belajar mengajar.
<b>Tokoh masyarakat</b>	Menjadi penasehat dalam struktur organisasi, memberikan arahan moral, mengawasi jalannya madrasah.	Pelibatan tokoh lokal sebagai pengawas moral dan penguat legitimasi sosial Madin.
<b>Wali santri</b>	Memberikan dukungan moral, menerima guru lokal, memfasilitasi hubungan harmonis antara guru dan santri.	Menjadi bagian dari jaringan sosial yang mendukung keberlangsungan pendidikan berbasis masyarakat.

#### **d. Sosialisasi Madin berbasis Relasi**

Sosialisasi dan penerimaan santri baru dilakukan secara informal, dari mulut ke mulut. Disini, peran alumni yang sudah ditarik menjadi guru sangat signifikan. Sebab, sebagian besar santri merupakan anak, saudara dan kerabat alumni. Artinya, alumni juga berperan sebagai saluran utama penyebaran informasi sekaligus motivator utama bagi masyarakat untuk kembali menyekolahkan anak-anaknya di Madin. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh SK seorang guru TPQ yang juga wali santri, ia mengatakan:

Anak saya kan sudah TPQ sore waktu itu, jadi ya tidak saya masukkan Madin. Setelah wisuda TPQ, itu kelas 6 SD saya didorong kakak saya yang jadi guru di Madin. katanya anaknya guru TPQ kok gak ngaji. Akhirnya, ya saya masukkan *pas* kelas 1 SMP itu.<sup>74</sup> (SK, 14.00, 14.05.25)

Hal ini didukung oleh pernyataan MI:

Awal saya masuk tahun 2018 itu, kan ada anak yang ngaji di rumah saya, ada 9, ya alumni itu juga yang *ngajak-ajak* sampai ada sekitar 20, sampai paling banyak ya itu *pas* covid ya, berkah covid jadi hampir 130 an santri. Kita juga pernah bikin spanduk dan dipasang di jalan untuk banner penerimaan santri baru ternyata gak efektif. <sup>75</sup> (MI, 16.30, 16.05.25).

Hal ini memperlihatkan bahwa komunikasi berbasis relasi sosial dari mulut ke mulut melalui alumni, lebih efektif dalam menarik santri baru dibandingkan dengan pendekatan promosi visual seperti spanduk. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tidak selalu bergantung pada strategi formal dan terstruktur, melainkan bisa berjalan melalui jaringan sosial masyarakat yang tumbuh secara partisipatif.

Sosialisasi santri baru di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin dilakukan secara informal dan berbasis relasi sosial, terutama melalui alumni yang telah menjadi guru. Sebagian besar santri baru direkrut karena hubungan keluarga atau kerabat dengan alumni, sehingga alumni berperan ganda sebagai saluran utama penyebaran informasi sekaligus motivator masyarakat untuk mendaftarkan anak-anak mereka ke Madin.

---

<sup>74</sup> Siti Koyimah, Wawancara Wali santri Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. (Malang, 14 Mei 2025)

<sup>75</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025).

---

**e. Menyusun Kurikulum dan Pembelajaran yang Adapatif dan Sesuai dengan Kebutuhan Masyarakat**

Kurikulum dan pembelajaran di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin menganut pada kurikulum khas pesantren dengan kitab kuning sebagai sumber utamanya. Keputusan ini dihasilkan dari rapat bersama antara Kepala Madrasah dan Guru. Ustadz MI mengatakan:

Kalau menyangkut kurikulum dan KBM, pasti selalu melibatkan guru. Karena mereka yang akan turun ke lapangan, saya juga bilang kalau tidak berkanan boleh keluar, tapi Alhamdulillah semua bertahan. Karena, mulai 2025 ini, mulai kita terapkan kurikulum yang lebih ketat seperti di pesantren. sekarang kita buat target yang harus dicapai setiap cawu, dari bab apa sampai

bab apa. Kalau untuk santri, setiap hari harus ada hafalan, meskipun 1 atau 2 nadzom. Jadi, sebelum ujian itu, syaratnya adalah santri itu sudah setoran nadzom dan kitab sesuai dengan yang ditargetkan di cawu itu.<sup>76</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Menurut pernyataan tersebut, tampak bahwa guru dilibatkan dalam proses perumusan, penyesuaian, dan pelaksanaan kurikulum melalui pendekatan partisipatif. Selain itu, komitmen guru terhadap pengembangan madrasah tercermin dari sikap mau bertahan terhadap perubahan kurikulum yang mungkin memberatkan karena target yang ditetapkan. Dengan adanya target, baik itu bagi guru dalam meyelesaikan materi pembelajaran. Maupun santri dalam menghafal nadzom dan mencatat, sistem KBM mulai lebih terukur. Target ini digunakan sebagai tolak ukur kelayakan santri untuk mengikuti ujian di akhir cawu, sehingga sistem evaluasi tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses belajar secara bertahap.

Selanjutnya dilakukan penyusunan jadwal KBM, meliputi jadwal pelajaran dan pengampu yang dimusyawarahkan setiap tahun ajaran baru. Untuk jadwal pelajaran, dari hasil observasi yang dilakukan, jadwal dicetak dan ditempel di kantor, seperti berikut ini:

---

<sup>76</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

JADWAL PELAJARAN MADRASAH DINIYAH ISLAMIYAH ITTIHADUL MUBALLIGHIN							
TAHUN AJARAN 1446 - 1447 H. / 2025 - 2026 M.							
Kelas : Awaliyah 1							
Hari	Jumát	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu	Kamis
Pelajaran	Fiqih	Tauhid	Bahasa Arab	T.P.I.K	T.P.I.K	Akhhlak	Libur
Nama Kitab	Fasholatan	Zadul Mubtadi' 1	Ro'sun Sirah	Pegon 2&3	Pegon 2&3	Ngudi Susilo	Libur
Ustadz	Baihaqi	Baihaqi	Zakariya	Zamrozi	Zamrozi	Zamrozi	Libur
Kelas : Awaliyah 2							
Hari	Jumát	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu	Kamis
Pelajaran	Tajwid	T.P.I.K	Tauhid	Nahwu & Shorof	Fiqih	Akhhlak	Libur
Nama Kitab	Terjemahan	Pegon 3	Zadul Mubtadi' 2	Al Miftah	Fasholatan	Ala-La	Libur
Ustadz	Purniawan	Faris	Izzuddin	Baihaqi	Purniawan	Faris	Libur
Kelas : Awaliyah 3							
Hari	Jumát	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu	Kamis
Pelajaran	Tajwid	Tauhid	Nahwu & Shorof	Nahwu & Shorof	Akhhlak	Fiqih	Libur
Nama Kitab	Sifaul Jinan	Aqidatul Awam	Al Miftah 1&2	Al Miftah 1&2	Tanbihul Muta'alim	Fasholatan	Libur
Ustadz	Izzuddin	Izzuddin	Adib	Adib	Faris	Purniawan	Libur

JADWAL PELAJARAN MADRASAH DINIYAH ISLAMIYAH ITTIHADUL MUBALLIGHIN							
TAHUN AJARAN 1446 - 1447 H. / 2025 - 2026 M.							
Kelas : Wustho 1							
Hari	Jumát	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu	Kamis
Pelajaran	Akhhlak	Tajwid / Tarikh	Tauhid	Fiqih	Nahwu	Nahwu	Libur
Nama Kitab	Washoya	Tuhfatul Athfai / Tarikh Anbiya'	Aqidatul Islamiyah	Safinatusholah	Al Miftah 3&4	Al Miftah 3&4	Libur
Ustadz	Ahmad Wiji	Moch. Ibrahim	Nur Wahid	Abdul Rohim	Adib	Adib	Libur
Kelas : Wustho 2							
Hari	Jumát	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu	Kamis
Pelajaran	Fiqih	Akhhlak	Nahwu	Nahwu	Tauhid	Tarikh	Libur
Nama Kitab	Safinatunnajah	Taisirul Kholaq	Al Miftah 1,2,3,4	Al Miftah 1,2,3,4	Jawahirul Kalamiyah	Khulashoh 1	Libur
Ustadz	Abdul Rohim	Ahmad Wiji	Hamzah	Hamzah	Moch. Ibrahim	Nur Wahid	Libur
Kelas : Wustho 3							
Hari	Jumát	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu	Kamis
Pelajaran	Fiqih	Tarikh	Tauhid	Akhhlak	Nahwu	Nahwu	Libur
Nama Kitab	Sulam Taufiq	Khulashoh 2	Khayatul Islamiyah	Ta'lim Muta'alim	Al Miftah 3&4	Al Miftah 3&4	Libur
Ustadz	Moch. Ibrahim	H. Son Hajj	Hartono	Salfuddin Ansori	Hamzah	Hamzah	Libur

JADWAL PELAJARAN MADRASAH DINIYAH ISLAMIYAH ITTIHADUL MUBALLIGHIN							
TAHUN AJARAN 1446 - 1447 H. / 2025 - 2026 M.							
Kelas : Ulya 1							
Hari	Jumát	Sabtu	Ahad	Senin	Selasa	Rabu	Kamis
Pelajaran	Akhhlak	Tauhid	Tarikh	Shorof	Nahwu	Fiqih	Libur
Nama Kitab	Ta'lim Muta'alim	Nurudzolam	Khulashoh 3	Qoidah Shorifiyah	Imriti	Fathul Qorib	Libur
Ustadz	Salfuddin Ansori	Hartono	H. Son Hajj	Nur Wahid	Moch. Ibrahim	Abdul Rohim	Libur

#### Gambar 4.4 Jadwal Pelajaran<sup>77</sup>

Dalam hal ini, Kepala Madrasah menjelaskan:

Untuk pembagian jadwal dan guru pelajaran pasti kita musyawarahkan setiap tahun ajaran baru ya, karena menyesuaikan kegiatan dan juga kompetensi mereka. Misal, dulu di pondok belajar kitab yang mau diajarkan gak. Apalagi mereka semua kerja yang pulangnya sore hari, belum misal di masyarakat juga mereka punya peran peran lain juga. Agar adil, harus kita musyawarah mufakat.<sup>78</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

<sup>77</sup> Dokumen Kantor Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang, 18 Mei 2025

<sup>78</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

Ustadz AN juga mengatakan:

Ya, pasti kita, semua guru dilibatkan ya untuk pembagian jadwal karena tidak semua kan menguasai materi dan menyesuaikan waktu kosong masing-masing juga. Misal kita merasa ada kitab yang terlalu *abot* ya kita sampaikan.<sup>79</sup> (AN, 20.00, 18.05.25)

Pernyataan dari Ustadz AN memperkuat bahwa guru tidak hanya diposisikan hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai subjek aktif yang dilibatkan dalam perumusan keputusan operasional. Guru diberi ruang untuk menyatakan pendapat ataupun keberatan terhadap kesesuaian materi ajar dan jam mengajar. Kemudian, untuk jam belajar saat ini adalah dari habis magrib hingga pukul 19.45. Jam belajar ini sudah mengalami perubahan dari sebelumnya yang dibagi dua shift. Dimana kelas awaliyah masuk di sore hari, sedangkan kelas wustho masuk di malam hari.

Ustadz MI menjelaskan:

Kalau sekarang semua masuk malam mbak, habis magrib, jamnya ngikut magrib jam berapa. Baru pulangnya itu jam 19.45.<sup>80</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Hal ini juga diiyakan oleh Ustadz AN, ia mengatakan:

Ya, sekarang mulai ajaran 2025 ini masuknya malam, kalau dulu itu ada sore dan malam. Alasannya, karena guru-guru ini bekerja, sore baru pulang, banyak yang izin. Santri juga gitu, ada yang full day sekolahnya, ada yang masih main sore sore kadang itu, jadi akhirnya dimusyawarahkan dan diganti ke malam semua. Alhamdulillah, sepertinya ya guru jarang yang izin, santri juga begitu.<sup>81</sup> (AN, 20.00, 18.05.25)

---

<sup>79</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>80</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>81</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

Kemudian, Bu U, seorang wali santri juga menguatkan pernyataan ini, ia mengatakan:

Iya, sekarang masuk malam. Alhamdulillah, anak saya sekarang kan kelas 1 Wustho, harusnya memang masuk malam, tapi dulu waktu kelas awaliyah yang masuknya sore itu, sering izin.<sup>82</sup> (U, 09.00, 14.05.25)

Pernyataan-pernyataan di atas, ini juga mencerminkan adanya evaluasi dan perbaikan. Perubahan jam belajar dari sore dan malam menjadi hanya malam ternyata tidak hanya mempertimbangkan kondisi para guru yang bekerja hingga sore hari, namun juga karena rendahnya kehadiran santri di sore hari karena berbagai alasan seperti kelelahan sepulang sekolah, program full day school, atau masih bermain. Keputusan ini juga tidak diambil sepihak, melainkan melalui musyawarah bersama. Selain itu, juga menunjukkan komunikasi yang terbuka dan loyalitas guru pada lembaga. Dimana, ada rasa eman atau perasaan bersalah, jika sering izin. Dari hasil observasi lapangan, penulis juga dapat simpulkan bahwa kegiatan KBM di Madin Ittihadul Muballighin adalah sebagai berikut:

No	Waktu	Kegiatan	Estimasi
1	Setelah Maghrib-Isya'	Jam pelajaran pertama	$\pm 45$ menit
2	Isya'	Sholat Berjamaah di Masjid dan Istirahat	$\pm 15$ menit
3	Setelah Isya'-19.45	Jam Pelajaran kedua	$\pm 45$ menit

**Tabel 4.8 Waktu KBM<sup>83</sup>**

Madin Ittihadul Muballighin juga memiliki Program ekstrakurikuler Ponsami (Pondok Sabtu Minggu) yang dilaksanakan *selapan* dua kali, yakni pada Sabtu

<sup>82</sup> Umi, Wawancara Wali Santri Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 14 Mei 2025)

<sup>83</sup> Diolah dari wawancara dengan Kepala Madin dan bagian pendidikan

Pahing dan Sabtu Wage. Dari hasil penelusuran dokumen yang dikirim Ust. AN lewat pesan Whatsaap, jadwal kegiatannya adalah sebagai berikut:

No	Waktu	Kegiatan	Penanggung Jawab
1.	20.00-selesai	Dzibaan (Sabtu Pahing) Burdahan (Satu Wage)	Ust. Wiji Ust. Syaifuddin
2.	03.30-04.00	Qiyamul Lail	Ust. Ibrahim Ust. Sonhaji
3.	04.00-05.00	Sholat Subuh	Ust. Ibrahim Ust. Sonhaji
4.	05.00-05.30	Tartil Ba'da Subuh	Ust. Izzudin Ust. Purniawan
5.	05.30-06.00	Ngaji Kitab Mahfudzot (Awaliyah)  Fadhoilul A'mal (Wustho & Ulya)	Ust. Hamzah & Ust. Adib Ust. Ibrahim & Ust. Hartono
6.	06.00-06.30	Bersih-bersih Madin	Bersama
7.	06.30-07.00	Sholat Dhuha	Ust. Faris Ust. Rozi

**Tabel 4.9 Jadwal Kegiatan Ponsami<sup>84</sup>**

Jadwal kegiatan di atas mencerminkan pembiasaan yang khas pesantren.

Kegiatan-kegiatan yang telah dirancang merupakan perwujudan visi misi Madin yang tidak hanya berfungsi sebagai pelatihan disiplin ibadah, tetapi juga menjadi instrumen pembentukan karakter santri dari segi spiritual maupun sosial. *Dzibaan* dan *Burdahan* merupakan salah satu tradisi keagamaan yang telah mengakar dalam kehidupan masyarakat Muslim. Pembacaan *dziba* dan *burdah* biasanya dilakukan untuk memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW, keduanya berisi kisah Nabi Muhammad yang dikemas dalam syair-syair dan doa. Sehingga, kegiatan ini bukan hanya sebagai media pendidikan untuk memperkuat spiritual, tetapi juga secara sosial kultural. Artinya, pengalaman dan pembiasaan dalam kegiatan ini bisa

<sup>84</sup> Dokumen bagian pendidikan Madin, 18 Mei 2025

menjadi bekal santri ketika bersosialisasi di masyarakat sekaligus mempertahankan tradisi lokal yang hidup di masyarakat.

Sebagaimana yang disampaikan Ustadz. H, selaku modin yang memiliki peran penting dalam urusan keagamaan dan sosial di masyarakat:

..ada mbak, di masjid Al-Hikmah depan sini memang ada rutinan Dzibaan dan Burdahan sebulan sekali. Jadi, harapannya kalau anak-anak sudah dibiasakan dari kecil, besok bisa meneruskan.<sup>85</sup> (H, 20.00, 29.06.25)

Tradisi ini menunjukkan bagaimana Madin sebagai pendidikan berbasis masyarakat mampu mengintegrasikan nilai-nilai agama dengan nilai budaya lokal, tempat para santri tumbuh berkembang.

Kegiatan lainnya, seperti qiyamul lail, sholat subuh berjamaah, tartil ba'da subuh, kajian agama ba'da subuh dan sholat duha merupakan penanaman sikap beragama yang sudah hampir punah. Ketekunan, kesabaran, dan tanggung jawab juga ditanamkan melalui jadwal kegiatan yang terstruktur dan kegiatan berjamaah. Pembiasaan ini merupakan salah satu ciri khas pendidikan pesantren, yang tidak hanya menekankan keilmuan, tetapi juga akhlak serta amaliyahnya.

