

PENINGKATAN KOMPETENSI MANAJERIAL LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL ISLAM MELALUI PELATIHAN PARTISIPATIF

Moh. Muntholib¹, Nelud Darajaatul Aliyah²

^{1,2} Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

Email : ¹ muntholibentlasewu@gmail.com, ² nayzakayah54@gmail.com

Abstract	Article History
This study focuses on enhancing managerial competence and institutional effectiveness at <i>Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah</i> (MDTA) Kedung Bendo through the implementation of participatory management training based on the <i>Participatory Action Research</i> (PAR) approach. The primary objective is to develop a training model that integrates Islamic ethical values, institutional professionalism, and the principle of collective participation in managing non-formal Islamic educational institutions. This research employed the PAR approach consisting of four reflective stages: diagnosis, planning, action, and reflection. Data were collected through participatory observation, in-depth interviews, and documentation, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that participatory training significantly improved the managerial capacity of teachers and administrators in strategic planning, organizational role division, internal coordination, and documentation systems. Moreover, the program fostered a collaborative work culture and a renewed spiritual awareness that strengthened moral responsibility and institutional sustainability. Conceptually, this study expands the theoretical discourse of Islamic educational management by linking modern management theory, participatory leadership, and the <i>maqāṣid al-sharī'ah</i> framework. The practical implication highlights the importance of participatory-based training as a strategic approach to strengthening the professionalism, accountability, and global competitiveness of non-formal Islamic educational institutions.	Received 20/8/2025
	Revised 20/9/2025
	Accepted 25/10/2025
Keywords: <i>Islamic Educational Management, Participatory Leadership, Participatory Action Research, Madrasah Diniyah, Maqāṣid al-Sharī'ah</i>	
Abstrak <i>Penelitian ini berfokus pada peningkatan kompetensi manajerial dan efektivitas kelembagaan di Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah (MDTA) Kedung Bendo melalui penerapan pelatihan manajemen partisipatif berbasis Participatory Action Research (PAR). Tujuan utama penelitian ini adalah mengembangkan model pelatihan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam, profesionalisme kelembagaan, dan prinsip kebersamaan dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam non-formal. Penelitian ini menggunakan pendekatan PAR dengan empat tahapan reflektif: diagnosis, perencanaan, tindakan, dan refleksi. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan partisipatif secara signifikan meningkatkan kapasitas manajerial guru dan pengelola madrasah dalam hal perencanaan strategis, pembagian peran kelembagaan, koordinasi internal, dan sistem dokumentasi. Selain itu, muncul budaya kerja kolaboratif dan kesadaran spiritual yang memperkuat tanggung jawab moral terhadap keberlanjutan lembaga. Secara konseptual, penelitian ini memperluas kajian manajemen pendidikan Islam dengan menghubungkan teori manajemen modern, kepemimpinan partisipatif, dan maqāṣid al-syarī'ah. Implikasi praktis dari penelitian ini menegaskan pentingnya pelatihan berbasis partisipatif sebagai strategi penguatan kelembagaan pendidikan Islam non-formal agar lebih profesional, akuntabel, dan berdaya saing dalam konteks global.</i>	

Keywords:

Manajemen Pendidikan Islam, Kepemimpinan Partisipatif, Participatory Action Research, Madrasah Diniyah, Maqāsid al-Syarī'ah.

How to Cite:

Muntholib, M., & Darajaatul Aliyah, N. (2025). Improving Managerial Competence in Islamic Non-Formal Educational Institutions Through Participatory Training: Peningkatan Kompetensi Manajerial Lembaga Pendidikan Nonformal Islam Melalui Pelatihan Partisipatif. *Journal of Research and Community Service*, 2(1), 84–96.

INTRODUCTION

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembentukan peradaban manusia. Ia tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga menjadi wahana penanaman nilai moral dan spiritual yang membentuk karakter bangsa. Dalam konteks masyarakat Muslim, *Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah* (MDTA) berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai keislaman, akhlak, serta etika sosial bagi generasi muda. Lembaga ini menjadi basis penting bagi pendidikan Islam non-formal di Indonesia yang berfungsi melengkapi pendidikan formal sekaligus memperkuat dimensi religius dalam pembentukan kepribadian peserta didik. Namun, di tengah arus modernisasi, digitalisasi, dan tuntutan penjaminan mutu global, banyak lembaga pendidikan Islam non-formal seperti MDTA menghadapi tantangan besar dalam hal tata kelola, efektivitas organisasi, serta relevansi sosial. Data Kementerian Agama RI (2024) menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 27.000 madrasah diniyah di Indonesia dengan kapasitas manajerial yang beragam dan sumber daya manusia yang terbatas (Susanty, et al., 2024). Ketimpangan antara idealisme pendidikan dan realitas manajemen tersebut sering kali menyebabkan rendahnya kinerja kelembagaan dan lemahnya daya saing lembaga pendidikan Islam non-formal dalam menghadapi perubahan zaman.

