Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
ISSN (P): 2580-3387, ISSN (E): 2615-2886
DOI : http://doi.org/10.32478/evaluasi. v9i2.7sswy608
Article Type : Original Research Article

# MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT (MPBM) DALAM PROSES RESILIENSI ORGANISASI DI MADRASAH DINIYAH (MADIN) ITTIHADUL MUBALLIGHIN KOTA MALANG

**Iim Muzayyanah, Abdul Malik Karim Amrullah, Mokhammad Yahya**
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Corresponding author: iim.moozart.mu@gmail.com

**Submission Track:**

Submission : 08-08-2025

Accept Submission : 03-12-2025

Available Online : 03-12-2025

Copyright @ 2025 Author

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

***Abstract***

*Madrasah Diniyah (Madin), as a non-formal Islamic educational institution, plays a strategic role in instilling religious values within the community. This institution is created by and for the community, so its sustainability and strength depend heavily on community participation. This study aims to describe and analyze the implementation of Community-Based Education Management (MPBM) and its implications for the organizational resilience process. The approach used is qualitative with a case study design. Data collection techniques include observation, in-depth interviews, and documentation. The results of the study at Madin Ittihadul Muballighin in Malang City show that: (1) the implementation of MPBM is demonstrated through concrete actions, including the decision to reactivate the Madin, determining independent sources of funding, utilizing local human resources (teachers and administrators), socializing and recruiting students through relational approaches, developing an adaptive learning curriculum, and empowering alumni and parents; and (2) the positive implications of MPBM for the organizational resilience process include building awareness of Madin's existence, positioning learning quality as an essential component of the organization, the ability to self-reflect on challenges,*

*the ability to identify priority challenges, and enhanced capacity to adapt to organizational dynamics.*

***Keywords**: Educational Management; Community-Based Education; Organizational Resilience.*

**Abstrak**

*Madin 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. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi MPBM serta implikasinya terhadap proses resiliensi organisasi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang menunjukkan bahwa 1) implementasi MPBM ditunjukkan melalui aksi nyata meliputi keputusan pengaktifan kembali Madin, menentukan sumber pembiayaan mandiri, pemanfaatan sumber daya manusia lokal (guru dan pengelola), sosialisasi dan penerimaan santri melalui pendekatan relasi, menyusun kurikulum pembelajaran yang adapatif, serta pemberdayaan alumni dan wali santri; dan 2) implikasi positif dari MPBM terhadap proses resiliensi organisasi meliputi pembangunan kesadaran terhadap eksistensi Madin, menjadikan kualitas pembelajaran sebagai komponen esensial organisasi, mampu merefleksi diri terhadap tantangan, mampu mengidentifikasi tantangan prioritas, serta meningkatkan kapasitas dalam adaptasi pada dinamika organisasi.*

***Kata kunci:** Manajemen Pendidikan; Pendidikan Berbasis Masyarakat; Resiliensi Organisasi.*

## A. PENDAHULUAN

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. Madin merupakan contoh nyata pendidikan yang tumbuh dari akar sosial. Madin adalah lembaga pendidikan Islam non-formal yang berfokus pada pengajaran ilmu-ilmu agama, dan biasanya dikelola serta didukung oleh masyarakat setempat (Agama, 2023). 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 (Irawan, 2022). Dalam konteks ini, masyarakat memegang tanggung jawab yang besar untuk mendukung upaya pendidikan agama dengan menyediakan 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 Madin (M. Jannah & Diana, 2022). Masyarakat tidak hanya berfungsi sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai mitra aktif dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan.

Sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam nonformal, termasuk Madin, masih menghadapi persoalan klasik, baik dari sisi internal maupun manajerial. Misalnya dalam penelitian Hanafiah terhadap 31 Madin di Kota Yogyakarta yang seluruhnya masih menjalankan kegiatan pembelajaran dengan berbagai problematika yang 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 (Yusuf Hanafiah, 2020). Penelitian Aula menyimpulkan bahwa resiliensi organisasi tidak hanya dipengaruhi faktor internal tetapi juga eksternal organisasi, sehingga diperlukan kolaborasi antar pemangku kepentingan yang menjadi kunci kesuksesan pada resilensi organisasi dengan menjalankan manajemen SDM dalam peningkatan resiliensi organisasi dengan cara mewujudkan pemimpin yang konstruktif; memperhatikan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun mental; menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang mendorong resiliensi maupun meningkatkan sikap kreatif dan inovatif karyawan; membentuk tim yang heterogen dari latar belakang dan budaya yang berbeda; serta membangun kolaborasi seluruh *stakeholder* organisasi (Aula et al., 2022).

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 Blimbing, tercatat dari total 62 Madin, hanya 12 atau 19,4% yang aktif. Salah satu Madin di Kecamatan Blimbing yang menarik perhatian adalah Madin Ittihadul Muballighin. Berdiri sejak 1 Oktober 1982, Madin ini telah berusia lebih dari 42 tahun Kemenag Kota Malang, "Data Madrasah Diniyah," n.d., https://ditamanis.ptspkotamalang.net/index.php/page/madin. Namun menurut Moch. Ibrahim sebagai Kepala Madin, dalam perjalanannya, 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 Madin 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.