Lebih dari itu, peran guru dalam seluruh rangkaian kegiatan menunjukkan kuatnya budaya *uswah hasanah* (keteladanan) dalam proses pendidikan. Guru tidak hanya menjadi penyampai materi, tetapi juga hadir sebagai figur yang memberi contoh nyata. Hal ini juga mengukuhkan pendekatan partisipatif dalam manajemen yang ada di Madin. Pendekatan ini sangat relevan

---

<sup>85</sup> Hartono, Wawancara Tokoh Masyarakat Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 29 Juni 2025)

dengan nilai-nilai pendidikan berbasis masyarakat yang menekankan kolaborasi dan partisipasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Kemudian, dalam kegiatan bersih-bersih lingkungan Madin menunjukkan adanya pelibatan santri dalam menjaga kebersihan dan kenyamanan tempat belajar. Selain itu, juga menumbuhkan sikap kebersamaan dan gotong royong. Lebih dari itu, kegiatan ini juga dapat menumbuhkan kepedulian dan *sense of belonging* terhadap Madin. Karena, santri merasa turut andil dalam merawat lingkungan belajar mereka. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen pendidikan berbasis masyarakat yang menekankan pentingnya partisipasi aktif seluruh elemen pendidikan

Dari hasil observasi yang dilakukan, anak-anak terlihat antusias terhadap kegiatan ini. Sebelum pelaksanaan Ponsami, para santri diperbolehkan pulang terlebih dulu setelah jam KBM, dan kembali sebelum jam 20.00. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz AN:

Ya, anak-anak biasanya pulang dulu ke rumah, ambil bekal, jajan, mi, soalnya biasanya masak mi bareng-bareng disini, kan ada dapur di belakang.<sup>86</sup> (AN, 20.00, 18.05.25)

Peneliti dapat merasakan suasana saat itu yang mengingatkan peneliti pada suasana di pesantren. Para santri tidur bersama-sama di satu ruangan. Mereka terlihat antusias menata tempat untuk mereka tidur sambil bercakap santai. Santri perempuan tidur di kelas Ulya di lantai 2, sedangkan santri laki-laki tidur di kelas Awaliyah di lantai 1. Salah satu santri menunjukkan respon positif:

---

<sup>86</sup> Adib Nashrullah, Wawancara Guru Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 18 Mei 2025)

Seneng, jadi bisa merasakan kayak seperti di pondok, tidur bareng-bareng, bangun malam, ngaji pagipagi meskipun ngantuk.<sup>87</sup> (IR, 20.00, 17.05.25)

Ustadz Ibrahim menjelaskan:

Ponsami ini sudah jalan 2 tahun dan Alhamdulillah orang tua juga mendukung. Anaknya kadang itu malah yang sulit. Karena memang pelaksanaan ini dilakukan pas malam minggu. Tujuannya ya selain untuk mengenalkan kehidupan pesantren dan pembiasaan kegiatan-kegiatan islami ya sebenarnya juga untuk mengurangi anak-anak main hp. Ya orsang<sup>88</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Kepala Madrasah menjelaskan bahwa kegiatan Ponsami ini telah dijalankan mulai tahun 2023 dan mendapat respon positif dari para wali santri. Sehingga, saat ini Ponsami menjadi kegiatan Ekstrakurikuler yang diwajibkan. Dimana jika santri berhalangan, maka orang tua harus datang untuk izin. Artinya keterlibatan orang tua juga diharapkan. Selain itu, Kepala Madrasah juga menyadari akan implikasi negatif penggunaan gadget di kalangan anak dan remaja. Sehingga, melalui kegiatan ponsami, para santri mempunyai alternatif kegiatan yang lebih bermanfaat. Dalam konteks pendidikan berbasis masyarakat, pendekatan semacam ini merupakan bentuk nyata dari pembinaan karakter yang tidak hanya bertumpu pada kurikulum formal, tetapi juga melalui pembiasaan dan pengalaman langsung di lingkungan pendidikan. Untuk evaluasi pembelajaran, Madin telah melaksanakan program imtihan yang diadakan per semester dan kemudian dirubah menjadi per cawu sejak tahun ajaran baru 2025. Hal ini seperti diungkapkan oleh Kepala Madrasah:

---

<sup>87</sup> Isnaeni Rizki, Wawancara Santri Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>88</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

Ada ujian tiap cawu kalau sekarang ya, kalau dulu per semester, nanti dilanjut dengan rapotan bersama wali santri. Kalau mau ujian dan rapotan itu kita pasti akan rapat semua guru.<sup>89</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Dari pernyataan tersebut, Madin juga telah memiliki program evaluasi yang cukup baik dengan didakanya ujian tertulis. Adanya sistem perapotan dan juga memberikan catatan perkembangan siswa secara tertulis dan terukur, yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi. Kegiatan rapotan juga berfungsi sebagai alat komunikasi antara sekolah dan orang tua untuk perbaikan bagi santri ke depan. Selain itu, sistem rapot juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait program pendidikan selanjutnya.

Secara keseluruhan, praktik ini menunjukkan penyesuaian kurikulum dan pembelajaran dengan kebutuhan masyarakat lokal, baik dari sisi materi, jadwal, maupun metode, sehingga pendidikan tidak hanya bersifat akademis tetapi juga sosial-kultural. Berdasarkan uraian di atas, kita juga bisa simpulkan elemen masyarakat dan perannya sebagaimana dalam tabel berikut:

**Tabel 4.10 Elemen Masyarakat dan Perannya dalam Kurikulum dan Pembelajaran**

Elemen Masyarakat	Peran dalam Kurikulum dan Pembelajaran	Implementasi MPBM
<b>Guru / Alumni Madin</b>	Dilibatkan dalam perumusan kurikulum, pembagian jadwal, dan metode pembelajaran; menyesuaikan materi dengan kemampuan santri.	Partisipasi aktif guru sebagai subjek pendidikan, memastikan kurikulum sesuai kebutuhan lokal dan kapasitas lembaga.
<b>Kepala Madrasah</b>	Memimpin musyawarah kurikulum, menetapkan target KBM, memfasilitasi pembagian jadwal, dan evaluasi pembelajaran.	Mendorong kolaborasi dan keputusan partisipatif antara pengelola dan guru, menjaga relevansi kurikulum dengan masyarakat.

<sup>89</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<b>Wali Santri / Orang Tua</b>	Terlibat dalam evaluasi melalui rapotan, memberikan umpan balik terkait perkembangan santri, mendukung kegiatan ekstrakurikuler.	Memastikan keterkaitan pendidikan dengan kebutuhan anak dan masyarakat, membangun kesadaran kolektif tentang pendidikan agama.
<b>Tokoh Agama (Modin)</b>	Memberikan arahan sosial dan budaya, mendukung tradisi seperti Dzibaan dan Burdahan dalam kegiatan ekstrakurikuler.	Mengintegrasikan nilai budaya lokal dalam pendidikan, membangun karakter santri yang relevan dengan masyarakat.
<b>Santri</b>	Berpartisipasi aktif dalam KBM, hafalan nadzom, kegiatan Ponsami, dan menjaga lingkungan Madin.	Menjadi subjek aktif dalam pendidikan, mempraktikkan nilai disiplin, tanggung jawab, dan partisipasi sosial.

**Tabel 4.8 Elemen masyarakat dan Perannya dalam Kurikulum dan Pembelajaran**

**f. Membangun Relasi dan Pemberdayaan Terhadap Alumni Dan Wali Santri.**

Relasi antara lembaga dengan wali santri dan alumni dilakukan melalui beberapa kegiatan berkala yang berorientasi pada kebersamaan dan keterlibatan emosional. Untuk wali santri, diadakan pertemuan rutin setiap selapan sekali yang dikemas melalui kegiatan *istighotsah*. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Ustadz Ibrahim:

Kita mengadakan *istighotsah* wali santri *selapan pisan*. Ya agar ada pertemuan antara madin dengan wali santri, meskipun yang datang sampai saat ini masih sedikit, mungkin tidak sampai 25% dari jumlah santri. Disitu kalau memang ada pengumuman ya kita umumkan. Kalau tidak ada, ya *istighotsah* saja.<sup>90</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya upaya dari pihak madrasah untuk membangun komunikasi dan hubungan emosional antara lembaga dengan wali santri melalui kegiatan religius seperti *istighotsah* selapanan. Meskipun kehadiran wali santri masih tergolong rendah, kegiatan ini tetap dilaksanakan secara rutin

<sup>90</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

sebagai bentuk ikhtiar mempererat keterlibatan orang tua dalam kehidupan pendidikan anak-anak mereka. Istighotsah ini bukan hanya sebagai forum untuk berdoa, tetapi juga menjadi forum informal untuk komunikasi dua arah antara wali santri dengan para guru. Hal tersebut mencerminkan prinsip manajemen pendidikan berbasis masyarakat, di mana komunikasi dan hubungan sosial dengan masyarakat menjadi fondasi penting dalam mendukung keberlangsungan pendidikan. Kehadiran walaupun sedikit tetap menjadi langkah awal yang berarti untuk membangun partisipasi lebih luas di masa mendatang.

SK, seorang wali santri mengungkapkan pendapatnya tentang kegiatan ini:

Ya, ada kegiatan istighotsah rutin, tapi yang datang itu paling ga ada 20 orang, kalau ibu ibu itu gak sampek 10 kadang kurang dari 5 juga sering. Selain itu tidak ada absensi. Anak-anak juga ikut, waktunya itu Sabtu malam.<sup>91</sup>(SK, 14.00, 14.05.25)

Pernyataan SK ini menguatkan pernyataan sebelumnya bahwa tingkat partisipasi wali santri dalam kegiatan istighotsah yang masih sangat rendah, baik dari segi jumlah maupun keterlibatan aktif. Fakta bahwa tidak ada sistem absensi juga menunjukkan belum adanya langkah administratif untuk memantau atau meningkatkan keterlibatan ini. Namun demikian, tetap diadakannya kegiatan tersebut secara rutin menunjukkan komitmen madrasah dalam menjaga hubungan antara lembaga dengan wali santri. Keikutsertaan para santri juga menunjukkan bahwa kegiatan ini juga memiliki nilai kekeluargaan.

---

<sup>91</sup> Siti Koyimah, Wawancara Wali santri Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. (Malang, 14 Mei 2025)

Untuk alumni, pertemuan rutin dilaksanakan 3 bulan sekali, dan pertemuan perdana baru dilaksanakan pada hari Minggu, tanggal 29 Juni 2025. Berkaitan dengan pertemuan rutin alumni ini, Ustadz H menjelaskan:

Madin ini itu kan udah ada dari tahun 80-an, tentu alumni sudah banyak, termasuk saya ini kan juga alumni. Kapan hari ketika kumpul kumpul tercetus untuk mengadakan pertemuan alumni rutin 3 bulanan, acaranya sementara ini ya kirim doa untuk para muassis. Semoga bisa istiqomah, karena alumni ini banyak dan harus kita rangkul.<sup>92</sup> (H, 20.00, 29.06.25)

Berdasarkan pernyataan Ustadz H, kegiatan ini muncul dari hasil obrolan informal para guru dan alumni. Saat ini, kegiatan tersebut masih berupa kirim doa untuk para muassis (pendiri), dengan pembacaan yasin dan tahlil. Hal ini menunjukkan bahwa alumni diposisikan sebagai stakeholder strategis yang perlu dirangkul untuk memperkuat jejaring sosial dan sumber daya madrasah di masa depan.

Kemudian, dari hasil observasi penulis, kegiatan pertemuan alumni ini dihadiri oleh sekitar 100 orang. Angka ini cukup signifikan dan mencerminkan antusiasme yang tinggi dari para alumni. Alumni yang hadir pun juga terlihat berasal dari berbagai generasi, mulai dari angkatan lama hingga yang masih tergolong muda. Hal ini menunjukkan bahwa rasa memiliki terhadap madrasah ini tidak luntur oleh waktu. Temuan ini menegaskan bahwa Madin memiliki ikatan emosional yang cukup kuat bagi para alumninya. Kegiatan semacam ini tidak hanya mempererat relasi personal, tetapi juga membuka peluang bagi kontribusi konkret

---

<sup>92</sup> Hartono, Wawancara Tokoh Masyarakat Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 29 Juni 2025)

alumni terhadap pengembangan madrasah di masa depan, baik dalam bentuk dukungan moral, material, maupun pemikiran.

Selain membangun relasi, Madin juga berusaha melakukan pemberdayaan potensi almuni dan wali santri dalam beberapa kegiatan. Pemberdayaan ini, dilakukan dengan memberikan ruang dan peran nyata dalam kegiatan. Jika beberapa alumni telah secara khusus sudah dilibatkan menjadi tenaga pendidik, maka secara umum alumni serta elemen masyarakat juga dilibatkan dalam kegiatan haul dan haflah. Haul kegiatan tahunan untuk mendoakan para muassis, sedangkan haflah diadakan dua tahun sekali. Dalam hal ini, Ustadz MI mengungkapkan:

Misalnya ketika haul kemarin, saya menyampaikan ke alumni “*gak kepenger ngadakne haul ta?*” itu Alhamdulillah alumni langsung gerak dan full dana dari iuran para alumni dan itu habisnya sekitar 15 juta. Mereka lebih senang ya kalau untuk acara seperti ini karena mereka bisa ikut apa ya, *melu ngrasakne* lah. Begitu juga pas haflah 2 tahun sekali alumni pasti jadi panitia, wali santri dan masyarakat juga pasti dilibatkan.<sup>93</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Pernyataan ini didukung dengan apa yang diungkapkan alumni, AU mengatakan:

Pasti kita dilibatkan dalam acara haul dan haflah, bisa dibilang malah di *back up full* ya, baik kepanitiaan maupun dana. Kita biasanya muter untuk menggalang dana, baik itu dari alumni maupun dari warga.<sup>94</sup> (AU, 08.00, 15.05.25)

Selain itu, wali santri juga mengatakan:

Kalau haul dan haflah pasti dilibatkan, sumbangan seikhlasnya, bisa jajan atau uang.<sup>95</sup> (U, 09.00, 14.05.25)

---

<sup>93</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>94</sup> Afifatul Ula, Wawancara Alumni Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. (Malang, 15 Mei 2025)

<sup>95</sup> Umi, Wawancara Wali Santri Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 14 Mei 2025)

Dari pernyataan tersebut mencerminkan bentuk nyata pemberdayaan stakeholder alumni, wali santri dan masyarakat sekitar di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin. Mereka dilibatkan secara aktif dalam kegiatan besar seperti haul muassis dan haflah akhirussanah. Pertanyaan pemantik seperti “*Gak kepengen ngadakne haul ta?*” (tidak ingin mengadakan haul?) mencerminkan strategi kepemimpinan yang berbasis relasi dan kepercayaan, bukan hanya struktur formal. Ini adalah bentuk nyata dari pendekatan partisipatif dalam manajemen pendidikan berbasis masyarakat, di mana pemimpin menjadi fasilitator ide dan penggerak emosi dalam komunitas.

Pada kegiatan haul terakhir, seluruh kebutuhan acara yang mencapai sekitar lima belas juta rupiah ditanggung secara mandiri oleh para alumni melalui iuran. Selain itu, sebagai panitia utama, keterlibatan alumni tidak bersifat simbolis, melainkan menyentuh peran substantif, termasuk dalam perencanaan, pendanaan, hingga pelaksanaan acara. Partisipasi ini menjadi ruang strategis bagi madrasah untuk menjaga relasi dengan para stakeholder sekaligus menjadi sarana pemberdayaan sumber daya eksternal yang memiliki komitmen terhadap pengembangan pendidikan Islam di Madrasah Diniyah.

Relasi antara Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin dengan wali santri dan alumni dibangun melalui berbagai kegiatan rutin yang menekankan kebersamaan, komunikasi dua arah, dan keterlibatan emosional. Kepala Madin, Ustadz MI, berperan sebagai penggerak utama dalam membangun relasi ini. Kepala Madin, memfasilitasi pemberdayaan mereka dalam kegiatan penting Madin, seperti haul

muassis dan haflah akhirussanah. Bersama-sama dengan alumni, Kepala Madin menginisiasi pertemuan rutin, seperti istighotsah selapanan untuk wali santri dan pertemuan tiga bulanan bagi alumni. Sementara itu, wali santri dilibatkan melalui kegiatan rutin, kontribusi sukarela, dan komunikasi dengan guru maupun Kepala Madin, sehingga mereka merasakan keterlibatan langsung dalam perkembangan pendidikan anak-anak mereka.

Pendekatan ini menunjukkan penerapan prinsip Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM), di mana masyarakat tidak hanya menjadi objek pendidikan, tetapi juga berperan sebagai subjek yang aktif dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan, dan pengembangan lembaga. Upaya kolaboratif antara Kepala Madin, alumni, dan wali santri ini memperkuat jejaring sosial, membangun rasa memiliki, dan meningkatkan partisipasi dalam seluruh proses pendidikan. Berikut tabel yang merangkum peran masing-masing elemen dalam upaya membangun relasi dan pemberdayaan wali santri serta alumni di Madin Ittihadul Muballighin:

**Tabel 4.10 Elemen masyarakat dan Perannya dalam Upaya Membangun Relasi dan Pemberdayaan Alumni dan Wali Santri**

Elemen	Peran dalam Upaya Membangun Relasi dan Pemberdayaan	Implementasi MPBM
Kepala Madin (Ustadz MI)	Penggerak utama membangun relasi, memfasilitasi pemberdayaan alumni dan wali santri, menginisiasi pertemuan rutin seperti istighotsah dan pertemuan alumni, memimpin koordinasi kegiatan haul muassis dan haflah akhirussanah	Menjadikan masyarakat sebagai subjek aktif, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, memperkuat jejaring sosial dan rasa memiliki terhadap lembaga
Alumni Madin	Terlibat dalam pertemuan rutin, menjadi motivator dan saluran informasi bagi masyarakat, membantu perencanaan dan pelaksanaan kegiatan penting	Memperkuat relasi antara Madin dan masyarakat, menjadi agen partisipasi aktif, mengintegrasikan nilai dan

	Madin, memberikan dukungan moral, material, dan organisatoris	aspirasi masyarakat ke dalam pendidikan
Wali Santri	Menghadiri istighotsah, terlibat secara sukarela dalam kegiatan Madin, berkomunikasi dengan Kepala Madin dan guru, memberikan kontribusi dalam kegiatan seperti haul dan haflah	Memastikan masyarakat merasakan keterlibatan langsung, membangun komunikasi dua arah, memperkuat keterikatan emosional dengan lembaga
Guru/Pengurus Madin	Mendampingi kegiatan Madin, berinteraksi dengan wali santri dan alumni, menjadi figur teladan dalam kegiatan pendidikan dan sosial	Memperkuat hubungan lembaga dengan masyarakat, mendukung partisipasi aktif alumni dan wali santri, menjaga keberlanjutan pendidikan berbasis masyarakat

Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang menunjukkan keterpaduan yang antara prinsip partisipatif, pemberdayaan masyarakat, kemandirian dan pengelolaan pendidikan yang adaptif. Dalam aksi nyata yang telah dijalankan, masyarakat dalam hal ini adalah alumni, wali santri, santri, tidak hanya berperan sebagai objek penerima pendidikan, tetapi juga sebagai subjek aktif yang turut menentukan jalannya pendidikan, mengawasi pelaksanaan, serta berkontribusi secara moral, material, dan sosial.

Pengaktifan kembali Madin memunculkan pemimpin baru yang dipilih oleh masyarakat. Selain menunjukkan bahwa masyarakat menjadi pendorong awal aktifnya Madin, tidak bisa dipungkiri dalam pengelolaan madin selanjutnya kepemimpinan Kepala Madin juga punya peran penting. Dalam aspek kepemimpinan, Kepala Madin Dalam mengambil peran sentral sebagai penggerak utama yang memfasilitasi keterlibatan masyarakat. Kepala Madin tidak sekadar mengambil keputusan administratif, tetapi mampu menggerakkan kolaborasi guru,

alumni, wali santri dan masyarakat lokal untuk berkontribusi dalam pengelolaan Madin.

Dalam aspek kemandirian, Madin menegaskan posisi sebagai lembaga yang mandiri, lepas dari pengaruh politik maupun campur tangan birokrasi, serta menolak bantuan yang berafiliasi politik. Sumber dana utama berasal dari iuran santri dan donasi sukarela dari masyarakat, yang digunakan untuk operasional dan apresiasi guru. Strategi ini tidak hanya menjaga fleksibilitas manajemen, tetapi juga menguatkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif masyarakat terhadap pendidikan.