Dari perspektif manajemen pendidikan, keberhasilan sebuah lembaga sangat ditentukan oleh keseimbangan antara kepemimpinan, partisipasi, dan profesionalitas administrasi (O'Donoghue, & Van Der Werff, 2022; Shaukat, et al., 2022; Kilag, et al., 2023). Dalam konteks pendidikan Islam, keseimbangan ini harus berpijak pada *maqāsid al-syarī'ah* yang menekankan kemaslahatan, keseimbangan moral, serta keberlanjutan nilai-nilai spiritual (Sunaryo, & Fahmi, 2024). Namun kenyataannya, sebagian besar MDTA di Indonesia, termasuk MDTA Kedung Bendo di Mojokerto, masih menerapkan sistem pengelolaan tradisional yang bergantung pada semangat voluntarisme dan keikhlasan individu tanpa dukungan pelatihan manajerial yang sistematis. Guru sering kali memegang peran ganda sebagai pendidik sekaligus pengelola lembaga tanpa memiliki keterampilan administratif yang memadai. Akibatnya, proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan tidak berjalan optimal. Kondisi ini menjadikan pertumbuhan kelembagaan stagnan dan menyebabkan menurunnya citra madrasah diniyah di mata masyarakat, terutama ketika dibandingkan dengan lembaga formal yang memiliki sistem manajemen lebih modern dan terukur.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas keterkaitan antara manajemen pendidikan dan penguatan kelembagaan pendidikan Islam. Arar, dkk., (2022) dalam *Journal of Islamic Education Studies* menegaskan bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada kepemimpinan partisipatif dan model pelatihan manajemen yang kontekstual. Studi mereka pada sekolah Islam di Malaysia menunjukkan bahwa pelatihan berbasis partisipasi dapat meningkatkan akuntabilitas lembaga serta keterlibatan pemangku kepentingan. Temuan serupa dikemukakan oleh Kangana, dkk., (2024) dalam *International Journal of Educational Development*, yang menemukan bahwa pelatihan kepemimpinan dengan pendekatan partisipatif mampu

memperkuat ketahanan institusional dan kemampuan adaptasi manajerial, terutama di lembaga Islam yang beroperasi dalam keterbatasan sumber daya. Sementara itu, Nazari, dkk., (2024) dalam *Journal of Education and Human Development* mengungkapkan bahwa program pengembangan profesional guru di lembaga Islam non-formal masih didominasi oleh peningkatan kompetensi pedagogik, bukan manajerial. Akibatnya, efektivitas lembaga tidak berkembang secara signifikan. Ketiga penelitian tersebut memberikan pemahaman penting bahwa pelatihan berbasis partisipasi dapat menjadi strategi efektif dalam memperkuat tata kelola pendidikan Islam. Namun, seluruhnya berfokus pada konteks lembaga formal dan belum menyentuh realitas lembaga non-formal seperti madrasah diniyah yang memiliki karakter sosial dan struktural berbeda.

Keterbatasan dalam penelitian terdahulu menunjukkan adanya celah konseptual dan praktis yang perlu dijawab. Belum terdapat penelitian yang secara mendalam menerapkan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR) untuk meningkatkan kompetensi manajerial di lembaga pendidikan Islam non-formal, khususnya di lingkungan pedesaan Indonesia. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung memosisikan guru sebagai objek pelatihan yang menerima intervensi, bukan sebagai subjek aktif yang berpartisipasi dalam proses perubahan manajerial. Padahal, paradigma pendidikan Islam menekankan prinsip *ta'āwun* (kolaborasi) dan *musyāwarah* (partisipasi reflektif) yang relevan dengan pendekatan PAR. Oleh karena itu, dibutuhkan studi yang mampu menggambarkan bagaimana proses pelatihan partisipatif dapat memberdayakan pendidik sebagai agen transformasi kelembagaan secara nyata.