Resiliensi organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan nonformal merupakan konsep yang semakin penting dipelajari 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 (McCalman & Bainbridge, 2021). Sehingga, penting untuk mengakui bahwa resiliensi organisasi dalam konteks pendidikan nonformal tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga masyarakar sebagai sistem dan struktur yang mendukung.

Hubungan yang baik antara lembaga pendidikan dan masyarakat dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan cenderung lebih mampu dalam mengahadapi 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 (Valero et al., 2015). Dengan demikian, penting untuk mengkaji lebih mendalam tentang upaya lembaga pendidikan Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang dalam penerapan manajemen pendidikan berbasis masyarakat untuk mendukung keberlanjutan lembaga pendidikan Islam nonformal. Penelitian ini memfokuskan pada proses implementasi dan implikasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat terhadap proses resiliensi, sehingga tujuan penelitian yang akan dicapai adalah memahami implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat dan implikasinya terhadap proses resiliensi di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang.

## B. METODE PENELITIAN

Untuk memahami dan menganalisis implementasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam proses resiliensi organisasi di Madin 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 (Sugiyono, 2013, p. 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 (Bungin, 2008, p. 11). Dalam konteks pendidikan, melalui studi kasus, peneliti dapat menggali secara mendalam mengenai satu fenomena dan mengabaikan fenomena-fenomena lainnya (Sukmadinata, 2008, p. 99). 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 (Creswell, 2015, pp. 135–136).

Dengan demikian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus 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. Pengumpulan data menggunakan beberapa teknik yaitu observasi (kondisi lingkungan Madin, kegiatan pembelajaran, kegiatan intra dan ekstrakurikuler, kegiatan rapat, dan kegiatan rutin wali santri dan alumni); wawancara mendalam (Kepala Madin, Modin/tokoh masyarakat, guru/Ustadz, alumni, wali santri, dan santri); dan dokumentasi (struktur organisasi, jadwal pelajaran, jadwal kegiatan ponsami, dokumen kegiatan, dan sebagainya). Kemudian analisis data pada penelitian ini 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 (Miles & Huberman, 1992, p. 16).

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Madin Ittihadul Muballighin

Kepala Madin Ittihadul Muballighin 2025 yang diamanhkan kepada Moch. Ibrahim menyampaikan bahwa Madin ini berdiri sejak tahun 1980, berlokasi di Jalan Simpang Teluk Bayur No. 43, Pandanwangi, Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Salah satu pendiri

Madin adalah Alm. KH. Masduqi Mahfudz yang dikenal sebagai pendiri Pondok Pesantren Nurul Huda Mergosono. Sedangkan orang yang mewaqafkan tanah untuk dijadikan tempat Madin merupakan tokoh masyarakat setempat yakni H. Ali dan H. Qodir. Awal berdirinya, kepemimpinan Madin diserahkan kepada utusan dari KH. Masduqi sebagai Kepala Madrasah, dengan menggunakan kurikulum yang mengadopsi dari kurikulum pesantren Nurul Huda Mergosono sebelum berubah mengadopsi kurikulum Pondok Pesantren Sidogiri dan Lirboyo hingga sekarang. Pada tahun 1983, kepemimpinan dialihkan kepada keluarga yang mewaqafkan tanah yakni Ustadz H. Affandi hingga beliau wafat pada tahun 2018. Kemudian kepemimpinan mulai 2018 sampai sekarang dilanjutkan oleh beliau Ustadz Moch. Ibrahim. Madin ini mempunyai visi "Membentuk karakter siswa yang beriman, bertaqwa, dan berakhlaqul karimah." Sedangkan misinya adalah (1) Membekali peserta didik dengan pembelajaran kitab kuning khas pesantren; (2) Melakukan pembiasaan adat Islami sebagai karakter dan teladan dalam kehidupan bermasyarakat sehari-hari; (3) Menumbuhkan semangat dan kedisiplinan dalam belajar ilmu-ilmu agama.

Madin Ittihadul Muballighin memiliki asatidz sebanyak 15 orang yang kesemuanya laki-laki, dengan rincian 8 alumni Pesantren di Malang, 3 alumni Madin, 2 alumni Pesantren Lirboyo, 1 alumni Pesantren Sidogiri, dan 1 alumni Pesantren Tambak Beras Jombang. Madin ini secara khusus dikelola oleh 11 orang yang terlibat langsung dalam struktur kepengurusan (*Dokumen Pendidikan Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang*, 2025), dengan perkiraan jumlah peserta didik seperti yang disampaikan oleh Kepala Madin adalah sebagai berikut: pada tahun 2018 berjumlah 20, 2019 berjumlah 120, 2020 berjumlah 130, 2021 berjumlah 100, 2022 berjumlah 90, 2023 berjumlah 80, 2024 berjumlah 75, dan 2025 berjumlah 68. Data peserta didik pada tahun 2025 dapat dirinci sebagai berikut (*Dokumen Pendidikan Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang*, 2025):

**Tabel 1. Data Jumlah Santri Per Kelas Madin Tahun 2025**

| Kelas Awaliyah | Jumlah | Kelas Wustho | Jumlah | Kelas Ulya | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 11 santri | 1 | 10 santri | 1 | 10 santri |
| 2 | 6 santri | 2 | 9 santri | | |
| 3 | 13 santri | 3 | 9 santri | | |

Walaupun data di atas menunjukkan penurunan jumlah peserta didik dari tahun 2021-2025, namun lembaga pendidikan nonformal ini masih tetap memiliki ketahananan dalam melakukan keberlanjutan peran dalam mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia, khususnya terkait dengan keilmuan keagamaan Islam.

**Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat di Madin Ittihadul Muballighin**

Manajemen pendidikan terdiri dari dua istilah, yaitu manajemen dan pendidikan. Sebelum mengartikan istilah manajemen pendidikan, terlebih dahulu dikemukakan pengertian manajemen dan pengertian pendidikan. Dari segi bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris yang merupakan terjemahan langsung dari kata management yang berarti pengelolaan, ketata laksanaan, atau tata pimpinan. Secara umum manajemen merupakan suatu proses kontinu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupan bersama orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif, dan efesien (Mulyono & Haryati, 2023). Kemudian pendidikan didefinisikan sebagai usaha sadar dan terencana 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 keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (*UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 2003).

Dengan demikian, manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi) pengelolaan sumber daya pendidikan secara optimal untuk menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan, baik sumber daya manusia maupun non- manusia, dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. (W. Jannah et al., 2025). Ditegaskan bahwa manajemen pendidikan adalah rangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerarakan, dan pengawasan pada semua sumber daya sebagai usaha mencapai tujuan pendidikan. Sumber daya dalam konteks manajemen pendididikan terdiri dari *man* (manusia: guru, siswa, karyawan), *money* (uang: biaya), *material* (bahan/alat-alat pembelajaran), *method* (teknik/cara), *machines* (mesin: fasilitas), *market* (pasar), dan *minutes* (waktu) yang biasa disebut 7M (Machali & Hidayat, 2018, pp. 5–6).

Pendidikan Berbasis Masyarkat (PBM) adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat (*UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 2003). Toto Suharto menjelaskan tentang PBM dari tiga perspektif: 1) perspektif historis, bahwa PBM merupakan kelanjutan dari pendidikan berbasis sekolah, sehingga PBM dikatakan sebagai pendidikan yang dengan sadar mengupayakan peningkatan kesadaran, kepedulian, kepemilikan, keterlibatan dan tanggung jawab masyarakat; 2) perspektif sosiologi, bahwa PBM merupakan respon terhadap ketidakmampuan negara dalam melayani warganya, sehingga PBM hadir dengan komitemen pembangunan dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuanan terjadinya perubahan sosial; 3) perspektif politik, bahwa konsep PBM berdasarkan dua dimensi yakni keterlibatan pemerintah terhadap swasta dan derajat kepemilikan masyarakat (Suharto, 2012).

PBM memiliki karakteristik di antaranya 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; serta (5) penggunaan kurikulum dan pembelajaran yang disusun berdasarkan karakteristik dan kebutuhan riil masyarakat (Fuad, 2014). Berdasarkan karakteristik PBM tersebut, penelitian ini menemukan beberapa aksi nyata dalam mengimplementasikan MPBM yang meliputi: (1) keputusan pengaktifan kembali Madin; (2) menentukan sumber pembiayaan mandiri; (3) pemanfaatan sumber daya manusia lokal (guru dan pengelola); (4) sosialisasi dan penerimaan santri dengan pendekatan relasi; (5) menyusun kurikulum pembelajaran yang adapatif sesuai kebutuhan masyarakat; serta (6) pemberdayaan alumni dan wali santri.

1. Pengaktifan Kembali Madrasah Diniyah

   Proses pengaktifan kembali Madin Ittihadul Muballighin lahir dari dinamika masyarakat lokal, yang mana pengambilan keputusan tidak hanya terpusat dari kepala madrasah saja, namun melibatkan berbagai elemen masyarakat yang memiliki kepentingan dan kontribusi yang berbeda. Hal ini disampaikan oleh Kepala Madin (Moch. Ibrahim) bahwa masyarakat wilayah RW 08 Warungdowo ini masih menginginkan anak atau cucunya ngaji yang arahnya ke kitab, karena yang arahnya ke Quran sudah ada Taman Pendidikan al-Qur'an (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 almarhum 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.

   Proses pengambilan keputusan di atas mencerminkan tingkat keterlibatan masyarakat untuk mengambil bagian dalam inisiatif pelayanan pendidikan khususnya dalam konteks pendidikan agama. Hal ini sejalan dengan pernyataan 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 (Fuad, 2012). Tradisi pendidikan berbasis masyarakat di Indonesia memiliki landasan normatif dan historis yang kuat (Nurwahyuni & Hudaidah, 2021), sebagaimana menurut Azumardi Azra yang menyatakan bahwa hampir semua lembaga pendidikan Islam di Indonesia didirikan dan dikembangkan oleh dan untuk masyarakat Muslim (Suharto, 2013). Masyarakat memiliki peran penting dalam pengembangan

Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM) yang melibatkan partisipasi dan kolaborasi dari berbagai pihak (Qomarrullah, 2024). Maka masyarakat memiliki posisi yang sangat krusial dalam mendukung keberlangsungan dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh Madin (M. Jannah & Diana, 2022). Sehingga dalam perspektif MPBM, partisipasi multipihak ini merupakan indikator bahwa masyarakat berperan ganda yaitu: sebagai penerima manfaat pendidikan sekaligus sebagai pengambil keputusan yang menentukan arah keberlangsungan lembaga.