Dalam pemilihan SDM, Madin mengutamakan alumni dan masyarakat lokal sebagai tenaga pengajar dan pengurus. Hal ini menunjukkan pemanfaatan SDM lokal yang sesuai dengan nilai MPBM, yakni pengakuan terhadap kompetensi komunitas, kolaborasi berbasis kepercayaan, serta partisipasi aktif dalam proses pendidikan. Alumni tidak hanya menjadi guru, tetapi juga terlibat dalam pengorganisasian, perencanaan, dan pelaksanaan program pendidikan, sehingga integrasi nilai lokal, budaya, dan aspirasi masyarakat tercermin dalam kurikulum dan kegiatan pembelajaran.

Dalam aspek kurikulum dan pembelajaran, Madin menerapkan kurikulum khas pesantren yang adaptif terhadap kebutuhan santri dan kondisi guru. Penyusunan jadwal, target hafalan, dan kegiatan KBM disusun melalui musyawarah guru, mempertimbangkan kompetensi pengajar dan situasi santri. Program ekstrakurikuler seperti Ponsami, qiyamul lail, dzibaan, dan burdahan menjadi media penguatan karakter, keteladanan guru, serta integrasi nilai

keagamaan dan budaya lokal. Sistem evaluasi, melalui ujian per cawu dan rapotan, memungkinkan komunikasi progres belajar dengan wali santri serta penyesuaian program pendidikan yang lebih tepat sasaran.

Dalam pembangunan relasi dan pemberdayaan masyarakat, kegiatan rutin antara Madin, wali santri, dan alumni memperkuat jejaring sosial, membangun rasa memiliki, serta menciptakan kolaborasi berkelanjutan. Wali santri dilibatkan melalui komunikasi langsung, kontribusi sukarela, serta partisipasi dalam kegiatan besar, sementara alumni menjadi agen penyebaran informasi, penggerak kegiatan, dan penyumbang moral maupun material. Guru dan pengurus Madin menjadi penghubung antara lembaga dan masyarakat, menjaga kelangsungan pendidikan serta mencontohkan keteladanan (uswah hasanah).

### **Kesimpulan**

Secara keseluruhan, implementasi MPBM di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin telah menunjukkan aksi nyata seperti: pengaktifan Madin atas dorongan masyarakat, pemanfaatan sumber daya lokal, kemandirian pembiayaan, penyusunan kurikulum adaptif, penguatan organisasi, serta pemberdayaan dan pembangunan relasi dengan masyarakat. Implementasi ini menumbuhkan kesadaran kolektif, tanggung jawab sosial, dan keterikatan emosional masyarakat terhadap lembaga.

Setiap elemen masyarakat yang ada di wilayah tersebut dan sekaligus bagian dari stakeholder Madin juga menunjukkan perannya masing-masing. Tokoh masyarakat berperan sebagai penasehat dan pemberi legitimasi moral, alumni menjadi penggerak dan penghubung jaringan sosial, guru menjalankan peran

edukatif sekaligus pelestari tradisi keilmuan, wali santri memberikan dukungan praktis dan emosional, kepala madrasah berfungsi sebagai pemimpin sekaligus fasilitator yang mengarahkan visi, membangun kesadaran kolektif, serta menjaga koordinasi, sementara santri menjadi penerima manfaat yang aktif, sekaligus simbol lembaga yang resilien.

## **2. Implikasi Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat terhadap Proses Resiliensi Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang**

Paparan data dalam bab ini akan fokus pada implikasi dari implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) terhadap proses resiliensi organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin. Proses resiliensi organisasi menggunakan lima elemen: membangun kesadaran, pemilihan komponen esensial organisasi, asesmen kerentanan diri, identifikasi dan prioritas kerentanan utama, serta peningkatan kapasitas adaptif.

### **a. Membangun Kesadaran terhadap Eksistensi Madrasah Diniyah (*Building Awareness*)**

Kesadaran masyarakat atas kebutuhan akan pendidikan agama menjadi titik awal bangkitnya Madin. Sehingga, pelaksanaan MPBM semakin mendorong kesadaran kolektif terhadap eksistensi Madin. Melalui MPBM, sumber daya lokal terdorong untuk berpartisipasi dalam berbagai bentuk. Ustadz MI, Kepala Madrasah, menjelaskan:

Aktifnya kembali Madin ini yang jelas itu karena dorongan dan kepercayaan dari masyarakat yang datang ke saya dan ingin saya meneruskan perjuangan Ustadz Affandi, Kepala Madrasah sebelumnya. Seperti yang sebelumnya saya

katakan, mereka ingin pendidikan agama yang mengarah ke kitab kuning seperti di pesantren.<sup>96</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Pernyataan Ustadz MI, dikuatkan dengan apa yang dikatakan oleh Ustadz H, beliau mengatakan:

Madin ini kan udah lama itu ya mbak, kebetulan saya selain alumni juga dulu ikut mengajar meskipun sebentar. Jadi ketika Madin ini vakum ya, eman banget. Alumninya juga sudah banyak sekali, hampir anak kampung sini dulu ya ngaji disini, manfaatnya juga bisa dirasakan ya, banyak anak-anak yang akhirnya mondok setelah dari sini. Makanya kita ingin Madin ini hidup lagi. Saya sebagai modin waktu itu bersama ta'mir masjid dan perwakilan alumni datang ke Ustadz MI untuk meminta beliau untuk menghidupkan kembali Madin. Ketika Ustadz MI bersedia, kita bersyukur dan tentu kita usahakan untuk terus memberi dukungan semampu kita. Alhamdulillah sampai sekarang sudah tujuh tahun Madin ini bisa aktif kembali.<sup>97</sup> (H, 20.00, 29.06.25)

Kesadaran yang tumbuh dari bawah ini mendorong keterlibatan aktif masyarakat tanpa tekanan. Mereka merasa memiliki tanggung jawab bersama untuk menyediakan ruang pendidikan agama yang dekat dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Misalnya, ketika Madin mengadakan renovasi seperti temuan peneliti dalam fokus 1 di atas, meskipun tidak permintaan secara resmi untuk membantu, masyarakat bergotong royong ikut membantu semampu mereka. Kemudian, adanya alumni sebagai bagian inti dari organisasi Madin juga menjadi penguat ketahanan Madin. Ustadz AN, guru sekaligus alumni mengatakan alasannya mau mengajar di Madin:

Kesadaran si mbak, insyallah meskipun ngapunten tidak ada bayaran ya, kami terus berusaha mendampingi anak-anak semampu kita. Meskipun tentu, kami

---

<sup>96</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>97</sup> Hartono, Wawancara Tokoh Masyarakat Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 29 Juni 2025)

banyak kurangnya, tapi dengan kebersamaan para guru disini, bisa saling membantu.<sup>98</sup> (AN, 20.00, 18.05.25)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa alumni yang berpartisipasi aktif menjadi guru terdorong untuk mengabdi. Sehingga, keberlanjutan terhadap pendidikan para santri telah menjadi tanggung jawab moral. meskipun mereka mendapat banyak kendala baik dari dalam maupun luar diri mereka. Konsistensi ini menunjukkan adanya kesadaran yang terbangun setelah adanya sistem MPBM. Selain itu, keberadaan guru yang juga alumni serta bagian dari masyarakat lokal setempat juga mendapat kesan tersendiri dari wali santri, Bu SK, seorang wali santri mengatakan:

Alhamdulillah, guru-guru karena sama-sama warga disini, jadi guru itu sama anak-anak itu dekat, bisa merangkul.<sup>99</sup>(SK, 14.00, 14.05.25)

Hal ini menunjukkan bahwa, melalui pelaksanaan MPBM yang mengutamakan sumber daya lokal sebagai guru, membentuk kedekatan antara guru dan santri. Guru-guru yang berasal dari lingkungan yang sama dengan santri lebih memahami kondisi sosial, dan ekonomi para santri. Kedekatan tersebut menjadi modal sosial yang sangat berharga dalam proses resiliensi organisasi.

Selanjutnya, temuan pada Fokus 1 yang menunjukkan bahwa pemberian madrasah sepenuhnya ditopang oleh sumber daya lokal tanpa keterikatan pada bantuan politik maupun institusi pemerintahan juga menjadi bukti nyata bahwa

---

<sup>98</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>99</sup> Siti Koyimah, Wawancara Wali santri Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. (Malang, 14 Mei 2025)

kesadaran dan kemandirian masyarakat telah terbentuk secara organik. Kondisi ini tidak hanya mendorong partisipasi aktif, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab kolektif untuk menjaga keberlangsungan madrasah sebagai milik bersama.

**b. Menyeleksi Komponen Organisasi yang Esensial (Selection of Essential Organizational Components)**

Dalam banyak komponen organisasi lembaga pendidikan, Kepala Madrasah mengatakan bahwa yang penting adalah menjaga kualitas pembelajaran. Ia menjelaskan:

Menurut saya, dengan kualitas yang baik tentu kuantitas akan mengikuti. Yang sudah dilakukan ya sekarang di perketat, istilahnya saya *wani kelangan santri atau wani kelangan guru*. Dari rapat guru-guru kemaren, kita sudah sepakat untuk memperketat aturan terkait pembelajaran. Dalam hal ini, bener-bener saya minta komitmen dari para guru juga wali santri ya. Ketika rapat itu, sudah saya sampaikan ke guru-guru bahwa jika tidak sesuai dengan kesepakatan ya monggo *medal*, tapi alhamdulillaah bertahan.<sup>100</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Berdasarkan pernyataan tersebut, dalam proses resiliensi organisasi, Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin menunjukkan keberanian dan ketegasan dalam menentukan komponen inti organisasi yang perlu dipertahankan dan diperkuat. Kepala Madrasah menegaskan bahwa kualitas pembelajaran merupakan elemen yang paling penting dalam keberlangsungan lembaga. Risiko kehilangan guru atau santri berani diambil demi menjaga kualitas pembelajaran. Keputusan ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya mempertahankan eksistensinya melalui kompromi, melainkan secara selektif memilih dan menjaga nilai-nilai inti yang dianggap esensial dalam hal ini adalah kualitas proses pembelajaran. Dalam rapat bersama guru, Kepala Madrasah memperketat aturan dan menegaskan komitmen

---

<sup>100</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

terhadap standar yang telah ditetapkan. Meskipun hal ini berpotensi menimbulkan resistensi, namun kenyataan para guru tetap bertahan, yang menunjukkan adanya pemahaman dan dukungan kolektif terhadap misi utama madrasah. Lebih lanjut, Ustadz MI menjelaskan:

Dari guru misalnya jam masuk jam pulang saya perketat, untuk perizinan guru, itu harus sebelum magrib, kalau setelah magrib tidak diterima. Ada target pembelajaran yang harus dicapai setiap cawu, dari bab apa sampai bab apa. Kalau untuk santri, setiap hari harus ada hafalan, meskipun 1 atau 2 nadzom. Ada hukuman untuk yang tidak hafal misal berdiri atau sa'i lari *bbolak-balik* di halaman madin sambil ngomong “aku ra apal aku ra apal”, dan itu malah ya jadi tontonan warga sekitar karena lucu. Santri tidak boleh izin selain yang izin ya orang tua, dulu boleh lewat wa, tapi yg wa *areke dewe*, setelah itu saya ganti dengan surat, itu juga *areke nulis dewe*, sekarang ya harus orang tuanya ke kantor, termasuk izin ga ikut kegiatan ekstra seperti Ponsami (Pondok Sabtu Minggu) karena sudah kita wajibkan juga.<sup>101</sup> (MI, 16.30, 16.05.25)

Dari Ustadz AN juga mendukung pernyataan ini:

Kalau dari semua komponen banyak ya yang masih harus diperbaiki termasuk juga dari administrasi dan struktur organisasi. Tapi dari hasil obrolan dan rapat semua guru semua sepakat kalau yang kita prioritaskan untuk saat ini ya pembelajaran, sedang yang lain, pelan-pelan. Karena intinya Madin ini kan tempat belajar ya, jadi sebisa mungkin apa yang kita berikan itu yang terbaik. Makanya di pembelajaran itu selalu diperbaiki, kita sebagai guru selalu terbuka jika ada kesulitan, dan kalau lagi kumpul santai, apa yang kurang itu juga kalau bisa kita omongkan bersama untuk mencari solusi.<sup>102</sup> (AN, 20.00, 18.05.25)

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks pemilihan komponen organisasi yang esensial, Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin secara sadar dan kolektif menempatkan pembelajaran sebagai prioritas utama dibandingkan aspek lainnya seperti administrasi dan struktur organisasi. Melalui pendekatan MPBM

---

<sup>101</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

<sup>102</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

yang menekankan musyawarah dan partisipasi warga madrasah, keputusan ini lahir dari kesepakatan bersama hasil diskusi dan rapat para guru. Komitmen untuk terus memperbaiki proses pembelajaran, membuka ruang diskusi informal, serta saling membantu dalam mengatasi kesulitan menunjukkan adanya budaya kolaboratif yang kuat. Pilihan untuk fokus pada inti fungsi madrasah, yaitu pendidikan, meskipun dalam keterbatasan, merupakan wujud seleksi elemen organisasi yang paling esensial untuk dipertahankan dan dikembangkan dalam upaya menjaga keberlangsungan dan ketahanan lembaga.

**c. Refleksi Diri terhadap Tantangan (*Self Assessment of Vulnerability*)**

Implementasi MPBM juga mendorong masyarakat bersama-sama dengan pengelola madrasah (guru dan kepala madrasah) untuk memahami dan mengakui tantangan yang dihadapi. Kedekatan sosial dengan sesama warga masyarakat lokal membentuk pola komunikasi yang informal namun intens di antara para pengelola madrasah. Seluruh pengelola yang semuanya merupakan laki-laki seringkali menjadikan momen-momen santai sebagai ruang refleksi bersama. Meskipun tidak dalam format rapat resmi, forum-forum santai ini justru menjadi ruang produktif untuk membahas berbagai masalah yang muncul secara jujur dan terbuka. Dari diskusi-diskusi semacam itu, kemudian muncul berbagai ide dan solusi yang lebih kontekstual dan dapat diterima bersama, sehingga proses penentuan prioritas atas kerentanan organisasi menjadi lebih partisipatif dan realistik.

Dalam temuan fokus 1 sebelumnya, tantangan yang dihadapi adalah masih rendahnya partisipasi aktif wali santri dalam pembayaran *syahriyah* dan pertemuan rutin. Tantangan ini tentu telah disadari oleh pengelola internal Madin. Dalam wawancara, Ustadz H menyatakan:

Untuk syahriyah itu kita tidak menekankan, tetapi tiap bulan kartu tetap dibagikan, mbayar monggo ga ya monggo, kita tidak tekankan. Pokoke Alhamdulillah sudah mau ngaji, tapi ya itu dari orang tua, hampir 70 % wali santri iku kurang gatekno, mendukung si mendukung tapi ya gitu kaya hanya *cul* atau pasrah full sama kita.

Dalam obsevasi peneliti, kartu syahriyah dibagikan tiap kelas dibawa oleh guru yang mengajar, dan sesuai dengan apa yang disampaikan, tidak semua katif membayar, sebagaimana dalam foto berikut:



Gambar 4.5 Kartu Syahriyah<sup>103</sup>

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa melalui MPBM, tantangan-tantangan yang dihadapi tidak disikapi dengan penolakan atau pengabaian, melainkan direspon dengan strategi-strategi yang tetap menjaga keharmonisan hubungan sosial dan keberlangsungan pendidikan. Misalnya pendekatan yang diambil dalam problem rendahnya pembayaran syahriyah, ini menunjukkan adanya empati dan pemahaman terhadap kondisi sosial-ekonomi masyarakat, sekaligus

<sup>103</sup> Hasil Observasi di Kantor Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang, 18 Mei 2025

menjaga keterlibatan mereka agar. Dengan demikian, implementasi MPBM berimplikasi pada proses refleksi terhadap tantangan (self-assessment of vulnerability) yang menumbuhkan fleksibilitas demi keberlangsungan pendidikan.

**d. Mengidentifikasi Tantangan yang menjadi Prioritas (*Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities*)**

Dalam proses identifikasi tantangan yang menjadi prioritas. (*Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities*), sesungguhnya unsur-unsur dasarnya telah dibangun sejak tahapan sebelumnya, yakni dalam proses pemilihan komponen organisasi esensial maupun refleksi atas tantangan. Ketika para pengelola Madin sepakat mengutamakan kualitas pembelajaran sebagai inti yang harus dipertahankan, hal itu sekaligus mencerminkan bentuk awal dari proses identifikasi terhadap tantangan. Demikian pula, dalam proses refleksi atas rendahnya partisipasi wali santri, para guru dan kepala madrasah telah melakukan semacam penilaian kerentanan bersama. Maka, pada tahap keempat ini, identifikasi kerentanan bukanlah proses yang sepenuhnya baru, melainkan kelanjutan yang muncul dari kesadaran, prioritas seleksi, dan refleksi yang telah dibangun sebelumnya. Yang membedakannya adalah, pada tahap ini, kerentanan-kerentanan tersebut mulai dipetakan dan diprioritaskan untuk ditindaklanjuti melalui solusi konkret dan kesepakatan bersama. Dalam proses mengidentifikasi kerentanan ini, secara bersama-sama.

Dalam hal ini Madin telah mengedentifikasi bahwa tantangan yang dihadapai adalah masih rendahnya partisipasi aktif wali santri dalam pembayaran syahriyah

maupun dalam program Madin. Dari tantangan-tantangan tersebut, sebagaimana data yang telah dipaparkan di atas, ditindaklanjuti oleh Madin dengan pendekatan fleksibilitas demi keberlangsungan pendidikan. Ketika partisipasi wali santri dalam pembayaran syahriyah rendah, pengelola tidak serta-merta menegur atau memaksa, melainkan merefleksikan kondisi tersebut sebagai kerentanan sosial-ekonomi yang harus disikapi dengan empati dan kenyamanan. Di sinilah letak integrasi antara refleksi tantangan dan pemilihan komponen esensial yakni bahwa meskipun pembentukan penting, namun pembelajaran tetap menjadi prioritas utama yang tidak dikorbankan. Proses munculnya kerentanan utama kemudian diarahkan pada bagaimana menjaga kualitas pembelajaran dengan keterbatasan pembentukan, sekaligus memikirkan solusi yang paling mungkin.