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

**Tabel 2. Peran Eleman Masyarakat dalam Pengaktifan Madin**

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

2. Menentukan Sumber Pembiayaan Mandiri

Madin bersikap untuk tidak mendaftarkan lembaga di Kementrian Agama karena pertimbangan kapasitas SDM yang dimiliki sangat 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 menceminkan kesadaran kolektif bahwa ketergantungan pada sumber daya eksternal, dikhawatirkan akan mengurangi fleksibilitas, menambah beban administratif, serta membuka celah masuknya pengaruh-pengaruh dari luar yang tidak sejalan dengan madrasah. Sumber dana Madin saat ini berasal dari pembiayaan pendidikan yang 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 diberikan gaji. Selain dari santri, ada juga sumber dana dari donatur, yang biasanya digunakan untuk memberi tali asih kepada para guru di bulan Ramadhan.

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 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. Keterlibatan masyarakat diterima dalam bentuk apapun serta menyesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Hal ini, juga bisa dipahami sebagai bentuk menjaga agar masyarakt tidak merasa terbebani dalam berpartisipasi.

**Tabel 3. Peran Elemen Masyarakat dalam Pembiayaan Madin**

| Elemen Masyarakat | Peran dalam Pembiayaan Madin | Implementasi MPBM |
|---|---|---|
| Kepala Madin | 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. |
| Guru Madin | Menyepakati sistem pembiayaan mandiri, terlibat dalam renovasi secara sukarela tanpa gaji. | Menjadi bagian dari sumber daya manusia lokal yang mendukung keberlangsungan Madin secara partisipatif. |
| Tokoh masyarakat | Mengawasi dan menguatkan keputusan pembiayaan mandiri, menolak bantuan politik, memotivasi partisipasi masyarakat. | Memberikan legitimasi sosial dan mendorong kesadaran kolektif masyarakat dalam mendukung pendidikan lokal. |
| Donatur dan warga lokal | Memberikan kontribusi materi, konsumsi, atau tenaga dalam renovasi dan pembangunan fasilitas Madin secara sukarela. | Menjadi *subjek pendidikan* yang berpartisipasi aktif sesuai kemampuan, menjaga prinsip gotong royong. |
| Santri dan wali santri | 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. |

3. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Lokal (Guru dan Pengurus Organisasi)

Kepala Madin meminta beberapa alumni untuk bersedia mengajar, dan tidak melalui 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. Selain menjadi guru, tentunya alumni secara otomatis juga masuk dalam struktur pengelola Madin (struktur organisasi). Struktur organisasi Madin secara resmi ditetapkan pada tahun 2025 dengan pembagian tugas dan wewenang yang lebih jelas.

Hal tersebut menunjukkan adanya penguatan sistem organisasi dari yang sederhana ke struktur yang lebih sistematis. 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. Pelibatan Modin dan alumni yang kesemuanya berasal dari komunitas lokal sebagai pengurus organisasi, sesuai dengan prinsip manajemen pendidikan berbasis masyarakat yang menekankan pentingnya keterlibatan warga atau tokoh lokal dalam proses pengelolaan pendidikan.

**Tabel 4. Peran Eleman Masyarakat dalam Pemanfaatan SDM Lokal**

| Elemen Masyarakat | Peran dalam Pemanfaatan SDM Lokal | Implementasi MPBM |
|---|---|---|
| Kepala Madin | 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. |
| Alumni Madin/Guru | 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. |
| Tokoh masyarakat/Modin | Menjadi penasehat dalam struktur organisasi, memberikan arahan moral, mengawasi jalannya madrasah. | Pelibatan tokoh lokal sebagai pengawas moral dan penguat legitimasi sosial Madin. |
| Wali santri | Memberikan dukungan moral, menerima guru lokal, memfasilitasi hubungan harmonis antara guru dan santri. | Menjadi bagian dari jaringan sosial yang mendukung keberlangsungan pendidikan berbasis masyarakat. |

4. Sosialisasi dan penerimaan santri dengan pendekatan 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 Siti Koyimah seorang guru TPQ yang juga wali santri bahwa "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."

Sosialisasi santri baru di Madin Ittihadul Muballighin dilakukan secara informal dan berbasis relasi sosial, terutama melalui alumni yang telah menjadi guru. Komunikasi berbasis relasi sosial dari mulut ke mulut melalui alumni, lebih efektif dalam menarik santri baru dibandingkan dengan pendekatan promosi visual seperti spanduk. 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.

5. Menyusun Kurikulum Pembelajaran yang Adapatif sesuai Kebutuhan Masyarakat

Kurikulum pembelajaran di Madin Ittihadul Muballighin menganut kurikulum khas pesantren dengan memanfaatkan kitab kuning sebagai sumber utamanya sesuai dengan permintaan masyarakat. Jadwal pelajaran dan pengampun pembelajaran setiap harinya adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. Jadwal Pelajaran dan Pengampun Pembelajaran**

| Kelas | Jum'at | Sabtu | Ahad | Senin | Selasa | Rabu |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Awaliyah 1** | Fasholatan | Zadul Mubtadi' 1 | Ro'sun Sirah | Pegon 2&3 | Pegon 2&3 | Ngudi Susilo |
| **Pengampu** | Baihaqi | Baihaqi | Zakariya | Zamrozi | Zamrozi | Zamrozi |
| **Awaliyah 2** | Tajwid Terjemahan | Pegon 3 | Zadul Mubtadi' 2 | Nahwu-Shorof Al-Miftah | Fasholatan | Ala-la |
| **Pengampu** | Purniawan | Faris | Izzuddin | Baihaqi | Purniawan | Faris |
| **Awaliyah 3** | Sifaul Jinan | Aqidatul Awam | Al-Miftah 1&2 | Al-Miftah 1&2 | Tanbihul Muta'alim | Fasholatan |
| **Pengampu** | Izzuddin | Izzuddin | Adib | Adib | Faris | Purniawan |
| **Wustho 1** | Washoya | Tuhfatul Athfal/ Tarikh Anbiya' | Aqidatul Awam | Safinatussholah | Al-Miftah 3&4 | Al-Miftah 3&4 |
| **Pengampu** | Ahmad Wiji | Moch. Ibrahim | Nur Wahid | Abdur Rohim | Adib | Adib |
| **Wustho 2** | Safinatussholah | Taisirul Kholaq | Al-Miftah 1,2,3,4 | Al-Miftah 1,2,3,4 | Jawahirul Kalamiyah | Khulashoh 1 |
| **Pengampu** | Abdur Rohim | Ahmad Wiji | Hamzah | Hamzah | Moch. Ibrahim | Nur Wahid |
| **Wustho 3** | Sulam Taufiq | Khulashoh 2 | Khayatul Islamiyah | Ta'lim Muta'alim | Al-Miftah 3&4 | Al-Miftah 3&4 |
| **Pengampu** | Moch. Ibrahim | H. Son Haji | Hartono | Saifudin Ansori | Hamzah | Hamzah |
| **Ulya 1** | Ta'lim Muta'alim | Nurudzolam | Khulashoh 3 | Qoidah Shorfiyah | Imriti | Fathul Qorib |
| **Pengampu** | Saifudin Ansori | Hartono | H. Son Haji | Abdur Rohim | Moch. Ibrahim | Abdur Rohim |

Kegiatan pembelajaran di Madin Ittihadul Muballighin dilaksanakan setelah shalat Magrib sampai waktu Isya, dilanjutkan shalat Isya' berjamaah, dan setelah

shalat Isya' dilanjutkan jam pelajaran kedua selama 45 menit. Jadwal ini juga telah menyesuaikan dengan jadwal sebelumnya yang mengambil waktu sore hari. Namun, karena para santri dan guru yang kebanyakan berkegiatan sampai sore hari, jadwal kemudian disesuaikan menjadi malam hari. Hal ini menunjukkan adanya prinsip fleksibel dan adaptif.

Madin Ittihadul Muballighin juga memiliki Program ekstrakurikuler wajib yakni Pondok Sabtu Minggu (Ponsami) yang dilaksanakan pada Sabtu Pahing dan Sabtu Wage. Kegiatan ini bertujuan untuk mengenalkan dan membiasakan para santri dengan kegiatan ala pesantren. Selain itu, adanya kegiatan ini juga ikut melanggengkan tradisi budaya lokal yang masih berjalan seperti dzibaan, burdahan dan bersih-bersih (gotong royong). Secara rinci, jadwal kegiatan Ponsami adalah sebagai berikut:

**Tabel 6. Jadwal Program Ekstrakurikuler Ponsami**

| Waktu | Kegiatan |
|---|---|
| 20.00-selesai | Dzibaan (Sabtu Pahing); Burdahan (Satu Wage) |
| 03.30-04.00 | Qiyamul Lail |
| 04.00-05.00 | Sholat Subuh |
| 05.00-05.30 | Tartil Ba'da Subuh |
| 05.30-06.00 | Ngaji Kitab Mahfudzot (Awaliyah); Fadhoilul A'mal (Wustho & Ulya) |
| 06.00-06.30 | Bersih-bersih Madin |
| 06.30-07.00 | Sholat Dhuha |

Kegiatan-kegiatan yang 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. Kurikulum pembelajaran secara keseluruhan juga menunjukkan pengembangan pembelajaran yang mengedepankan kebutuhan masyarakat lokal, baik dari sisi materi, jadwal, maupun metode, sehingga pendidikan tidak hanya bersifat akademis tetapi juga sosial-kultural. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa elemen masyarakat memiliki peran masing-masing sebagai berikut:

**Tabel 7. Peran Elemen Masyarakat dalam Kurikulum Pembelajaran**

| Elemen Masyarakat | Peran dalam Kurikulum dan Pembelajaran | Implementasi MPBM |
|---|---|---|
| Guru / Alumni Madin | 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. |
| Kepala Madrasah | Memimpin musyawarah kurikulum, menetapkan target KBM, memfasilitasi pembagian | Mendorong kolaborasi dan keputusan partisipatif antara pengelola dan guru, menjaga |

| | | |
|---|---|---|
| | jadwal, dan evaluasi pembelajaran. | relevansi kurikulum dengan masyarakat. |
| Wali Santri / Orang Tua | 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. |
| Tokoh Agama (Modin) | Memberikan arahan sosial dan budaya, mendukung tradisi seperti Dzibaan dan Burdahan dalam kegiatan ekstrakurikuler. | Mengintegrasikan nilai budaya lokal dalam pendidikan, menumbuhkan karakter santri yang relevan dengan masyarakat. |
| Santri | 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. |

6. Pemberdayaan 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. Saudara Afifatul Ula sebagai alumni juga menyampaikan "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." Selain itu, Ibu Umi sebagai wali santri juga menambahkan bahwa "Kalau haul dan haflah pasti dilibatkan, sumbangan seikhlasnya, bisa jajan atau uang."

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 Hartono 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."

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. Peran masing-masing elemen dalam upaya pemberdayaan dan membangun relasi wali santri serta alumni di Madin Ittihadul Muballighin adalah sebagai berikut:

**Tabel 8. Peran Elemen Masyarakat dalam Upaya Pemberdayaan Untuk Membangun Relasi**

| Elemen | Peran dalam Upaya Pemberdayaan dan Membangun Relasi | 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 Madin, memberikan dukungan moral, material, dan organisatoris | Memperkuat relasi antara Madin dan masyarakat, menjadi agen partisipasi aktif, mengintegrasikan nilai dan 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 PBM |

Implementasi MPBM di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang menunjukkan keterpaduan antara prinsip partisipatif, pemberdayaan masyarakat, kemandirian dan pengelolaan pendidikan yang adaptif. Aksi nyata yang telah dijalankan masyarakat (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.

**Implikasi PBM terhadap Proses Resiliensi Madin Ittihadul Muballighin**

Istilah resiliensi berasal dari kata Latin resilire dan resilio, yang berarti “melompat kembali” atau “memantul” yang awalnya digunakan dalam konteks ilmu fisika (Aula et al., 2022). Istilah ini kemudian berkembang dan masuk ke dalam kajian multidisiplin termasuk ilmu psikologi dan ilmu organisasi. Menurut *The Resiliency Center*, bahwa resiliensi dalam pandangan psikologi diartikan sebagai kemampuan individu untuk pulih

dari perubahan, sakit, kemalangan, atau kesulitan (Munawaroh & Mashudi, 2019, p. 10). *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 livesof those who resilient. The resilient behavior may be in response to adversity or promoter of growth beyond the present level of functioning. Further, resilence may be promoted not necessarily because of adversity but indeed may be developed ini anticipation of invetable adversities*" (Munawaroh & Mashudi, 2019). Dijelaskan bahwa resiliensi merupakan kemampuan universal yang dimiliki individu, kelompok, atau komunitas untuk mencegah, meminimalkan, atau mengatasi dampak buruk dari kesulitan, serta dapat memperkuat dan meningkatkan fungsi, baik sebagai respon terhadap kesulitan maupun sebagai kesiapan menghadapi tantangan yang tak terelakkan.

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 (Aula et al., 2022). Sebuah penelitian *research and development* terhadap 10 organiasi 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: *Building Awareness* (Membangun Kesadaran); *Selection of Essential Organizational Components* (Pemilihan Komponen Penting Organisasi); *Self Assessment of Vulnerability* (Penilaian Kerentanan Secara Mandiri); *Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities* (Identifikasi dan Penentuan Prioritas Kerentanan); dan *Increasing Adaptive Capacity* (Meningkatkan Kapasitas Adaptif) (McManus et al., 2008).

Menurut Chen, dkk bahwa ketahanan organisasi mengandung tiga elemen penting, yaitu: organisasi beroperasi dalam lingkungan yang dinamis; organisasi merespons krisis dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi, membentuk kembali hubungan organisasi, dan mengoptimalkan proses organisasi dalam situasi yang merugikan; dan organisasi mencapai pemulihan dan mencapai pertumbuhan. Sehingga ketahanan organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi 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 (Chen et al., 2021).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa resiliensi organisasi merupakan konsep multidimensi yang mengalami perkembangan dari akar ilmu fisika menjadi bagian penting dalam kajian psikologi dan manajemen. 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.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses resiliensi pada organisasi, yaitu: 1) struktur organisasi yang non sentralistik serta fleksibel cenderung mudah untuk beradaptasi dalam situasi krisis dan memungkinkan pengambilan keputusan dengan lebih cepat dan tepat; 2) kepemimpinan yang visioner dan berfokus pada adaptasi perubahan dengan memberikan motivasi, arahan, dan inspirasi kepada anggota meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dan berinovasi; 3) 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; 4) Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlatih dan berkompeten dan mampu bekerja di bawah tekanan akan meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi situasi krisis; dan 5) kolaborasi dan koordinasi yang baik antar *stakeholder* yang dapat menciptakan jaringan yang kuat dalam menghadapi krisis. (Hendrawan, 2024, pp. 101–103)