**e. Meningkatkan Kapasitas dalam Adaptasi (*Increasing Adaptive Capacity*)**

Implikasi paling nyata dari MPBM terhadap proses resiliensi adalah tumbuhnya kapasitas adaptif madrasah. Hal ini tampak dalam berbagai inovasi yang disesuaikan dengan dinamika masyarakat, seperti perubahan jam belajar dari sore ke malam hari yang menjadi solusi untuk keterbatasan waktu belajar santri, agar tidak bentrok dengan pekerjaan guru dan sekolah formal para santri. Ustadz AN, menjelaskan:

Kalau contoh adaptasinya ya itu tadi, terkait jam belajar yang disesuaikan dengan kondisi guru dan santri.<sup>104</sup> (AN, 20.00, 18.05.25)

Fleksibilitas semacam ini dapat dilakukan karena kuatnya kedekatan sosial antar stakeholder madrasah yang berasal dari komunitas yang sama. MPBM

---

<sup>104</sup> Moch. Ibrahim, Wawancara Kepala Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang (Malang, 16 Mei 2025)

memberi ruang bagi pengelola madrasah untuk tidak terikat pada sistem baku yang kaku, melainkan mendorong respons dinamis terhadap situasi nyata di lapangan. Hal ini menjadi bukti bahwa kapasitas adaptif tidak hanya dilihat dari inovasi besar, melainkan dari kemampuan organisasi mengelola keseharian dengan luwes, efektif, dan tetap menjunjung keberlangsungan pendidikan santri.

### **Kesimpulan**

Secara keseluruhan, implementasi MPBM di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin terbukti memberikan implikasi positif terhadap proses resiliensi organisasi. Kesadaran kolektif masyarakat, seleksi komponen inti berupa kualitas pembelajaran, refleksi terhadap tantangan, prioritisasi kerentanan, serta peningkatan kapasitas adaptif membentuk siklus resiliensi yang saling menguatkan. Temuan ini menegaskan bahwa Implementasi MPBM memberi implikasi terhadap proses resiliensi organisasi di Madin yang meliputi : membangun kesadaran terhadap eksistensi madrasah diniyah (*building awareness*), menyeleksi komponen organisasi yang esensial (*selection of essential organizational components*), refleksi diri terhadap tantangan (*self assessment of vulnerability*), mengidentifikasi tantangan yang menjadi prioritas (*identification and prioritization of keystone vulnerabilities*, dan meningkatkan kapasitas dalam adaptasi (*increasing adaptive capacity*).

### **C. Hasil Penelitian**

Penelitian ini mengungkap bahwa implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat (MPBM) di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota

Malang telah dilaksanakan secara partisipatif dan berbasis kebutuhan lokal masyarakat. Dari hasil analisis terhadap temuan yang ada, peneliti dapat menarik empat hasil penelitian sebagai berikut:

**Pertama**, inisiatif pengaktifan kembali lahir dari kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan keagamaan sebagai penguatan ilmu dan akhlak generasi muda. Keputusan yang diambil melalui musyawarah menjadi fondasi awal dari praktik MPBM yang berkembang di Madin tersebut. Hal ini mencerminkan prinsip partisipasi yang datang dari berbagai elemen masyarakat sekaligus menunjukkan adanya kesadaran kolektif yang terbangun (*Building Awareness*) akan pentingnya pendidikan agama yang disediakan oleh Madin. Pengambilan keputusan tidak hanya berpusat pada figur kepala madrasah, tetapi melibatkan berbagai elemen masyarakat yang memiliki kepentingan dan kontribusi berbeda. Dalam perspektif Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM), partisipasi multipihak ini merupakan indikator bahwa masyarakat berperan ganda: sebagai penerima manfaat pendidikan sekaligus sebagai pengambil keputusan yang menentukan arah keberlangsungan lembaga.

Tokoh masyarakat dan sesepuh lingkungan menjadi penggerak awal dengan menyuarakan kebutuhan adanya pendidikan diniyah berbasis kitab kuning. Keluarga almarhum kepala madrasah sebelumnya berperan dalam menjaga legitimasi regenerasi kepemimpinan, sehingga pengelolaan Madin tetap berlandaskan nilai kultural yang kuat. Kepala Madin, sebagai penerima mandat sosial, diposisikan sebagai pengelola utama yang mewakili sumber daya lokal. Keseluruhan proses ini menunjukkan adanya sinergi antara figur sentral, keluarga

pendiri, tokoh masyarakat, dan komunitas luas sebagai jaringan sosial yang menopang keberlangsungan madrasah.

**Kedua**, dalam hal pengelolaan, Madin dikelola secara mandiri oleh masyarakat tanpa campur tangan dari pihak luar, baik pemerintah maupun afiliasi politik. Kemandirian ini nampak dalam pembiayaan secara swadaya dan pemanfaatan sumber daya lokal yang sudah tersedia. Keterlibatan alumni sebagai guru dan pengurus organisasi juga memberikan dampak positif terhadap hubungan antara lembaga, dengan lingkungan khusunya santri, dan wali santri. Dengan melibatkan partisipasi aktif masyarakat tersebut, pengelolaan menunjukkan adanya *selection of essential organizational components*, yakni pemilihan unsur-unsur inti organisasi yang berasal dari dan untuk komunitas sendiri. Mandiri secara struktural maupun finansial juga membuktikan bahwa madrasah memiliki daya tahan dan beradaptasi terhadap tekanan dari luar. Hal ini juga memperkuat elemen *increasing adaptive capacity*, terutama dalam menghadapi permasalahan yang ada.

**Ketiga**, penguatan relasi dan pemberdayaan terhadap alumni dan wali santri, dan tokoh masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah menjadi salah satu kekuatan utama yang menunjukkan penerapan nyata MPBM. Melalui penguatan relasi sosial yang bersifat berkelanjutan dan fungsional, masyarakat tidak diposisikan hanya sebagai pendukung, melainkan sebagai bagian penting dalam pengelolaan Madin. Alumni selain diberdayakan sebagai guru dan pengurus, dalam pengelolaannya almuni juga menunjukkan perannya juga berperan sebagai saluran informasi dan komunikasi lembaga dengan masyarakat. Sehingga, menjaga relasi dengan alumni harus dilakukan. Caranya adalah dengan melibatkan mereka

sebagai panitia pelaksana inti dalam kegiatan haul dan haflah Madin serta membuatkan forum rutin pertemuan alumni yang diadakan setiap tiga bulan sekali. Wali santri juga dilibatkan dalam proses pengawasan perizinan santri, untuk meningkatkan komitmen wali santri. Selain itu juga diadakan pertemuan rutin wali dalam bentuk istighotsah. Tokoh masyarakat dilibatkan secara formal sebagai penasihat madrasah. Keberadaan tokoh masyarakat sebagai penasihat memberikan kekuatan moral dan legitimasi sosial yang penting, terutama dalam menjaga kepercayaan masyarakat luas terhadap eksistensi madrasah.

Melaui pembangunan relasi dan pemberdayaan seluruh stakeholder ini, berkontribusi terhadap penguatan resiliensi organisasi dalam beberapa elemen penting. Yakni, *self-assessment of vulnerability*, karena melalui forum rutin ini dapat dijadikan forum refleksi terhadap potensi masalah, kelemahan, maupun kebutuhan yang dihadapai oleh Madin. Selain itu, pelibatan alumni dalam forum dan kegiatan besar memungkinkan madrasah untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan kebutuhan utama (*identification and prioritization of keystone vulnerabilities*), seperti kekurangan fasilitas atau pendanaan kegiatan. Hubungan yang terus dibangun melalui forum-forum ini juga memperkuat *building awareness*, yaitu kesadaran bersama akan pentingnya keberadaan dan keberlanjutan madrasah. Madrasah bukan lagi dianggap milik pengurus semata, tetapi menjadi milik bersama masyarakat. Inilah bentuk dari MPBM yang bukan sekadar pendekatan administratif, tetapi menjadi model kolaborasi yang mendukung proses resiliensi organisasi.

**Keempat**, kurikulum dan pembelajaran yang diterapkan Madin disusun berdasar kebutuhan warga masyarakat yang menginginkan pelajaran agama berbasis kitab kuning seperti di pesantren. Penyusunan kurikulum dan KBM dilakukan secara partisipatif, melibatkan guru sebagai subjek aktif dalam perumusan, penyesuaian, dan pelaksanaan. Guru tidak hanya bertugas sebagai pelaksana, tetapi diberi ruang untuk menyampaikan pendapat, keberatan, dan menyesuaikan jadwal maupun materi agar sesuai dengan kapasitas mereka dan kebutuhan santri. Hal ini menunjukkan bentuk nyata dari *increasing adaptive capacity*, karena madrasah mampu menyesuaikan dengan kebutuhan dan dinamika yang ada di masyarakat. Misalnya, waktu belajar diatur agar tidak mengganggu aktivitas guru maupun santri di luar Madin, sehingga guru maupun santri lebih aktif dalam kehadiran. Program Unggulan Ponsami juga diadakan sebagai respon keinginan masyarakat agar anak-anak mereka memiliki bekal dan pengalaman seperti di pesantren. Pelibatan guru dan wali santri dalam evaluasi melalui rapotan per cawu menegaskan pendekatan kolaboratif dan adaptif sejalan dengan prinsip PBM.

**Tabel 4.13 Hasil Penelitian<sup>105</sup>**

Implementasi MPBM	Implikasi terhadap Proses Resiliensi	Perubahan atau Adaptasi yang terjadi
Pengaktifan kembali Madin melalui partisipasi kolektif dan musyawarah.	Membangun Building Awareness melalui kesadaran bersama akan pentingnya pendidikan diniyah, melibatkan multipihak (tokoh masyarakat, keluarga pendiri, kepala Madin, wali santri, alumni)	Terbangun legitimasi sosial, rasa memiliki bersama, serta pondasi awal resiliensi berbasis nilai kultural dan partisipasi multipihak
Pengelolaan mandiri melalui pembiayaan swadaya dan pemanfaatan sumber daya lokal	Menunjukkan Selection of Essential Organizational Components dengan memilih unsur inti organisasi dari komunitas sendiri, serta	Madrasah tahan terhadap tekanan eksternal, mandiri secara pembiayaan, dan mampu beradaptasi dalam keterbatasan sumber daya

<sup>105</sup> Diolah oleh peneliti

	meningkatkan Increasing Adaptive Capacity melalui kemandirian struktural dan finansial	
Penguatan relasi dan pemberdayaan alumni, wali santri, dan tokoh masyarakat	Menopang Self-Assessment of Vulnerability melalui forum refleksi rutin, serta Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities lewat pelibatan alumni dan wali dalam identifikasi kebutuhan utama	Madrasah memiliki forum komunikasi, dukungan moral, sosial, dan material; alumni dan wali santri menjadi bagian strategis dalam memperkuat keberlanjutan lembaga
Penyusunan kurikulum dan pembelajaran adaptif sesuai kebutuhan masyarakat	Memperkuat Increasing Adaptive Capacity melalui fleksibilitas kurikulum, penyesuaian jadwal, dan keterlibatan guru serta wali dalam evaluasi	Proses belajar lebih relevan dengan kebutuhan lokal, meningkatkan kehadiran santri dan guru, serta menghasilkan program unggulan (Ponsami) sebagai respon aspirasi masyarakat

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Bab ini akan menyajikan pembahasan hasil penelitian untuk menjawab tujuan penelitian yang telah dijelaskan di bab pendahuluan. Yakni, penelitian ini akan mendeskripsikan dan menganalisis aksi nyata dalam proses manajerial yang diterapkan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang untuk mendayagunakan sumber daya lokal yang ada di masyarakat serta implikasi dari implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat tersebut dalam proses resiliensi organisasi di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang. Oleh karena itu, pembahasan dalam bab ini disusun secara terpadu dengan menggabungkan dua fokus utama penelitian tersebut Pendekatan pembahasan terpadu ini dipilih agar hubungan antara praktik implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat dan implikasinya terhadap resiliensi organisasi dapat dianalisis secara langsung, menyeluruh, dan menghindari pengulangan yang terpisah antara dua fokus penelitian. Sehingga, dapat memberikan pemahaman yang utuh.

Pembahasan ini akan dibagi ke dalam empat pembahasan: (1) Pengaktifan Madin sebagai Inisiatif dan Kesadaran Masyarakat : Fondasi Awal Ketahanan Organisasi; (2) Pengelolaan Madin secara Otonom : Sumber Daya Lokal sebagai Komponen Penting Ketahanan Organisasi; (3) Penguatan Relasi dan Pemberdayaan Stakeholder : Mengenali Tantangan dan Menguatkan Kapasitas Adaptif terhadap Kondisi Sosial Masyarakat; (4) Kurikulum dan Pembelajaran berbasis Masyarakat : Ketahanan Organisasi Pendidikan Berbasis Masyarakat. Secara lebih rinci,

pembahasan akan dianalisis dengan tiga perspektif yakni manajemen, pendidikan berbasis masyarakat (PBM) dan resiliensi organisasi.

**A. Pengaktifan Madin sebagai Inisiatif dan Kesadaran Partisipasi Masyarakat : Fondasi Awal Ketahanan Organisasi**

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masyarakat memiliki inisiatif untuk mengaktifkan kembali madin dengan menunjuk satu orang yang dipercaya menjadi kepala madin baru, yakni Ustadz MI. Tindakan kolektif ini berpuncak pada serangkaian musyawarah antara masyarakat dengan Ustadz MI, dan juga dilanjutkan antara Ustadz MI dengan pengelola Madin yang lama. Proses pengambilan keputusan yang mencerminkan tingkat keterlibatan masyarakat untuk mengambil bagian dalam inisiatif pelayanan pendidikan khususnya dalam konteks pendidikan agama. Sebagaimana dijelaskan Fuad, bahwa tujuan pendidikan nonformal berbasis masyarakat dapat mengarah pada isu-isu spesifik masyarakat seperti pelatihan karier, kepedulian terhadap lingkungan, budaya dan sejarah etnis, kebijakan pemerintah, pendidikan politik dan kewarganegaraan, pendidikan agama, dan pendidikan pertanian.<sup>106</sup> Dalam konteks Indonesia, dengan komunitas Muslim mayoritas, tradisi Pendidikan Berbasis Masyarakat memiliki landasan normatif dan historis yang kuat.<sup>107</sup> Sebagaimana menurut Azumardi Azra yang menyatakan bahwa hampir semua lembaga pendidikan Islam di Indonesia, mulai dari pondok pesantren, dayah, meunasah (Aceh), surau (Minangkabau), pesantren (Jawa),

---

<sup>106</sup> Nurhattati Fuad, “Pendidikan Berbasis Masyarakat Di Pondok Pesantren,” *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2012, <https://doi.org/10.21009/jmp.v3i1.2437>.

<sup>107</sup> Katwan Nurwahyuni and Hudaidah Hudaidah, “Sejarah Sistem Pendidikan Di Indonesia Dari Masa Ke Masa: Sebuah Studi Literatur,” *Berkala Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (2021): 53–59, <https://doi.org/10.51214/bip.v1i2.91>.

bustanul athfal, diniyah, dan pendidikan Islam lainnya didirikan dan dikembangkan oleh dan untuk masyarakat Muslim.<sup>108</sup>

Inisiatif masyarakat untuk menunjuk kepala madin baru mencerminkan keterlibatan langsung dalam proses pendidikan untuk komunitas mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa masyarakat memiliki peran penting dalam pengembangan Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM) yang melibatkan partisipasi dan kolaborasi dari berbagai pihak.<sup>109</sup> Masyarakat juga memiliki posisi yang sangat krusial dalam mendukung keberlangsungan dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh Madrasah Diniyah.<sup>110</sup> Dari segi keterlibatannya, ini merupakan bentuk partisipasi inisiasi dimana masyarakat memberikan inisiatif mengenai suatu program yang menjadi kebutuhan bersama, dalam hal ini adalah pendidikan agama.<sup>111</sup>

Lebih lanjut, proses pengambilan keputusan informal yang muncul dari diskusi ini menggambarkan suatu bentuk tata kelola partisipatif dalam pendidikan. Alih-alih mengikuti struktur formal yang kaku, proses ini memungkinkan anggota masyarakat untuk mengekspresikan prioritas mereka dan memengaruhi perancangan program pendidikan. Hal ini sejalan dengan poin-poin yang disampaikan oleh Zubaidi, yang menekankan bahwa pendidikan berbasis masyarakat bergantung pada kolaborasi antar berbagai pemangku kepentingan, dan

---

<sup>108</sup> Toto Suharto, “Epistemologi Pendidikan Islam; Studi Kurikulum SMA MTA Surakarta,” *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2013): 241–261, <https://doi.org/10.14421/jpi.2013.22.241-261>.

<sup>109</sup> Rifiy Qomarrullah, “Peran Masyarakat Adat Dalam Pengembangan Pendidikan Berbasis Lingkungan Sosial,” *Indonesian Journal of Intellectual Publication* 4, no. 2 (March 30, 2024): 1–11, <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v4i2.505>.

<sup>110</sup> Jannah and Diana, “Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Melalui Partisipasi Masyarakat.”

<sup>111</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* : , 114–15.

menegaskan bahwa pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal dapat mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam pendidikan.<sup>112</sup>

Nielsen sebagaimana dikutip Suharto, menjelaskan bahwa PBM dapat merujuk pada tujuh pengertian berikut : a) Partisipasi masyarakat dalam pendidikan; b) Pengambilan keputusan berbasis sekolah; c) Pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah atau yayasan swasta; d) Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pelatihan swasta; e) Pendidikan luar sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah; f) Pusat pembelajaran; g) Pendidikan luar sekolah yang diselenggarakan oleh organisasi akar rumput, seperti LSM dan pesantren.<sup>113</sup> Dari tujuh pengertian tersebut, Madin sebagaimana dalam konteks penelitian ini termasuk dalam pendidikan berbasis masyarakat yang diselenggarakan oleh organisasi akar rumput, dalam hal ini warga RW 08 Kelurahan Pandanwangi.

Keputusan awal ini menjadi pijakan Kepala Madin baru untuk bertindak. Bagi Kepala Madin, hal ini merupakan *amanah* atau kepercayaan masyarakat kepadanya untuk memertahankan Madin. Tidak ada perencanaan formal yang melibatkan forum besar dengan berbagai elemen masyarakat. Keputusan ini muncul secara organik sebagai respon masyarakat terhadap kebutuhan pendidikan agama yang arahnya ke pembelajaran kitab-kitab khas pesantren. Menurut Griffin, pengambilan keputusan ini dapat membantu mempertahankan efektivitas manajerial karena

---

<sup>112</sup> Ahmad Zubaidi and Seroja Ainun Nadifah, “Implementation of Community-Based Education in Increasing Learning Interest of Marginalized Children in School,” *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam* 14, no. 02 (2023): 150–61, <https://doi.org/10.58223/syaikhuna.v14i02.7116>.

<sup>113</sup> Toto Suharto, “Konsep Dasar Pendidikan Berbasis Sekolah,” *Cakrawala Pendidikan*, no. 4 (2005): 323–46.

menjadi pedoman dalam aktifitas pengelolaan sumber daya.<sup>114</sup> Dengan kata lain, dari keputusan ini secara tidak langsung juga menunjukkan bahwa tujuan diaktifkan kembali Madin tersedianya layanan pendidikan agama Islam yang berbasis kitab kuning khas pesantren sebagaimana permintaan masyarakat.