Sedangkan dalam konteks pendidikan berbasis masyarakat, ada beberapa aspek kunci dalam proses resiliensi organisasi yang sangat penting untuk menjamin keberlanjutan dan efektivitas lembaga pendidikan di antaranya adalah kepemimpinan yang efektif, partisipasi aktif komunitas, serta pengembangan kapasitas organisasi. Pertama, kepemimpinan yang efektif bahwa kepemimpinan efektif yang mengandung aspek psikologi positif (keyakinan diri dan optimisme) memiliki peran penting dalam membangun resiliensi, maka pemimpin pendidikan 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.(Setyawan & Widjayanti, 2020) Kedua, partisipasi komunitas bahwa keterlibatan komunitas dalam proses resiliensi dapat meningkatkan kemampuan organisasi pendidikan untuk merespons dan pulih dari krisis, maka 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.(Bromley et al., 2017) Ketiga, pengembangan kapasitas organisasi bahwa institusi pendidikan yang mampu mengembangkan kapasitas internal akan lebih siap

menghadapi tantangan, (Bromley et al., 2017) yang dalam hal ini mencakup pengembangan profesional bagi guru, kolaborasi yang lebih baik antara lembaga dan masyarakat, serta perubahan sistemik dalam kebijakan dan praktik pendidikan.(Bromley et al., 2017)

Proses resiliensi organisasi menggunakan lima elemen: membangun kesadaran, pemilihan komponen esensial organisasi, asesmen kerentanan diri, identifikasi dan prioritas kerentanan utama, serta peningkatan kapasitas adaptif.

1. Membangun Kesadaran terhadap Eksistensi Madin (*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 Moch Ibrahin sebagai Kepala Madrasah, menjelaskan bahwa "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 sebelumya. Seperti yang sebelumnya saya katakan, mereka ingin pendidikan agama yang mengarah ke kitab kuning seperti di pesantren."

   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 tdak 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.

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

   Kepala Madrasah mengatakan bahwa yang terpenting dari banyak komponen organisasi lembaga pendidikan adalah menjaga kualitas pembelajaran. Beliau menjelaskan bahwa 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.

   Dengan demikian, 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 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.

3. 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 diahadapi. 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 realistis.

   Tantangan yang dihadapi adalah masih rendahnya partisipasi aktif wali santri dalam pembayaran *syahriyah* dan pertemuan rutin. Maka tantangan tersebut tidak disikapi dengan penolakan atau pengabaian, melainkan direspons dengan strategi-strategi yang tetap menjaga keharmonisan hubungan sosial dan keberlangsungan pendidikan.

4. Mengidentifikasi Tantangan Prioritas *(Identification and Prioritization of Keystone Vulnerabilities)*

   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.

   Madin telah mengedientifikasi 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 pembiayaan penting, namun pembelajaran tetap menjadi prioritas

utama yang tidak dikorbankan. Proses munculnya kerentanan utama kemudian diarahkan pada bagaimana menjaga kualitas pembelajaran dengan keterbatasan pembiayaan, sekaligus memikirkan solusi yang paling mungkin.

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

Implementasi MPBM di Madin 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.

## D. KESIMPULAN

Implementasi MPBM di Madin Ittihadul Muballighin Kota Malang menunjukkan keterpaduan antara prinsip partisipatif, pemberdayaan masyarakat, kemandirian dan pengelolaan pendidikan yang adaptif. Aksi nyata yang telah dijalankan, menunjukkan bahwa masyarakat tidak hanya berperan sebagai objek penerima pendidikan, tetapi juga sebagai subjek aktif yang turut menentukan keberlangsungan pendidikan yang berkontribusi baik secara moral, material, dan sosial. Aksi nyata tersebut meliputi: 1) keputusan pengaktifan kembali Madin; (2) menentukan sumber pembiayaan mandiri; (3) pemanfaatan sumber daya manusia lokal (guru dan pengelola); (4) sosialisasi dan penerimaan santri dengan pendekatan relasi; (5) menyusun kurikulum pembelajaran yang adapatif sesuai kebutuhan masyarakat; serta (6) pemberdayaan alumni dan wali santri.

Pelakasanaan MPBM memberi implikasi terhadap lima proses resiliensi organisasi di Madin Ittihadul Muballighin yang meliputi: (1) membangun kesadaran terhadap eksistensi Madin, sehingga SDM terdorong untuk berpartisipasi dalam berbagai bentuk tanpa adanya tekanan; (2) menyeleksi komponen organisasi yang esensial, dengan menentukan komponen inti organisasi yang perlu dipertahankan dan diperkuat yakni

kualitas pembelajaran; (3) refleksi diri terhadap tantangan, mendorong masyarakat bersama-sama dengan pengelola madrasah (guru dan kepala madrasah) untuk memahami dan mengakui tantangan yang dihadapi dengan membentuk pola komunikasi informal namun tetap intens; (4) mengidentifikasi tantangan prioritas, proses ini menjadi kelanjutan yang muncul dari kesadaran, prioritas seleksi, dan refleksi yang telah dibangun untuk kemudian dipetakan dan diprioritaskan melalui solusi konkret dan kesepakatan bersama; dan (5) meningkatkan kapasitas dalam adaptasi, dengan memberikan ruang bagi pengelola madrasah untuk lebih adaptif dan fleksibel terhadap dinamika yang terjadi dalam organisasi.

**REFERENSI**

Agama, K. (2023). *PEDOMAN PENYELENGGARAAN MADRASAH DINIYAH TAKMILIYAH*.

Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi : Sebuah Studi Literatur*. *11*(1).

Bromley, E., Eisenman, D., Magaña, A., Williams, M., Kim, B., McCreary, M., Chandra, A., & Wells, K. B. (2017). 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*(10), 1267. https://doi.org/10.3390/ijerph14101267

Bungin, B. (2008). *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainya*. Kencana.

Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(5), 1–24. https://doi.org/10.3390/su13052517

Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Pustaka Pelajar.

*Dokumen Pendidikan Madrasah Diniyah Ittihadul Muballighin Kota Malang*. (2025).

Fuad, N. (2012). Pendidikan Berbasis Masyarakat Di Pondok Pesantren. In *Jurnal Manajemen Pendidikan*. https://doi.org/10.21009/jmp.v3i1.2437

Fuad, N. (2014). *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* (1st ed.). Rajawali Press.

Hendrawan. (2024). *Kumpulan Artikel Fenomena Perilaku Organisasi Pemerintah Jilid 1*. Penerbit Adab.

Irawan, D. (2022). Pendidikan Agama Islam Dalam Menciptakan Kepribadian Yang Baik Di Keluarga Dan Masyarakat. *Jurnal Intelektualita Keislaman Sosial Dan Sains*, *11*(2), 222–231. https://doi.org/10.19109/intelektualita.v11i2.14664

Jannah, M., & Diana, E. (2022). Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Melalui

Partisipasi Masyarakat. *Scaffolding Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, *4*(2), 41–57. https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1410

Jannah, W., Anwar Us, K., & Shalahudin. (2025). Manajemen Pendidikan: Suatu Pengantar. *Sultra Educational Journal (Seduj)*, *5*(1), 36–45.

Machali, I., & Hidayat, A. (2018). *The Handbook Of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (2nd ed.). PRENADAMEDIA GROUP.

Malang, K. K. (n.d.). *Data Madrasah Diniyah*.

McCalman, J., & Bainbridge, R. (2021). Indigenous Education, Well-Being, and Resilience— A Systemic Approach. In *Multisystemic Resilience* (pp. 199–219). Oxford University PressNew York. https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0012

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, *9*(2), 81–90. https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). Sage Publication.

Mulyono, P., & Haryati, T. (2023). Konsep dan Penerapan Fungsi Menajemen Pendidikan. *JURNAL PENDIDIKAN TERINTEGRASI*, *4*(1).

Munawaroh, E., & Mashudi, E. A. (2019). *Resiliensi; Kemampuan Bertahan dalam Tekanan, dan Bangkit dari Keterpurukan.* (II). CV. Pilar Nusantara.

Nurwahyuni, K., & Hudaidah, H. (2021). Sejarah Sistem Pendidikan di Indonesia dari Masa ke Masa: Sebuah Studi Literatur. *Berkala Ilmiah Pendidikan*, *1*(2), 53–59. https://doi.org/10.51214/bip.v1i2.91

Qomarrullah, R. (2024). Peran Masyarakat Adat dalam Pengembangan Pendidikan Berbasis Lingkungan Sosial. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, *4*(2), 1–11. https://doi.org/10.51577/ijipublication.v4i2.505

Setyawan, A. A., & Widjayanti, C. E. (2020). Model Kepemimpinan Otentik Dan Proses Internalisasi Nilai Dalam Pendidikan Tinggi. *Jurnal Humanipreneur*, *1*(1), 43–48. https://doi.org/10.53091/jhup.v1i1.5

Sugiyono. (2013). *Memahami Penelitian Kualitatif* (8th ed.). Alfabeta.

Suharto, T. (2012). *Pendidikan Berbasis Masyarakat; Relasi Negara dan Masyarakat dalam Pendidikan* (A. Arifin (Ed.)). LKiS.

Suharto, T. (2013). Epistemologi Pendidikan Islam; Studi Kurikulum SMA MTA Surakarta.

*Jurnal Pendidikan Islam*, *2*(2), 241–261. https://doi.org/10.14421/jpi.2013.22.241-261

Sukmadinata, N. S. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

*UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (2003). https://doi.org/10.24967/ekombis.v2i1.48

Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management*, *24*(1), 4–20. https://doi.org/10.1108/DPM-04-2014-0060

Yusuf Hanafiah. (2020). Madrasah Diniyah: Antara Realitas, Political Will, dan Political Action. *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(1), 35–61. https://doi.org/10.54396/alfahim.v2i1.69