Dalam proses resiliensi organisasi, keputusan pengaktifan kembali Madin sekaligus penunjukan Kepala Madin ini juga menjadi fondasi awal organisasi untuk bertahan, yakni terbangunnya kesadaran atau *Building Awareness*. McManus,dkk menjelaskan bahwa penting sangat penting bagi organisasi untuk secara kolektif mengenali dan menyadari peran mereka sebagai bagian dari organisasi.<sup>115</sup> Oleh karena itu, pemimpin dan seluruh anggota organisasi perlu memiliki pemahaman yang sama tentang situasi yang sedang dihadapi, agar bisa mengambil keputusan yang tepat bersama-sama.

Dari sudut pandang kepemimpinan, peran kepala Madin yang baru ditunjuk sebagai sosok yang mewakili komunitas sangat berpengaruh terhadap kesadaran pembangunan ini. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian Suryaningtyas, pemimpin yang resilien harus mampu mengelola dinamika kelompok dan menciptakan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.<sup>116</sup> Pemimpin ini tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan tetapi juga sebagai fasilitator yang menggerakkan anggota komunitas untuk terlibat aktif dalam setiap aspek pengembangan pendidikan. Hal ini juga selaras dengan pendapat Hendrawan

---

<sup>114</sup> Ricky W. Griffin, *Manajemen*, ed. Wisnu Chandra Kristiaji, trans. Gina Gania, 7th ed. (Jakarta: Erlangga, 2004), 10.

<sup>115</sup> McManus et al., “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience.”

<sup>116</sup> Suryaningtyas and Wilujeng, “Resiliensi Organisasi Dan Kinerja Organisasi : Peran Kepemimpinan Sebagai Mediator.”

bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi proses resiliensi di organisasi melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, arahan, dan inspirasi kepada anggota meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dan berinovasi.<sup>117</sup>

Dalam konteks ini, masyarakat juga berperan sebagai inisiator yang pertama kali merasakan kebutuhan mendesak terhadap layanan pendidikan agama berbasis kitab kuning. Tindakan kolektif ini menunjukkan bentuk *partisipasi inisiasi*, yakni ketika masyarakat sendiri yang mengusulkan dan merancang sebuah program pendidikan sesuai dengan kebutuhan mereka. Sementara itu, Kepala Madin baru memegang peran strategis sebagai fasilitator sekaligus pemimpin. Di sisi lain, pengelola Madin lama memiliki peran sebagai dan sumber legitimasi pada proses regenerasi pengelola Madin. Selain itu, tokoh masyarakat dan tokoh agama berfungsi sebagai mediator dan pemberi legitimasi moral. Kehadiran mereka menguatkan keputusan kolektif, karena masyarakat membutuhkan otoritas moral dan spiritual yang menegaskan bahwa pendidikan diniyah merupakan kebutuhan bersama umat. Keempat elemen ini membentuk fondasi awal resiliensi organisasi, menegaskan pentingnya kesadaran kolektif (*building awareness*) dalam mempertahankan keberlangsungan lembaga pendidikan berbasis masyarakat.

---

<sup>117</sup> Hendrawan, *Kumpulan Artikel Fenomena Perilaku Organisasi Pemerintah Jilid 1*, 101–3.

## **B. Pengelolaan Madin secara Otonom : Sumber Daya Lokal sebagai Komponen Penting Ketahanan Organisasi.**

Madin Ittihadul Muballighin telah menunjukkan kemandirian dalam pengelolaan dalam aspek pembiayaan dan pemenuhan sumber daya penting seperti guru dan fasilitas pendidikan. Madin pun memilih untuk menolak bantuan sukarela yang berasal dari politik maupun pemerintah, selain itu SDM guru juga lebih memprioritaskan dari warga masyarakat setempat yang juga alumni Madin. Sebagaimana dijelaskan Fuad, bahwa PBM memiliki karakteristik lembaga yang otonom yakni mandiri atau tidak bergantung pada organisasi lain yang mengatur sumber daya sendiri, dan memiliki keberanian terhadap resiko dari tindakan yang diambil.<sup>118</sup> Hal ini juga sejalan dengan prinsip PBM menurut Galbraith yakni penentuan nasib sendiri (*self-determination*) dan pertolongan diri (*self-help*). *Self determination* berarti bahwa semua anggota masyarakat memiliki hak dan tanggung jawab untuk terlibat dalam penentuan kebutuhan serta identifikasi sumber yang dapat dipergunakan untuk pencapaian tujuan. Sedangkan *self help* dapat diartikan bahwa anggota masyarakat harus memiliki rasa pemilikan dan tanggung jawab, membantu diri mereka sendiri, serta mandiri memecahkan persoalan yang dihadapi.<sup>119</sup>

Hal ini juga menunjukkan adanya dorongan partisipasi dari pemimpin agar masyarakat merasa dihargai dan memiliki ruang aktualisasi dalam proses pengelolaan madrasah. Sebab, sebagaimana dijelaskan Sihombing dalam Suharto, PBM merupakan pendidikan yang dirancang, dilaksanakan, dinilai, dan

---

<sup>118</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*., 159.

<sup>119</sup> Fuad, 149.

dikembangkan oleh masyarakat.<sup>120</sup> Dengan kata lain, masyarakat bukan hanya objek tetapi subjek yang harus aktif dalam pengelolaan pendidikan. Partisipasi juga tidak bisa tumbuh begitu saja, melainkan memerlukan ruang partisipasi yang terbuka. Dalam konteks ini, kepala Madin sebagai pemimpin memiliki peran penting fasilitator yang mendorong terjadinya *self-determination* dan *self-help*. Karena, menurut Rusdiana, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi serta menggerakkan dan mengoordinasikan semua komponen sumber daya manusia di dalamnya yang meliputi guru, staf, dan masyarakat.<sup>121</sup> Seorang pemimpin juga memiliki atribut pribadi yang memberdayakan dan memberikan pengaruh serta mendorong partisipasi pada kelompok yang ia pimpin.<sup>122</sup>

Partisipasi masyarakat merupakan proses yang tak terpisahkan dalam PBM. Partisipasi menurut Menurut Newstrom dan Davis yang dikutip oleh Fuad adalah “*a mental and emotional onvolvement of the persons in a group situation that encourages them to contribute to group goals and share responsibility for them*” Artinya, partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok yang mendorong mereka berkontribusi untuk mencapai tujuan dan berbagi tanggung jawab atas pencapaian tujuan kelompok.<sup>123</sup> Fuad, lebih lanjut menjelaskan beberapa prinsip yang diperhatikan agar partisipasi masyarakat

---

<sup>120</sup> Suharto, *Pendidikan Berbasis Masyarakat ; Relasi Negara Dan Masyarakat Dalam Pendidikan*, 81.

<sup>121</sup> A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 147.

<sup>122</sup> Aan Yunianto et al., “Peran Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam Di SDIT Mutiara Insani Klaten,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 3 SE-Articles (August 31, 2024): 4149–58, <https://doi.org/10.58230/27454312.627>.

<sup>123</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* :, 107.

berhasil. Diantaranya adalah, kesedehaan dan bersifat membangun. Kesederhanaan (*Simplicity*), maksunya partisipasi bisa dalam berbagai bentuk baik berupa gagasan, dorongan tenaga, materi dan dikelola secara sederhana agar berbagai pihak dapat dengan mudah berpartisipasi, dan dapat dipertanggungjawabkan secara baik.<sup>124</sup> Contohnya, Madin Ittihadul Muballigin tidak menarik iuran formal dalam renovasi Madin, sehingga masyarakat secara sukarela dapat memberikan partisipasi baik konsumsi, tanaga, maupun materi. Berikutnya adalah bersifat membangun (*Constructiveness*), yakni partisipasi harus mampu membangun kebersamaan dan memberi respon positif terhadap permasalahan pendidikan dan solutif terhadap permasalahan masyarakat yang dapat dilayani lembaga pendidikan.<sup>125</sup> Dalam konteks Madin, partisipasi masyarakat dapat menjadi solusi dan respon positif terhadap kebutuhan pendidikan masyarakat dalam hal ini lembaga pendidikan Madin yang sebelumnya vakum.

Dari sisi manajerial, Kepala Madrasah sebagai pemimpin/manajer juga telah melaksanakan fungsi manajemen berupa proses pengorganisasian. Menurut Griffin, pengorganisasian adalah memutuskan cara terbaik untuk mengelompokkan sumber daya yang ada dan aktivitasnya.<sup>126</sup> Griffin memberi gambaran bahwa proses pengorganisasian itu seperti anak-anak memilih berbagai jenis balok permainan yang berbeda-beda, begitupun pimpinan dapat memilih serangkaian kemungkinan struktural. Dan seperti anakanak yang dapat menyusun balok dengan sejumlah cara, demikian juga pimpinan dapat menyusun organisasi pendidikan dalam berbagai

---

<sup>124</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* :

<sup>125</sup> Fuad, 121.

<sup>126</sup> Griffin, *Manajemen*, 322.

cara yang berbeda.<sup>127</sup> Meskipun ada peluang untuk merekrut guru dari kalangan pesantren, namun Kepala Madin lebih memprioritaskan potensi sumber daya lokal. Hal ini menunjukkan bahwa Madin telah sejalan dengan karakteristik PBM yakni partisipasi masyarakat sepenuhnya dalam penyelenggaraan pendidikan. Sehingga, para almuni yang juga warga setempat dapat berpartisipasi secara legitimasi maupun ekssekusi. Partisipasi legitimasi yakni mengambil bagian secara aktif dalam pembuatan/pembahasan program, sedangkan partisipasi eksekusi adalah keikutsertaan dalam pelaksanaan program.<sup>128</sup>

Tanjung, dkk. dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan, memiliki tanggung jawab untuk menyusun perencanaan yang berkenaan dengan pengorganisasian, termasuk pembentukan kriteria dan prosedur untuk rekrutmen yang sesuai dengan tujuan sekolah.<sup>129</sup> Dalam konteks ini, Kepala Madin dengan strategi ini memiliki tujuan bahwa keberadaan sumber daya manusia yang menjadi bagian dalam pengelolaan Madin dapat menunjukkan bahwa Madin didukung oleh segenap elemen warga masyarakat setempat. Sehingga, hal ini bisa perimplikasi positif citra dan perkembangan madin ke depan. Meskipun, Kepala Madin juga menyadari, secara kualitas, para guru yang direkrut belum memenuhi standar yang diharapkan. Namun, hal ini merupakan bentuk pemberdayaan potensi lokal. Hal ini sejalan dengan pendapat Ibrahim yang mengatakan bahwa pendidikan merupakan wahana pemberdayaan masyarakat dengan mengutamakan penciptaan

---

<sup>127</sup> Griffin, 322.

<sup>128</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* :, 114–15.

<sup>129</sup> Rahman Tanjung et al., “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar,” *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 2021, <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>.

dan pemeliharaan sumber yang berpengaruh dan diberdayakan untuk dapat mengembangkan fungsi pendidikan dengan baik serta menjadi bagian yang terpadu dari pendidikan.<sup>130</sup> Pembedayaan masyarakat sendiri dapat diartikan sebagai proses menjadikan masyarakat berdaya atau memiliki kekuatan dan otoritas untuk mengembangkan diri sesuai potensinya.<sup>131</sup>

Menurut McManus, agar tercipta ketahanan organisasi salah satu pilar utama dalam proses resiliensi organisasi adalah kemampuan untuk memilih komponen organisasi yang esensial (*selection of essential organizational components*), yang didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap aspek operasional, strategis, dan manajerial baik dari sisi internal maupun eksternal.<sup>132</sup> Dalam konteks Madin Ittihadul Muballighin, pemilihan komponen esensial ini tercermin dari kebijakan yang diambil secara sadar oleh pengelola dalam mengatur sumber daya. Pengurus madin secara konsisten memilih untuk tidak menerima bantuan politik atau bersinggungan dengan pemerintah. Menurut Kepala Madin, warga setempat memang tidak menghendaki jika ada kaitan dengan politik. Sedangkan dengan pemerintah, hal ini berkaitan dengan para guru yang belum siap dengan konsekuensi secara administrasi, mengingat kesibukan dan peran mereka di yang tidak hanya di Madin. Komponen esensial lain yang dipilih secara sadar adalah sumber daya manusia guru, yang sebagian besar direkrut dari warga sekitar yang juga merupakan alumni Madin. Pemilihan ini bukan semata-mata karena faktor keterjangkauan, tetapi lebih kepada pertimbangan kedekatan nilai dan pemahaman

---

<sup>130</sup> Sulaiman Ibrahim, “Menata Pendidikan Islam Di Indonesia,” *Irfani* 10, no. 1 (2014).

<sup>131</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* : , 122.

<sup>132</sup> McManus et al., “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience.”

sosial-budaya lokal. Hal ini sejalan dengan penekanan McManus bahwa pemahaman terhadap ketergantungan antar komponen organisasi menjadi kunci dalam keberhasilan membangun ketahanan.<sup>133</sup>

Pada titik ini, tampak jelas bahwa kemandirian Madin Ittihadul Muballighin bukanlah hasil kerja individual, melainkan lahir dari kontribusi berbagai elemen masyarakat. Kepala Madin berfungsi sebagai fasilitator dan penggerak, memastikan setiap kebijakan sesuai dengan aspirasi warga. Guru-guru lokal dan alumni berperan sebagai penggerak edukatif sekaligus bukti nyata pemberdayaan potensi internal. Warga masyarakat mengambil posisi sebagai inisiatör dan penopang finansial, mendukung pembiayaan secara sukarela serta terlibat langsung dalam perawatan dan renovasi fasilitas. Sementara itu, tokoh masyarakat dan agama bertindak sebagai pemberi legitimasi moral, memperkuat keyakinan bahwa Madin adalah kebutuhan kolektif umat. Keseluruhan peran ini membentuk suatu jaringan partisipasi yang saling melengkapi, sehingga prinsip *self-determination* dan *self-help* tidak berhenti pada konsep, melainkan terealisasi dalam praktik nyata yang sekaligus memperkuat resiliensi organisasi.

### **C. Penguatan Relasi dan Pemberdayaan Stakeholder : Mengenali Tantangan dan Menguatkan Kapasitas Adaptif terhadap Kondisi Sosial Masyarakat**

Dalam konteks lembaga pendidikan, stakeholder adalah masyarakat sekolah atau individu/kelompok di sekitar lembaga pendidikan yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung terhadap manajemen lembaga pendidikan, memiliki kesadaran sosial dan mempunyai pengaruh terhadap lembaga

---

<sup>133</sup> McManus et al.

pendidikan.<sup>134</sup> Sehingga, stakeholder pendidikan dapat di kelompokkan menjadi internal seperti kepala sekolah, guru, siswa, dan lainnya yang berada di dalam lingkungan lembaga pendidikan dan stakeholder eksternal yang ada di luar lingkungan lembaga pendidikan, seperti tokoh masyarakat, wali santri, alumni, pengawas, dan lain-lain. Dalam pembahasan ini stakeholder yang dimaksud adalah tokoh masyarakat, alumni, dan wali santri.

Dalam struktur organisasi Madin terbaru yang berlaku sejak tahun 2025, tokoh masyarakat dimasukkan sebagai penasehat yang diwakili oleh Modin wilayah tersebut. Modin sendiri secara bahasa berasal dari kata bahasa arab *imaamu ad-diin* berarti pemimpin agama. Modin biasanya ada di tiap Rukun Warga (RW), yang merupakan julukan bagi seseorang yang dikenal masyarakat secara turun temurun dan mempunyai mengurusi hal ihwal persoalan sosial keagamaan para warga.<sup>135</sup> Dalam website kelurahan Purwantoro Blimbing, Modin memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang berkaitan dengan pernikahan, kematian, pembinaan kerukunan antar umat beragama, sosial budaya, dan keagamaan. pembinaan dibidang pendidikan, serta dalam kegiatan pengumpulan dana sosial, zakat, infaq, dan shodaqoh.<sup>136</sup> Sehingga, menurut peniliti memasukkan Modin dalam struktur organisasi sebagai penasehat sudah merupakan langkah yang tepat. Dalam dokumen yang ada, penasehat di dalam struktur organisasi Madin memiliki tugas dan wewenang untuk mengawasi dna memberi bimbingan atau jalan keluar dalam

---

<sup>134</sup> Sunardi and Mualil, “Peran Stakeholder Internal Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan,” *Jurnal Studi Kemahasiswaan* 3, no. 2 (2023): 166.

<sup>135</sup> Umarwan Sutopo, “Kedudukan Modin Dalam Perspektif Hukum Positif Studi Kasus Di Pemerintahan Desa Kabupaten Ponorogo,” *Jurnal El-Dusturie* 1, no. 1 (2022): 1–99.

<sup>136</sup> <https://kelpurwantoro.malangkota.go.id/kelembagaan/modin/>

pengelolaan Madin serta turut bertanggung jawab terhadap keberhasilan madrasah diniyah. Peran Modin sebagai penasehat ini penting sebagaimana dalam penelitian Lubis, dkk yang mengatakan bahwa penasehat yang kompeten dapat membantu dalam pengambilan keputusan dan sebagai sumber ide dalam dinamika organisasi.<sup>137</sup>

Selain tokoh masyarakat, Madin juga berusaha membangun relasi dengan alumni dan wali santri dengan mengadakan pertemuan rutin. Untuk alumni diadakan setiap tiga bulan sekali sedangkan untuk wali santri setiap *selapan* sekali. Namun, dalam pelaksanaanya, kehadiran wali santri tergolong masih rendah, yakni hanya 10-20 orang saja, berbeda dengan kehadiran alumni yang cukup banyak mencapai sekitar 100 orang. Sayangnya, dalam kegiatan ini belum ada absensi kehadiran, sehingga dinamika kehadiran tidak bisa terlihat. Meskipun begitu, Madin tetap melaksanakan kegiatan tersebut, sebagai komitmen untuk terus mendorong partisipasi mereka dalam keberlangsungan pendidiakan. Sebagaimana dijelaskan Fuad, langkah ini dapat berkontribusi membangun jaringan interaksi interpersonal yang kuat, sehingga mempermudah dan mengefektikan proses komunikasi. Sehingga, bisa menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*), rasa kebersamaan (*sense of being togetherness*) dan kepekaan sosial (*social sensitivity*) yang selanjutnya dapat mempermudah proses identifikasi kebutuhan bersama, pembuatan keputusan bersama, dan semangat pencapaian tujuan bersama.<sup>138</sup> Dalam konteks resiliensi organisasi, hal ini berimplikasi pada *Building*

<sup>137</sup> Audy A Lubis, Nur Afni, and Wanda Z S Pratami, “Peran Masyarakat Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Madrasah,” *Edu Society Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 3 (2023): 331–34, <https://doi.org/10.56832/edu.v1i3.110>.

<sup>138</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* :, 109.

*Awareness* dan *Self-Assessment of Vulnerability*.

*Building Awareness* sebagaimana telah dijelaskan di atas adalah kesadaran kolektif mengenali dan menyadari peran mereka sebagai bagian dari organisasi. Sedangkan *Self-Assessment of Vulnerability* adalah kemampuan organisasi menilai sendiri komponen-komponen kunci berdasarkan tingkat kekritisan yang mempengaruhi operasional dan kesiapan menghadapi kegagalan, sehingga organisasi dapat mengenali titik lemah utama dan bertanggung jawab dalam memperbaikinya.<sup>139</sup> Proses ini akan sangat berkaitan dengan proses selanjutnya dalam resiliensi organisasi yakni *Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities* dan *Increasing Adaptive Capacity* yang semua proses ini membutuhkan relasi yang kuat antar stakeholder dalam organisasi.

Menurut Wathoni, lembaga sekolah dapat memperoleh keuntungan melalui jaringan alumni, sehingga forum alumni penting untung diadakan.<sup>140</sup> Selain itu, menurut Ramdhan forum rutinan alumni dapat djadikan media komunikasi dan koordinasi berkelanjutan, sehingga dapat menciptakan ikatan alumni yang solid, produktif dapat berkontribusi terhadap masyarakat.<sup>141</sup> Selain forum rutin alumni, Madin juga telah memberdayakan alumni sebagai tenaga pendidik di Madin, yang memiliki posisi penting dalam keberhasilan pendidikan. Pemberdayaan (*empowerment*) berasal dari kata kerja *empower* yang berarti memberi kekuatan atau otoritas. Oleh karenanya, pemberdayaan terhadap masyarakat dapat diartikan

---

<sup>139</sup> McManus et al., “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience.”

<sup>140</sup> Kharisul Wathoni, “Alumni Menurut Perspektif Total Quality Management (Tqm),” *MA’ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 01 (2021): 34–49, <https://doi.org/10.21154/maalim.v2i01.3036>.

<sup>141</sup> Ridho Ramdan, Asset-based Community Development, and Model Pembangunan Sosial, “PEMBERDAYAAN ALUMNI SEBAGAI AGEN PENGUAT” 2, no. 1 (2025): 23–27.

sebagai proses menjadikan masyarakat berdaya atau memiliki otoritas untuk mengembangkan diri sesuai potensinya.<sup>142</sup>

Kegiatan keagamaan seperti *haul* dan *haflah* juga menjadi momentum penting untuk memberdayakan seluruh stakeholder Madin. Haul dan haflah tidak hanya memiliki nilai spiritual dan kultural, tetapi juga menjadi ajang kolaborasi antara pengurus madrasah, tokoh masyarakat, wali santri dan alumni. Dalam perencanaan dan pelaksanaannya, alumni dilibatkan secara full sebagai penanggung jawab kegiatan. MPBM tidak membatasi pengelolaan lembaga hanya pada struktur internal, melainkan mendorong keterlibatan berbagai pihak yang memiliki kepedulian dalam kegiatan di luar pembelajaran. Pendekatan ini menjadikan relasi sosial sebagai kekuatan manajerial yang memperkuat kapasitas kelembagaan, khususnya dalam menghadapi tantangan dinamis yang dihadapi lembaga di tingkat lokal.<sup>143</sup> Langeningtias, dkk juga menegaskan pentingnya relasi sosial dalam mendukung pengelolaan pendidikan yang berbasis komunitas, di mana kolaborasi dan keterlibatan masyarakat menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan pendidikan.<sup>144</sup>

Dalam perspektif resiliensi organisasi, relasi sosial yang kuat memungkinkan madrasah untuk lebih cepat mengenali tantangan dan melakukan adaptasi secara tepat. Dengan relasi yang kuat akan menguatkan juga rasa memiliki, kebersamaan dan kepekaan sosial yang memudahkan dalam identifikasi kebutuhan dan

---

<sup>142</sup> Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* :, 125.

<sup>143</sup> Qomarrullah, “Peran Masyarakat Adat Dalam Pengembangan Pendidikan Berbasis Lingkungan Sosial.”

<sup>144</sup> Utari Langeningtias, Achmad M Putra, and Ulviana Nurwachidah, “Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah,” *Jurnal Pendidikan Indonesia* 2, no. 7 (2021): 1269–82, <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i7.236>.

pengambilan keputusan bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam proses resiliensi, dengan adanya relasi kuat dalam komunitas, dapat mempermudah proses refleks, identifikasi atau mengenali tantangan dan melakukan adaptasi terhadap tantangan tersebut. Dalam studinya, McManus menjelaskan bahwa *Keystone Vulnerabilities* merujuk pada aspek-aspek organisasi, operasional, dan manajerial yang jika terganggu, bisa memberikan implikasi negatif yang besar dan menyeluruh terhadap keberlangsungan lembaga dalam situasi krisis.<sup>145</sup>

Pengetahuan lokal yang dimiliki para stakeholder menjadi sumber informasi yang sangat berharga untuk menilai kerentanan organisasi.<sup>146</sup> Lebih lanjut, proses penilaian kerentanan organisasi tidak dilakukan secara formal, melainkan melalui dialog terbuka, musyawarah warga, dan komunikasi informal antarpihak yang terlibat.<sup>147</sup> Hal inilah yang menjadi salah satu ciri khas dari MPBM, di mana relasi sosial dan pemberdayaan stakeholder berfungsi sebagai sistem pendekripsi dini terhadap risiko kelembagaan. Dengan relasi yang cair dan horizontal, stakeholder mampu menyampaikan informasi tentang perubahan sosial, kebutuhan warga, serta dinamika yang berpotensi menjadi ancaman bagi keberlangsungan madrasah.<sup>148</sup> Dari sisi pemberdayaan, peran aktif masyarakat juga memperluas kapasitas organisasi dalam menghadapi keterbatasan. Ketika madrasah menghadapi kendala fasilitas dan dana, kontribusi sukarela dari wali santri dan tokoh masyarakat

<sup>145</sup> McManus et al., “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience.”

<sup>146</sup> Ahmad Zaini Aziz, “Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah,” *El-Tarbawi*, 2015, <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art5>.

<sup>147</sup> Novrian Satria Perdana, “Implementasi Peranan Ekosistem Pendidikan Dalam Penguatan Pendidikan Karakter Peserta Didik,” *Refleksi Edukatika Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2018, <https://doi.org/10.24176/re.v8i2.2358>.

<sup>148</sup> M Hidayat Ginanjar and . Wartono, “KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MASJID,” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 01 SE-Artikel (March 15, 2018), <https://doi.org/10.30868/im.v1i0.213>.

menjadi solusi strategis. Ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya membangun jaringan relasi, tetapi juga memberdayakan jaringan tersebut menjadi bagian dari sistem pendukung yang tangguh.<sup>149</sup> Proses ini memperkuat self-help dalam MPBM sekaligus meningkatkan *adaptive capacity* dalam kerangka resiliensi organisasi.

*Adaptive Capacity* atau kapasitas adaptif menurut McManus, dkk dipahami sebagai sejauhmana kapasitas organisasi dalam menghadapi dinamika yang terjadi dalam organisasi yang mencakup : (1) kapasitas membuat keputusan yang tepat dan cepat, baik dalam kondisi normal maupun saat krisis; (2) kapasitas mengelola informasi dan pengetahuan secara efektif (mengakses, menyebarkan, dan menyimpannya); (3) kapasitas struktur kepemimpinan yang responsif, dengan sistem pengambilan keputusan yang fleksibel; (4) Mendukung kreativitas dan inovasi, atau setidaknya tidak menghambatnya.<sup>150</sup> Dengan demikian, kapasitas adaptif mencerminkan kemampuan suatu lembaga untuk secara aktif dan efektif mengubah strategi, sistem manajemen, struktur tata kelola, dan pendekatan operasionalnya agar tetap dapat bertahan, menyesuaikan diri, bahkan berkembang di tengah tekanan. Konsep ini menjadi inti dari kerangka ketahanan organisasi kontemporer, yang tidak hanya menekankan kemampuan bertahan dari gangguan, tetapi juga menekankan pentingnya pertumbuhan dan pembelajaran dari pengalaman krisis.<sup>151</sup> Dalam praktiknya, Madin Ittihadul Muballighin misalnya

---

<sup>149</sup> Lestariningsyah Lestariningsyah, “Manajemen Berbasis Sekolah Melalui Pemberdayaan Masyarakat Dan Peran Komite Serta Tantangan Pelaksanaannya,” *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah* 5, no. 1 (2024): 77–86, <https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.225>.

<sup>150</sup> Lestariningsyah.

<sup>151</sup> Lestariningsyah.

melakukan adaptasi pada jam pembelajaran, fleksibel terhadap wali santri yang belum membayar syahriyah, dan melakukan perombakan struktur di tahun 2025, serta pendisiplinan perizinan yang melibatkan orang tua santri. Dengan demikian, penguatan relasi dan pemberdayaan stakeholder tidak hanya berkontribusi pada kelancaran pengelolaan madrasah, tetapi juga membantu Madin dalam mengidentifikasi tantangan dengaan dasar informasi dan pengetahuan lokal karena kedekatan sosial. Sehingga meningkatkan kapsitas organisasi dalam menghadapi tantangan tersebut.

Pada akhirnya, penguatan relasi dan pemberdayaan stakeholder di Madin Ittihadul Muballighin menunjukkan bagaimana elemen masyarakat memainkan peran strategis dalam menjaga keberlangsungan lembaga. Dalam dinamika Madin Ittihadul Muballighin, keterlibatan elemen masyarakat tampak melalui peran tokoh masyarakat, alumni, dan wali santri yang saling melengkapi. Tokoh masyarakat, khususnya Modin yang ditempatkan sebagai penasehat dalam struktur organisasi, menjadi figur legitimasi sosial sekaligus pemberi arahan moral dan kultural. Kehadiran Modin memperkuat kesadaran kolektif (*building awareness*) bahwa madrasah adalah milik bersama, serta memberi bimbingan berbasis kearifan lokal untuk menilai titik lemah organisasi (*self-assessment of vulnerability*). Alumni berperan sebagai penghubung sekaligus penggerak; forum rutin mereka dan keterlibatan penuh dalam kegiatan besar seperti haul dan haflah menjadi wujud nyata *empowerment* dalam MPBM. Melalui alumni, madrasah mampu memperluas jejaring sosial, menemukan kerentanan utama (*keystone vulnerabilities*), dan menghadirkan inovasi dalam pengelolaan.

Sementara itu, **wali santri** memainkan peran pendukung praktis dan emosional melalui kehadiran dalam forum selapanan, kontribusi pembiayaan, serta keterlibatan dalam pemeliharaan fasilitas. Meski jumlah partisipasi belum maksimal, kehadiran mereka tetap memperkuat prinsip gotong royong (*self-help*) yang menjadi ciri khas PBM. Dalam perspektif resiliensi organisasi, wali santri menjadi bagian penting dari *adaptive capacity* karena kesediaan mereka membantu secara fleksibel ketika madrasah menghadapi keterbatasan. Dengan demikian, tokoh masyarakat berperan sebagai penasehat, alumni sebagai penggerak, dan wali santri sebagai pendukung; ketiganya menjadi pilar utama yang menghidupkan semangat partisipasi masyarakat serta memperkuat kapasitas Madin untuk bertahan dan berkembang di tengah tantangan pendidikan lokal.

#### **D. Kurikulum dan Pembelajaran berbasis Masyarakat : Ketahanan Organisasi Pendidikan Berbasis Masyarakat**

Jika partisipasi dan pemberdayaan masyarakat merupakan komponen penting dalam ketahanan organisasi, maka kurikulum dan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan yang akan mengantar pada tujuan pendidikan. Madin Ittihadul Muballighin memiliki tujuan untuk menyediakan pendidikan yang berbasis kitab kuning seperti di pesantren untuk generasi muda wilayah mereka agar memiliki keilmuan, pemahaman dan akhlaq serta karakter yang sesuai dengan ajaran islam. Untuk mencapai tujuan tersebut, kurikulum Madin saat ini berkiblat pada kurikulum Ponpes Lirboyo, meskipun beberapa pelajaran masih menganut kurikulum pondok lain, seperti al-Miftah Sidogiri yang masih dipakai karena dari awal pelajaran tersebut telah ada dan guru sudah mengikuti pelatihan mengajar.

Kepala Madrasah dalam wawancaranya juga menjelaskan prinsip yang dipegang olehnya yakni “Kualitas akan membawa Kuantitas” , sehingga dalam perjalannya, Madin tidak takut kehilangan santria maupun kehilangan guru, karena yang dikejar adalah kualitas dari pembelajaran yang diberikan. Prinsip ini mencerminkan pandangan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya diukur dari jumlah santri atau guru, tetapi dari mutu proses dan hasil pembelajaran.<sup>152</sup> Dalam hal ini usaha yang dilakukan Madin adalah dengan pendisiplinan kehadiran guru dan santri, membuat target pembelajaran dan membuat program unggulan Ponsami (pondok sabtu minggu). Dalam penyusunan perencanaan kurikulum dan pembelajaran.

Salah satu langkah strategis yang dilakukan Madrasah untuk mewujudkan prinsip tersebut adalah pendisiplinan kehadiran baik bagi guru maupun santri. Disiplin ini bukan sekedar presensi, tetapi merupakan bagian dari budaya kerja dan belajar yang dijalankan secara terus menerus. Penelitian oleh Rambe menunjukkan bahwa manajemen yang baik dan budaya kerja yang disiplin merupakan landasan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>153</sup> Konsistensi dalam kehadiran mencerminkan komitmen, yang menjadi fondasi utama bagi kualitas pendidikan yang diberikan.

Selain itu, Madrasah menetapkan target pembelajaran untuk guru maupun santri dalam setiap cawu nya. Guru harus menyampaikan materi sesuai target sedangkan santri harus menghafal *nadzam sesuai* target dan juga ada pengecekan

---

<sup>152</sup> Sucipto Sucipto and Dian Hidayati, “Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter Diera Digital Pada Muhammadiyah Boarding School (MBS) Weleri Kendal,” *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 2023, <https://doi.org/10.58258/jime.v9i3.5765>.

<sup>153</sup> Sucipto and Hidayati.

kitab sesuai batas target yang ditentukan. Menurut Listiana, target yang jelas akan memastikan proses belajar mengajar menjadi lebih terarah, terukur, dan bertanggung jawab dan umpan balik yang efektif dalam pembelajaran berbasis target dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan siswa, sehingga mengarah pada hasil yang lebih baik.<sup>154</sup> Dengan adanya target yang terukur, pendidikan di Madrasah menjadi lebih terstruktur, mencegah pembelajaran berjalan secara serampangan atau hanya untuk memenuhi kewajiban. Target ini juga berfungsi sebagai pendorong motivasi bagi santri untuk belajar secara konsisten. Dalam konteks ini, penetapan target tidak hanya membantu dalam melatih kedisiplinan siswa, tetapi juga meningkatkan daya ingat dan tanggung jawab pribadi terhadap capaian belajar mereka.

Penerapan sistem target dalam pembelajaran juga membantu madrasah dalam melakukan evaluasi secara objektif, karena dengan indikator yang jelas, guru dapat menganalisis capaian masing-masing siswa dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Sebagaimana penelitian implementasi manajemen mutu di madrasah yang menekankan perlunya target dan indikator yang jelas dalam mengelola mutu pendidikan, agar evaluasi capaian siswa dapat dilakukan secara berkelanjutan dan objektif.<sup>155</sup> Hal ini mengarah pada penciptaan budaya belajar yang dinamis, penuh semangat berprestasi, dan terarah menuju perbaikan mutu secara berkelanjutan. Karena, budaya penetapan target dalam organisasi pendidikan

---

<sup>154</sup> Heni Listiana, Achmad Muhlis, and K J Vargheese, “The Development Model of the Digital-Based Madrasah Diniyah at Islamic Boarding School Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning,” *Tadris Jurnal Pendidikan Islam*, 2023, <https://doi.org/10.19105/tjpi.v18i2.10192>.

<sup>155</sup> Samsinar Syarifuddin, “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila Di Madrasah,” *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 13, no. 2 (2023): 26–45, <https://doi.org/10.30863/ajmpi.v13i2.4205>.

dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan siswa.<sup>156</sup> Dalam keseluruhan konteks ini, penerapan sistem penetapan target di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin bukan hanya sekadar formalitas, melainkan merupakan langkah strategis yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan. Melalui disiplin yang terjaga, evaluasi yang objektif, dan motivasi yang terfokus, Madrasah dapat membangun fondasi yang kuat untuk masa depan pendidikan yang lebih baik.

Lebih khusus, dalam evaluasi pembelajarannya, Madin Ittihadul Muballighin telah melaksanakannya secara terstruktur melalui imtihan (ujian tulis) juga menunjukkan komitmen Madin untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penyesuaian evaluasi dari semester menjadi per tahun (tiga bulanan) merupakan langkah progresif yang memperhatikan frekuensi penilaian, sehingga tidak hanya fokus pada hasil akhir belajar. Seperti yang dijelaskan oleh Fauzi, evaluasi harus dirancang sedemikian rupa untuk menjadi alat ukur yang tidak hanya merefleksikan hasil tetapi juga proses pembelajaran yang terjadi.<sup>157</sup> Kemudian, pembagian rapor yang disampaikan langsung kepada wali santri memperkuat hubungan komunikasi antara Madin dan orang tua, yang sangat vital dalam mendukung perkembangan santri. Dalam hal ini, peran orang tua sebagai mitra dalam pendidikan dan perkembangan santri menjadi semakin penting, sebagaimana dikemukakan oleh Rubianingsih et al., bahwa kolaborasi yang baik antara sekolah dan keluarga dapat

---

<sup>156</sup> Sucipto and Hidayati, “Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter Diera Digital Pada Muhammadiyah Boarding School (MBS) Weleri Kendal.”

<sup>157</sup> Anis Afifah, “Implementasi Pembelajaran Jarak Jauh Dengan Media E-Learning (Studi Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Ponorogo),” *Ibriez Jurnal Kependidikan Dasar Islam Berbasis Sains*, 2021, <https://doi.org/10.21154/ibriez.v6i2.183>.

meningkatkan motivasi belajar santri dan memberi implikasi positif pada kinerja mereka di sekolah.<sup>158</sup> Rapat evaluasi guru sebelum imtihan juga menjadi sarana refleksi internal yang produktif untuk meningkatkan proses pembelajaran. Hasil dari evaluasi ini tidak hanya digunakan untuk menilai pencapaian belajar tetapi juga sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait kurikulum dan metode pengajaran. Pendekatan ini menekankan pentingnya data dan komunikasi kolaboratif dalam pengelolaan pendidikan di Madin, di mana keputusan diambil berdasarkan umpan balik yang konstruktif dari berbagai pemangku kepentingan.<sup>159</sup>

Madrasah juga telah meluncurkan program unggulan yang inovatif, yaitu PONSAMI (Pondok Sabtu-Minggu sebagai ekstrakurikuler wajib), yang bertujuan untuk memberikan pengalaman langsung kehidupan pondok pesantren dalam satu hari satu malam. Program ini fokus pada pendalaman materi keagamaan, pembiasaan ibadah, serta penguatan adab dan karakter. Hal ini sejalan dengan visi misi Madin dan menunjukkan upaya Madin dalam membentuk karakter santri secara utuh dalam aktivitas keagamaan dan sosial. Penelitian oleh Alhamuddin dkk. menunjukkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pengembangan soft skill dan karakter peserta didik.<sup>160</sup> Karakter dapat diartikan sebagai akhlak, tabiat, watak atau budi pekerti serta cara berpikir

---

<sup>158</sup> Siti Rubiamingsih, Wildan Wildan, and Hamidssyukri Hamidssyukri, “Hubungan Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dengan Perencanaan Administrasi Guru MTs Negeri Di Kota Mataram Tahun 2017,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2019, <https://doi.org/10.29303/jipp.v3i2.25>.

<sup>159</sup> M Arifky Pratama et al., “Meningkatkan Mutu Pembelajaran Melalui Peran Kepala Madrasah Dan Guru,” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2023, <https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i2.125721>.

<sup>160</sup> Alhamuddin Alhamuddin et al., “Pemberdayaan Berbasis Asset Based Community Development Untuk Meningkatkan Konpetensi Profesional Guru Madrasah Di Era Industri 4.0,” *International Journal of Community Service Learning*, 2020, <https://doi.org/10.23887/ijcs.v4i4.29109>.

dan berperilaku yang khas dari individu dalam menjalani kehidupan.<sup>161</sup> Mulyasa dalam Ulum mengemukakan bahwa pendidikan karakter merupakan penanaman kebiasaan (habit) baik dalam kehidupan, sehingga seseorang memiliki kesadaran dan pemahaman yang tinggi, serta kepedulian dan komitmen untuk menerapkannya kehidupan sehari-hari.<sup>162</sup> Dalam proses Ponsami ini juga termasuk proses pembiasaan dengan serangkaian kegiatan yang terstruktur dari malam hingga pagi yang di dalamnya ada kegiatan *qiyamul lail*, sholat berjamaah, membaca al-quran, kajian kitab fiqh dan akhlaq, *dzibaan*, *burdahan*, serta gotong royong dalam kebersihan. Semua kegiatan tersebut juga didampingi oleh Ustadz yang bertugas sesuai jadwal. Sehingga dengan pembiasaan dan pendampingan tersebut, santri dapat memahami, mengalami, dan mengintegrasikan nilai yang ditanamkan dalam dirinya untuk kehidupan sehari-hari.

*Dzibaan* dan *Burdahan* merupakan salah satu tradisi keagamaan yang telah mengakar dalam kehidupan masyarakat Muslim. Pembacaan *dziba* dan *burdah* biasanya dilakukan untuk memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW, keduanya berisi kisah Nabi Muhammad yang dikemas dalam syair-syair dan doa. Sehingga, kegiatan ini bukan hanya sebagai media pendidikan untuk memperkuat spiritual, tetapi juga secara sosial kultural. Artinya, pengalaman dan pembiasaan dalam kegiatan ini bisa menjadi bekal santri ketika bersosialisasi di masyarakat sekaligus mempertahankan tradisi lokal yang hidup di masyarakat. banyak dari mereka yang merasa senang, sebab selain dapat menyambung tali silaturrahim sesama muslim

---

<sup>161</sup> MIFTACHUL ULUM, “Pembentukan Karakter Siswa Melalui Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren,” *Journal EVALUASI* 2, no. 2 (2018): 382, <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v2i2.161>.

<sup>162</sup> ULUM.

ada nilai-nilai keagamaan yang termuat didalamnya. seperti : ukhuwah islamiyyah, Ma’rifaturrosul dengan mencintai beliau melalui sholawat-sholawat yang dibaca, melatih mental para pemuda putri selaku penerus bangsa agar berani maju ke depan untuk menunjukkan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, para orang tua juga sangat antusias dan senang jika anak-anak mereka memiliki kegiatan yang bermanfaat dan banyak mengandung nilai-nilai positif didalamnya. Sebuah penelitian mengatakan bahwa kegiatan dzibaan generasi yang aktif dan kreatif serta tak lupa akan peran besar Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wasallam yang berjuang demi umatnya.<sup>163</sup>

Selain itu, *dzibaan*, *burdahan*, dan kegiatan gotong royong kebersihan merupakan budaya-budaya lokal yang masih dilestarikan di lingkungan Madin, sehingga Madin sebagai pendidikan berbasis masyarakat melalui program ini juga mampu mengintegrasikan kurikulum dengan nilai budaya lokal, tempat para santri tumbuh berkembang. Dalam pendidikan berbasis masyarakat, hal ini menjadi suatu keharusan. Sebagaimana dijelaskan bahwa pendidikan berbasis masyarakat tidak hanya mentrasfer pengetahuan tetapi juga pengembangan karakter dan pelestarian budaya. Dalam mengintegrasikan kurikulum dengan nilai budaya lokal masyarakat dapat memastikan bahwa generasi muda tetap terhubung dengan nilai budaya mereka.<sup>164</sup> Lebih dari itu, kegiatan ini juga dapat menumbuhkan kepedulian dan

---

<sup>163</sup> Mudrikatul Falakhiyah and Rohmad Muzakki, “Pelestarian Tradisi Diba’iyyah Guna Menanamkan Rasa Cinta Rasul Pada Remaja Putri Dusun Bukaan Keling Kepung Kediri,” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Desa (JPMD)* 1, no. 3 (2020): 19–29, <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/JPMD/article/view/487>.

<sup>164</sup> M Zubaidi, *Sosiologi Dan Antropologi Pendidikan Masyarakat* (Madiun: Bayfa Cendekia Indonesia, 2025).

*sense of belonging* terhadap Madin. Karena, santri merasa turut andil dalam merawat lingkungan belajar mereka.

Maka, dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terlaksananya kurikulum dan pembelajaran sebagai inti dari organisasi pendidikan secara tidak langsung merupakan bentuk ketahanan organisasi yang tercapai setelah proses-proses yang dilalui. Dalam implementasinya, kurikulum dan pembelajaran di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin juga telah menunjukkan sinergi yang kuat antara prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) dan penguatan resiliensi organisasi. Hal ini tercermin dari pelibatan guru, wali santri dan inovasi pembelajaran berbasis kebutuhan masyarakat. Sementara itu, dari perspektif resiliensi organisasi, strategi Madin yang menekankan pada kualitas pembelajaran melalui penetapan target, disiplin kehadiran, dan evaluasi berkelanjutan menunjukkan kemampuan adaptif dan daya lenting institusi dalam menjaga mutu pendidikan meskipun dalam keterbatasan sumber daya. Prinsip “kualitas akan membawa kuantitas” yang dipegang Kepala Madrasah merupakan manifestasi dari orientasi jangka panjang yang mengarah pada keberlanjutan lembaga.

Dengan demikian, dalam konteks kurikulum dan pembelajaran, peran elemen masyarakat juga tampak menonjol. Guru yang sebagian besar berasal dari alumni dan warga lokal tidak hanya menjadi pelaksana pembelajaran, tetapi juga agen pelestari nilai sosial-budaya masyarakat, sehingga kurikulum Madin senantiasa kontekstual dengan kebutuhan lokal. Wali santri berperan sebagai mitra strategis dalam mendukung keberhasilan pendidikan, baik melalui komunikasi langsung

dalam pembagian rapor maupun keterlibatan dalam program evaluasi, sehingga memperkuat jejaring dukungan emosional dan praktis bagi santri. Sementara itu, tokoh masyarakat hadir sebagai penjaga tradisi keagamaan sekaligus penguat legitimasi kultural dalam integrasi kurikulum dengan budaya lokal, seperti dzibaan, burdahan, dan kegiatan gotong royong. Kolaborasi ketiga elemen ini membuat kurikulum dan pembelajaran Madin tidak hanya berfungsi sebagai instrumen transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai sarana penguatan karakter, budaya, dan resiliensi organisasi. Dari sudut pandang MPBM, sinergi ini mencerminkan prinsip partisipasi kolektif dalam pendidikan, sedangkan dalam kerangka resiliensi, hal ini menunjukkan kapasitas adaptif Madin untuk menjaga mutu, mengintegrasikan kearifan lokal, serta membangun ketahanan lembaga dalam jangka panjang.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) dalam proses resiliensi organisasi di Madin Ittihadul Muballighin, peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kebangkitan Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin berawal dari kesadaran kolektif masyarakat. Inisiatif lokal ini merupakan bentuk partisipasi aktif masyarakat serta kesadaran masyarakat yang menjadi fondasi utama dalam membangun ketahanan organisasi secara mandiri dan berkelanjutan.
2. Madrasah dikelola secara otonom dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material yang tersedia di masyarakat lokal. Penguatan peran lokal ini menjadi komponen penting dalam memperkuat kemandirian dan daya tahan organisasi pendidikan.
3. Relasi antara madrasah, wali santri, dan tokoh masyarakat terus dibina untuk mengenali tantangan yang dihadapi bersama serta meningkatkan kapasitas adaptif terhadap dinamika sosial yang terjadi di masyarakat.
4. Kurikulum disusun sesuai kebutuhan dan karakteristik masyarakat lokal, dengan penekanan pada nilai-nilai keislaman tradisional. Hal ini menjadikan pembelajaran relevan, kontekstual, dan mendukung ketahanan organisasi berbasis komunitas.
5. Ketahanan Madin Ittihadul Muballighin ditopang oleh kolaborasi berbagai

elemen masyarakat. Tokoh masyarakat berperan sebagai penasehat dan pemberi legitimasi moral, alumni menjadi penggerak dan penghubung jaringan sosial, guru menjalankan peran edukatif sekaligus pelestari tradisi keilmuan, wali santri memberikan dukungan praktis dan emosional, kepala madrasah berfungsi sebagai pemimpin sekaligus fasilitator yang mengarahkan visi, membangun kesadaran kolektif, serta menjaga koordinasi, sementara santri menjadi penerima manfaat yang aktif, sekaligus simbol lembaga yang resilien. Peran yang saling melengkapi ini tidak hanya mencerminkan prinsip utama Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat, tetapi menunjukkan bahwa Madin Ittihadul Muballighin adalah organisasi yang resilien.

6. Ciri-ciri resilien (ketahanan) yang ditunjukkan Madin berdasarkan temuan penelitian ini adalah : (1) Memiliki kesadaran kolektif dan partisipasi masyarakat yang didorong secara fleksibel dan tidak memberatkan. (2) Berani menetapkan prioritas meskipun dalam keterbatasan, khusunya dalam konsistensi dalam mendorong keterlibatan masyarakat serta usaha dalam memberikan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM) dalam proses resiliensi organisasi di Madin Ittihadul Muballighin, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pengelola Madrasah Diniyah: Perlu penguatan struktur organisasi

dengan sistem administrasi dan dokumentasi yang lebih rapi, serta pengembangan kompetensi pendidik misalnya dengan melakukan *muthola'ah* kitab bersama.

2. Bagi Masyarakat dan Wali Santri: Keterlibatan aktif dalam bentuk tenaga, ide, dan dana perlu terus dijaga sebagai penopang utama keberlangsungan madrasah.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya :Perlu dilakukan studi lanjutan secara komparatif atau kuantitatif untuk memperkuat temuan tentang peran MPBM dalam membangun resiliensi organisasi, serta peran nyata dari setiap elemen masyarakat yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Anis. "Implementasi Pembelajaran Jarak Jauh Dengan Media E-Learning (Studi Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Ponorogo)." *Ibriez Jurnal Kependidikan Dasar Islam Berbasis Sains*, 2021. <https://doi.org/10.21154/ibriez.v6i2.183>.
- Agama, Kementrian. *PEDOMAN PENYELENGGARAAN MADRASAH DINIYAH TAKMILIYAH*, 2023.
- Alhamuddin, Alhamuddin, Helmi Aziz, Dinar Nur Inten, and Dewi Mulyani. "Pemberdayaan Berbasis Asset Based Community Development Untuk Meningkatkan Konpetensi Profesional Guru Madrasah Di Era Industri 4.0." *International Journal of Community Service Learning*, 2020. <https://doi.org/10.23887/ijcsl.v4i4.29109>.
- Aula, Shofia, Syarifa Hanoum, and Prahardika Prihananto. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi : Sebuah Studi Literatur" 11, no. 1 (2022).
- Aziz, Ahmad Zaini. "Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah." *El-Tarbawi*, 2015. <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art5>.
- Bromley, Elizabeth, David Eisenman, Aizita Magaña, Malcolm Williams, Biblia Kim, Michael McCreary, Anita Chandra, and Kenneth B Wells. "How Do Communities Use a Participatory Public Health Approach to Build Resilience? The Los Angeles County Community Disaster Resilience Project." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 14, no. 10 (2017): 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph14101267>.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainya*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Chen, Ruijun, Yaping Xie, and Yingqi Liu. "Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study." *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 5 (2021): 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13052517>.
- Creswell, Jhon W. *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Dokumentasi Madin Ittihadul Muballighin 6 Mei 2025 (n.d.).
- Falakhiyah, Mudrikatul, and Rohmad Muzakki. "Pelestarian Tradisi Diba'iyyah Guna Menanamkan Rasa Cinta Rasul Pada Remaja Putri Dusun Bukaan Keling Kepung Kediri." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Desa (JPMD)* 1, no. 3 (2020): 19–29. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/JPMD/article/view/487>.
- Fuad, Nurhattati. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* : 1st ed. Jakarta: Rajawali Press, 2014.
- \_\_\_\_\_. "Pendidikan Berbasis Masyarakat Di Pondok Pesantren." *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2012. <https://doi.org/10.21009/jmp.v3i1.2437>.
- Ginanjar, M Hidayat, and . Wartono. "KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MASJID." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 01 SE-Artikel (March 15, 2018). <https://doi.org/10.30868/im.v1i01.213>.

- Griffin, Ricky W. *Manajemen*. Edited by Wisnu Chandra Kristiaji. Translated by Gina Gania. 7th ed. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Hendrawan. *Kumpulan Artikel Fenomena Perilaku Organisasi Pemerintah Jilid 1*. Indramayu: Penerbit Adab, 2024.
- Hidayat, Amin. "Implementasi Manajemen Berbasis Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Madrasah Diniyah Nurul Karomah Tambaknegara Kecamatan Rawalo Kabupaten Banyumas." Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2017.
- Hidayat, Ara. "Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah." *Bandung Pustaka Educa*, 2010, 36. <https://etheses.uinsgd.ac.id/30324/>.
- Ibrahim, Sulaiman. "Menata Pendidikan Islam Di Indonesia." *Irfani* 10, no. 1 (2014).
- Irawan, Dodi. "Pendidikan Agama Islam Dalam Menciptakan Kepribadian Yang Baik Di Keluarga Dan Masyarakat." *Jurnal Intelektualita Keislaman Sosial Dan Sains* 11, no. 2 (2022): 222–31. <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v11i2.14664>.
- Jannah, Miftahul, and Eka Diana. "Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Melalui Partisipasi Masyarakat." *Scaffolding Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, no. 2 (2022): 41–57. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1410>.
- Langeningtias, Utari, Achmad M Putra, and Ulviana Nurwachidah. "Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah." *Jurnal Pendidikan Indonesia* 2, no. 7 (2021): 1269–82. <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i7.236>.
- Lestariningtyas, Lestariningtyas. "Manajemen Berbasis Sekolah Melalui Pemberdayaan Masyarakat Dan Peran Komite Serta Tantangan Pelaksanaannya." *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah* 5, no. 1 (2024): 77–86. <https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.225>.
- Listiana, Heni, Achmad Muhlis, and K J Vargheese. "The Development Model of the Digital-Based Madrasah Diniyah at Islamic Boarding School Padepokan Kyai Mudrikah Kembang Kuning." *Tadris Jurnal Pendidikan Islam*, 2023. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v18i2.10192>.
- Lubis, Audy A, Nur Afni, and Wanda Z S Pratami. "Peran Masyarakat Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Madrasah." *Edu Society Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 3 (2023): 331–34. <https://doi.org/10.56832/edu.v1i3.110>.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Handbook Of Education Management*. 2nd ed. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018.
- Malang, Kemenag Kota. "Data Madrasah Diniyah," n.d. <https://ditamanis.ptspkotamalang.net/index.php/page/madin>.
- McCalman, Janya, and Roxanne Bainbridge. "Indigenous Education, Well-Being, and Resilience— A Systemic Approach." In *Multisystemic Resilience*, 199–219. Oxford University PressNew York, 2021. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0012>.
- McManus, Sonia, Erica Seville, John Vargo, and David Brunsdon. "Facilitated Process for Improving Organizational Resilience." *Natural Hazards Review*

- 9, no. 2 (May 2008): 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)).
- Meleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. 2nd ed. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. London: Sage Publication, 1992.
- Mulyasa, H E, and B Aksara. *Implementasi Kurikulum 2013 Revisi: Dalam Era Industri 4.0*. Jakarta: BUMI AKSARA, 2018.
- Munawaroh, Eem, and Esyah Anesty Mashudi. *Resiliensi; Kemampuan Bertahan Dalam Tekanan, Dan Bangkit Dari Keterpurukan*. II. Semarang: CV. Pilar Nusantara, 2019.
- Nihayah, Ishmatun. “Stakeholder Strategy in Maintaining the Existence of Madrasah Diniyah in Ketapang Telu” 6, no. 4 (2023): 807–15. <https://ejournal.uac.ac.id/index.php/almada/article/view/4508>.
- Nurwahyuni, Katwan, and Hudaibah Hudaibah. “Sejarah Sistem Pendidikan Di Indonesia Dari Masa Ke Masa: Sebuah Studi Literatur.” *Berkala Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (2021): 53–59. <https://doi.org/10.51214/bip.v1i2.91>.
- Perdana, Novrian Satria. “Implementasi Peranan Ekosistem Pendidikan Dalam Penguanan Pendidikan Karakter Peserta Didik.” *Refleksi Edukatika Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2018. <https://doi.org/10.24176/re.v8i2.2358>.
- Pratama, M Arifky, Gustini Gustini, Budi Hartono, Yusri Yusri, Iin Permatasari, and Ahmad Zubair. “Meningkatkan Mutu Pembelajaran Melalui Peran Kepala Madrasah Dan Guru.” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2023. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i2.125721>.
- Qomarrullah, Rifiy. “Peran Masyarakat Adat Dalam Pengembangan Pendidikan Berbasis Lingkungan Sosial.” *Indonesian Journal of Intellectual Publication* 4, no. 2 (March 30, 2024): 1–11. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v4i2.505>.
- Ramdan, Ridho, Asset-based Community Development, and Model Pembangunan Sosial. “PEMBERDAYAAN ALUMNI SEBAGAI AGEN PENGUAT” 2, no. 1 (2025): 23–27.
- Republik Indonesia, Presiden. **UNDANG UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 20 TAHUN 2003 TENTANG SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL** (2003).
- Rubianingsih, Siti, Wildan Wildan, and Hamidssyukri Hamidssyukri. “Hubungan Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dengan Perencanaan Administrasi Guru MTs Negeri Di Kota Mataram Tahun 2017.” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2019. <https://doi.org/10.29303/jipp.v3i2.25>.
- Rusdiana, A. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2016.
- Sari, Romi Purnata. “IMPLEMENTASI MANAJEMEN MADRASAH BERBASIS MASYARAKAT DALAM PENGUATAN KARAKTER RELIGIUS SISWA DI MADRASAH ALIYAH DINIYAH PUTRI PEKANBARU.” Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020.
- Setyawan, Antonius A, and Carolina E Widjayanti. “Model Kepemimpinan

- Otentik Dan Proses Internalisasi Nilai Dalam Pendidikan Tinggi.” *Jurnal Humanipreneur* 1, no. 1 (2020): 43–48. <https://doi.org/10.53091/jhup.v1i1.5>.
- Singerin, Sarlota. *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*. Sumbar: CV. AZKA PUSTAKA, 2022.
- Sucipto, Sucipto, and Dian Hidayati. “Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter Diera Digital Pada Muhammadiyah Boarding School (MBS) Weleri Kendal.” *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 2023. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i3.5765>.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. 8th ed. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suharto, Toto. “Epistemologi Pendidikan Islam; Studi Kurikulum SMA MTA Surakarta.” *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2013): 241–261. <https://doi.org/10.14421/jpi.2013.22.241-261>.
- . “Konsep Dasar Pendidikan Berbasis Sekolah.” *Cakrawala Pendidikan*, no. 4 (2005): 323–46.
- . *Pendidikan Berbasis Masyarakat ; Relasi Negara Dan Masyarakat Dalam Pendidikan*. Edited by Ahmala Arifin. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2012.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Sunardi, and Mualil. “Peran Stakeholder Internal Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Studi Kemahasiswaan* 3, no. 2 (2023): 166.
- Suryaningtyas, Dianawati, and Sri Wilujeng. “Resiliensi Organisasi Dan Kinerja Organisasi : Peran Kepemimpinan Sebagai Mediator.” *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 13, no. 48 (2017): 166–74.
- Sutopo, Umarwan. “Kedudukan Modin Dalam Perspektif Hukum Positif Studi Kasus Di Pemerintahan Desa Kabupaten Ponorogo.” *Jurnal El-Dusturie* 1, no. 1 (2022): 1–99.
- Syarifuddin, Samsinar. “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila Di Madrasah.” *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 13, no. 2 (2023): 26–45. <https://doi.org/10.30863/ajmpi.v13i2.4205>.
- Tanjung, Rahman, Hanafiah Hanafiah, Opan Arifudin, and Dedi Mulyadi. “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar.” *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 2021. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>.
- Trisandi. “IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT DI SMP KSM SONIT PULAU MASONI DAERAH PERBATASAN SULAWESI TENGAH.” UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020.
- ULUM, MIFTACHUL. “Pembentukan Karakter Siswa Melalui Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren.” *Journal EVALUASI* 2, no. 2 (2018): 382. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v2i2.161>.
- Valero, Jesus N., Kyujin Jung, and Simon A. Andrew. “Does Transformational Leadership Build Resilient Public and Nonprofit Organizations?” *Disaster Prevention and Management* 24, no. 1 (February 2, 2015): 4–20. <https://doi.org/10.1108/DPM-04-2014-0060>.

- Wathoni, Kharisul. "Alumni Menurut Perspektif Total Quality Management (Tqm)." *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 01 (2021): 34–49. <https://doi.org/10.21154/maalim.v2i01.3036>.
- Yulianingsih, Wiwin -. "Assistance in the Management of Entrepreneurship-Based Nonformal Educational Institutions and Institutional Digital Marketing." *Kolokium Jurnal Pendidikan Luar Sekolah* 11, no. 2 (2023): 376–84. <https://doi.org/10.24036/kolokium.v11i2.610>.
- Yunianto, Aan, Shodiq Purnomo, Bambang Sumardjoko, and Achmad Fathoni. "Peran Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam Di SDIT Mutiara Insani Klaten." *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 3 SE-Articles (August 31, 2024): 4149–58. <https://doi.org/10.58230/27454312.627>.
- Yusuf Hanafiah. "Madrasah Diniyah: Antara Realitas, Political Will, Dan Political Action." *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2020): 35–61. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v2i1.69>.
- Zubaidi, Ahmad, and Seroja Ainun Nadifah. "Implementation of Community-Based Education in Increasing Learning Interest of Marginalized Children in School." *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam* 14, no. 02 (2023): 150–61. <https://doi.org/10.58223/syaikhuna.v14i02.7116>.
- Zubaidi, M. *Sosiologi Dan Antropologi Pendidikan Masyarakat*. Madiun: Bayfa Cendekia Indonesia, 2025.

## Lampiran 1

## Surat Permohonan Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**PASCASARJANA**  
 Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133  
 Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-1557/Ps/TL.00/5/2025 5 Mei 2025  
 Lampiran : -  
 Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu  
**Kepala Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	:	Iim Muzayyanah
NIM	:	230106210043
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Prof. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah., M.Pd.I 2. H. Mokhammad Yahya, M.A., Ph.D
Judul Penelitian	:	Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Proses Resiliensi Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Direktur,



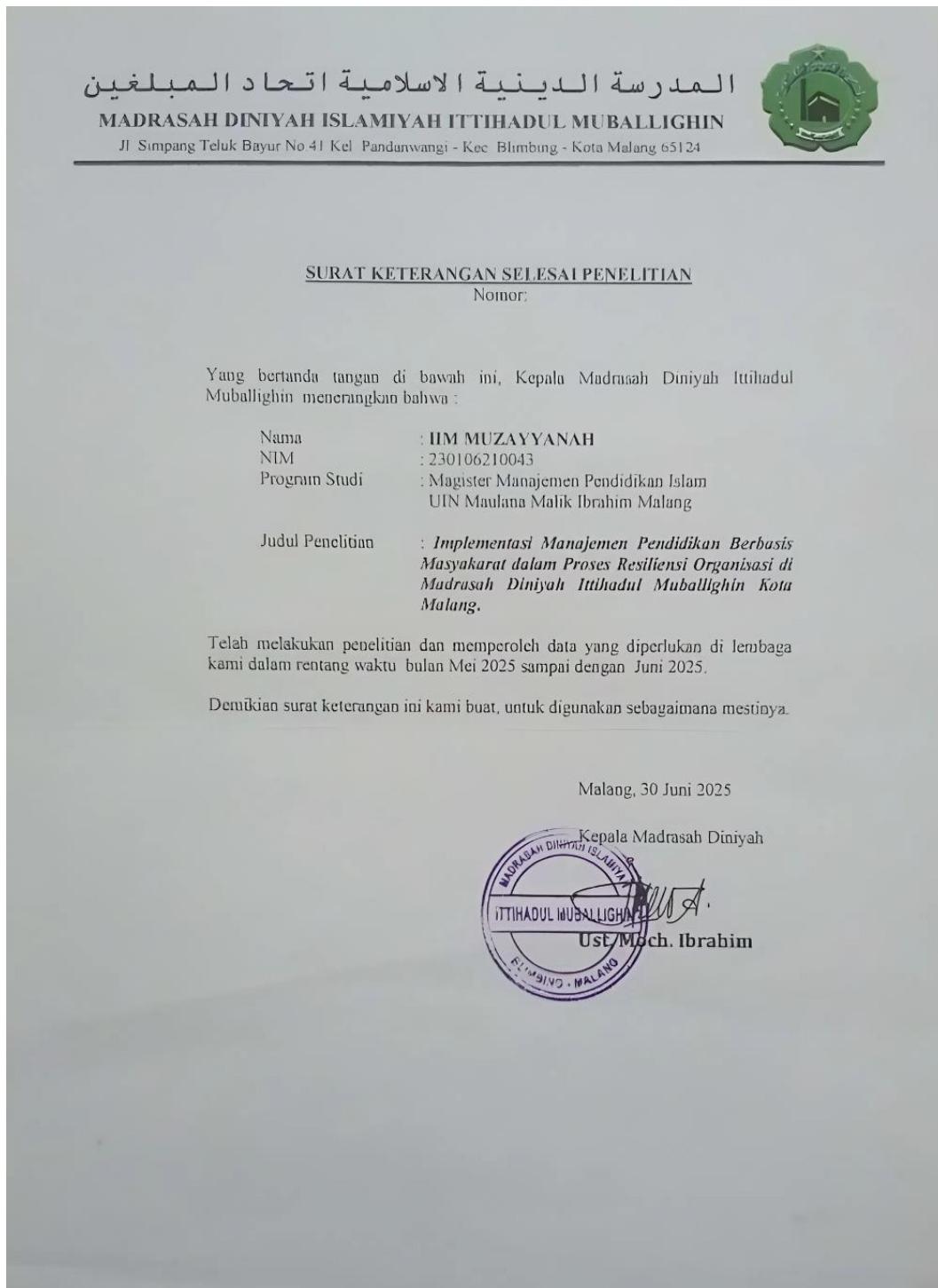
Wahidmurni



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.  
 Token : 9DjRzqhd

## Lampiran 2

## Surat Keterangan Selesai Penelitian



Lampiran 4

Pedoman Wawancara

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT DALAM PROSES RESILIENSI ORGANISASI  
DI MADRASAH DINIYAH ITTIHADUL MUBALLIGHIN KOTA MALANG

Rumusan Masalah	Informan	Pertanyaan Wawancara
1. Bagaimana Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang?	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apa yang mendorong pengaktifan kembali Madrasah setelah vakum?</li><li>2. Siapa saja pihak yang terlibat dalam mendorong pengaktifan Madin?</li><li>3. Bagaimana proses musyawarah atau pengambilan keputusan dilakukan?</li><li>4. Apakah ada bentuk kebijakan formal yang dibuat saat itu?</li><li>5. Apa tantangan awal saat menghidupkan kembali Madin?</li><li>6. Sejak kapan struktur organisasi Madin mulai ditata secara formal?</li><li>7. Apa alasan perubahan struktur organisasi?</li><li>8. Siapa saja yang dilibatkan dalam penyusunan struktur?</li><li>9. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan kurikulum?</li><li>10. Bagaimana penyusunan jadwal dan pembagian pengajar dilakukan?</li><li>11. Apa sistem evaluasi yang digunakan di Madin?</li><li>12. Apa kegiatan rutin yang melibatkan wali santri dan alumni?</li><li>13. Bagaimana strategi Anda mendorong partisipasi mereka?</li></ol>
	Tokoh Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mengapa masyarakat mendorong pengaktifan kembali Madin?</li><li>2. Apa harapan masyarakat dari keberadaan Madin?</li><li>3. Apakah Anda dilibatkan secara resmi dalam kepengurusan Madin?</li><li>4. Apa bentuk kontribusi Anda dalam mendukung Madin saat ini?</li><li>5. Bagaimana pandangan Anda terhadap keterlibatan alumni dan wali santri dalam kegiatan Madin?</li></ol>

	Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Anda terlibat dalam pembentukan struktur organisasi madrasah?</li> <li>2. Bagaimana pembagian tugas dilakukan di antara guru?</li> <li>3. Apa kendala dalam menjalankan struktur yang baru?</li> <li>4. Apakah Anda terlibat dalam penyusunan kurikulum dan jadwal?</li> <li>5. Bagaimana Anda menyesuaikan materi dengan kemampuan mengajar?</li> <li>6. Bagaimana evaluasi pembelajaran dilakukan?</li> </ol>
	Alumni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Anda terlibat dalam proses pengaktifan kembali Madin?</li> <li>2. Apa peran alumni saat awal kebangkitan Madin?</li> <li>3. Bagaimana bentuk kontribusi alumni dalam kegiatan Madin?</li> <li>4. Apakah alumni dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau perencanaan kegiatan?</li> </ol>
	Wali Santri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Anda mengetahui kurikulum atau sistem pembelajaran Madin?</li> <li>2. Bagaimana pendapat Anda tentang pembelajaran dan disiplin santri di Madin?</li> <li>3. Apakah Anda pernah diundang atau terlibat dalam kegiatan Madin?</li> <li>4. Apa bentuk partisipasi Anda dalam kegiatan madrasah?</li> </ol>
2. Bagaimana Implikasi dari implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat terhadap Resiliensi	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana Anda melihat kesadaran masyarakat dalam mendukung keberlangsungan Madin? Apakah masyarakat berinisiatif sendiri atau lebih banyak menunggu arahan?</li> <li>2. Apa saja komponen utama yang diprioritaskan Anda dalam mengelola Madin? Mengapa komponen tersebut dianggap esensial dalam menjaga keberlangsungan madrasah?</li> <li>3. Apa saja tantangan atau kerentanan utama yang Anda hadapi dalam menjalankan Madin? Bagaimana Anda dan tim melakukan refleksi terhadap kendala tersebut?</li> </ol>

Organisasi di Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang?		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Setelah menyelesaikan tantangan, bagaimana Anda menentukan mana yang paling perlu diselesaikan? Apakah keputusan itu diambil sendiri atau melalui diskusi bersama?</li> <li>5. Dalam kondisi terbatas, apa bentuk penyesuaian atau inovasi yang dilakukan Madin? Apakah ada perubahan strategi dalam proses belajar mengajar, pembiayaan, atau hubungan sosial?</li> </ol>
	Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengapa tertarik untuk terus mengajar di Madin meskipun dengan keterbatasan? Sejauh mana Anda menjadi bagian dari gerakan masyarakat di Madin?</li> <li>2. Aspek apa yang paling ditekankan dalam rapat guru atau kegiatan pembelajaran? Bagaimana prioritas yang ditentukan?</li> <li>3. Apakah Anda dan guru lain saling berbagi kesulitan dalam mengajar? Bagaimana caranya? Apakah melalui forum resmi atau informal?</li> <li>4. Dari pengalaman Anda, masalah utama apa yang paling berimplikasi terhadap berkelanjutannya Madin? Bagaimana Anda bersama guru lain mencari solusi atas hal tersebut?</li> <li>5. Bagaimana Anda menyesuaikan metode mengajar dengan kondisi santri? Apakah ada program atau strategi baru yang muncul karena kondisi tertentu?</li> </ol>
	Tokoh Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengapa Anda mendukung keberadaan Madin? Bagaimana awal dukungan masyarakat bisa terbentuk?</li> <li>2. Menurut Anda, aspek apa yang paling penting dalam Madin? Apa pendapat masyarakat tentang kualitas pembelajaran di Madin?</li> <li>3. Apakah Anda mengetahui tantangan yang dihadapi Madin? Apakah masyarakat pernah diajak berdiskusi tentang hal itu?</li> <li>4. Bagaimana masyarakat memprioritaskan bantuan atau dukungan? Apakah ada momen khusus di mana masalah Madin dibahas secara terbuka?</li> </ol>

		<p>5. Menurut Anda, apakah Madin cukup fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat? Apakah ada perubahan yang dilakukan Madin untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan?</p>
	Wali Santri	<p>1. Mengapa memilih Madin sebagai tempat ngaji anak? Apakah Anda merasa ikut memiliki Madin?</p> <p>2. Apa yang menurut Anda menjadi keunggulan utama Madin? Apakah pembelajaran di Madin dirasakan manfaatnya?</p> <p>3. Apa kendala utama yang Anda rasakan saat anak belajar di Madin? Apakah Anda menyampaikan masukan kepada pihak Madin?</p> <p>4. Menurut Anda, apa tantangan utama yang dihadapi Madin saat ini? Jika bisa membantu, bagian mana yang ingin Anda prioritaskan untuk dibantu?</p> <p>5. Bagaimana Madin menyesuaikan program agar cocok dengan anak-anak? Apakah Madin pernah melakukan perubahan yang menurut Anda positif?</p>
	Alumni	<p>1. Saat dulu belajar di Madin, apakah Anda merasa bahwa madrasah ini dibangun dan dijalankan oleh masyarakat? Sejauh mana Anda merasa menjadi bagian dari keluarga besar Madin?</p> <p>2. Menurut Anda, aspek atau komponen apa yang paling penting yang membuat Madin tetap bertahan sampai sekarang? Apa yang paling efektif dalam sistem pembelajaran atau hubungan antar guru dan santri?</p> <p>3. Apakah saat Anda belajar dulu pernah mengalami tantangan? Bagaimana guru dan pengelola Madin menanggapi batasan tersebut saat itu?</p> <p>4. Dalam pandangan Anda, masalah utama apa yang paling penting untuk diperbaiki agar Madin tetap kuat? Apakah Anda pernah diajak untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah itu?</p> <p>5. Apakah Madin saat ini menurut Anda lebih adaptif atau fleksibel dibandingkan dulu? Apa bentuk inovasi atau penyesuaian yang Anda lihat berkembang, dan bagaimana peran masyarakat/alumni di dalamnya?</p>

## Lampiran 4

### Dokumentasi Wawancara

 A photograph showing three people in a living room. On the left, a woman in a blue hijab and dark top is seated. In the center, a young girl in a purple dress is seated. On the right, a man in a white shirt and patterned pants is seated. They are around a glass coffee table with various items on it, including a blue cup and a small child sitting on the table.	<b>Wawancara Kepala Madin</b>	 A photograph of two people in a room. On the left, a woman in a blue hijab and dark top is seated. On the right, a man in a red batik shirt and dark pants is seated. They are around a dark coffee table. The background shows a wall with some electrical equipment.	<b>Wawancara Tokoh Masyarakat</b>
 A photograph of two people in a room. On the left, a woman in a pink hijab and dark top is seated. On the right, a man in a white and black checkered shirt and a black cap is seated. They are around a dark coffee table with various items on it, including a blue folder and some snacks.	<b>Wawancara Guru Madin</b>		

## Lampiran 4

## Dokumentasi Observasi



# Struktur Organisasi & Tugas Wewenang

## Jadwal Pelajaran



Kantor Madin



## Ruang Kelas Madin dan KBM Kelas Awwaliyah



## Ruang Kelas Madin dan KBM Kelas Ulya



## Ruang Kelas Madin dan KBM Kelas Wustho

	
<p>Toilet Laki-laki dan Perempuan</p>	<p>Dapur</p>
	
<p>Halaman Madin</p>	<p>Pertemuan Alumni</p>
	
<p>Burdahan saat Ponsami</p>	<p>Sholat Berjamaah di Masjid</p>

## BIODATA MAHASISWA



Nama Lengkap	:	Iim Muzayyanah
NIM	:	230106210043
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Masuk	:	2023
Tempat/Tanggal Lahir	:	Purworejo, 23 Mei 1991
Alamat	:	Jl. Pulosari 1 Blok M No. 18 A Purwodadi Blimbing Malang
Riwayat Pendidikan	:	SDN Kepuh Kutoarjo Purworejo PP. An-Najah Tanjungrejo Jekulo Kudus SMPN 1 Jekulo Kudus PP. Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta MA Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta PPTQ Fatchussalam Ampel Surabaya Universitas Airlangga Surabaya
No. Hp	:	0895325424393
Email	:	iim.moozart.mu@gmail.com