Penelitian ini memiliki distingsi yang kuat dibandingkan dengan penelitian sebelumnya karena mengintegrasikan pendekatan partisipatif dalam konteks pendidikan Islam non-formal berbasis komunitas. Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan model pelatihan manajemen berbasis *Participatory Action Research* (PAR) yang menyatukan prinsip etika Islam, pemberdayaan masyarakat, serta pengembangan kepemimpinan reflektif. Pendekatan ini tidak hanya difokuskan pada peningkatan kemampuan teknis manajerial, tetapi juga pada penguatan kesadaran spiritual dan tanggung jawab sosial para pendidik. Melalui proses kolaboratif antara peneliti, guru, dan tokoh masyarakat, model pelatihan ini menumbuhkan kesadaran kritis terhadap pentingnya tata kelola lembaga yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan kontribusi baru terhadap pengembangan manajemen pendidikan Islam dengan menghubungkan misi spiritual lembaga dan profesionalisme pengelolaan organisasi.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk meningkatkan kompetensi manajerial dan kapasitas kelembagaan MDTA Kedung Bendo melalui pelatihan manajemen partisipatif berbasis *Participatory Action Research* (PAR). Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan proses implementasi pelatihan partisipatif di MDTA Kedung Bendo, menganalisis dampaknya terhadap peningkatan kinerja manajerial dan efektivitas lembaga, serta merumuskan model pelatihan partisipatif yang dapat diterapkan di madrasah diniyah lain di Indonesia. Melalui tujuan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan konsep manajemen pendidikan Islam dan kontribusi praktis bagi penguatan lembaga pendidikan Islam non-formal agar lebih adaptif, profesional, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan modern.

RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR), yakni metode penelitian kualitatif yang berorientasi pada keterlibatan aktif antara

peneliti dan partisipan dalam proses perubahan sosial serta penguatan kelembagaan. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik MDTA sebagai lembaga pendidikan Islam non-formal yang tumbuh dari basis komunitas dan menekankan nilai kebersamaan, musyawarah, serta pemberdayaan. Pendekatan PAR dianggap paling relevan karena memungkinkan terjadinya kolaborasi reflektif antara peneliti, pendidik, dan pemangku kepentingan dalam mendiagnosis masalah, merencanakan tindakan, melaksanakan program, serta merefleksikan hasilnya secara berkelanjutan. Menurut Cornish, dkk., (2023), PAR tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga mengarahkan partisipan untuk terlibat langsung dalam proses transformasi yang bermakna. Prinsip ini sejalan dengan nilai-nilai Islam seperti *ta'āwun* (kerjasama), *musyāwarah* (partisipasi), dan *islāh* (perbaikan berkesinambungan), yang menjadi dasar pengembangan pendidikan Islam berbasis masyarakat.

Penelitian dilaksanakan melalui empat tahapan utama yang berjalan secara siklus dan reflektif, yaitu diagnosis, perencanaan, pelaksanaan, serta refleksi dan evaluasi (Natarajan, & Pichai, 2024; Przybyłek, et al., 2022). Pada tahap diagnosis, peneliti bersama guru dan pengurus MDTA Kedung Bendo melakukan identifikasi masalah kelembagaan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan diskusi kelompok terarah. Hasil dari tahap ini digunakan untuk memetakan tantangan manajerial yang dihadapi lembaga, terutama dalam perencanaan strategis, pengorganisasian kegiatan, dan pengawasan program. Tahap berikutnya adalah perencanaan aksi, di mana peneliti bersama tim pengelola merancang program pelatihan manajemen partisipatif yang menyesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan. Materi pelatihan mencakup perencanaan lembaga, penguatan struktur organisasi, supervisi akademik, dan pengembangan komunikasi internal. Proses perencanaan dilakukan secara kolaboratif melalui musyawarah terbuka yang melibatkan guru, kepala madrasah, serta tokoh masyarakat sebagai representasi komunitas pendidikan lokal.

Tahap pelaksanaan dilakukan dalam bentuk kegiatan pelatihan manajemen di Aula Balai Desa Kedung Bendo selama dua bulan. Seluruh kegiatan dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan kepala madrasah, guru tetap dan sukarelawan, pengurus lembaga, serta perwakilan wali santri dan masyarakat sekitar (Gunawan, et al., 2022). Selama kegiatan berlangsung, peneliti berperan sebagai fasilitator dan pendamping, memastikan bahwa proses belajar bersifat interaktif dan reflektif. Setiap sesi pelatihan diisi dengan diskusi tematik, simulasi pengelolaan lembaga, dan studi kasus nyata yang dihadapi madrasah. Tahap terakhir yaitu refleksi dan evaluasi, dilakukan setelah kegiatan pelatihan selesai untuk menilai efektivitas program terhadap peningkatan kapasitas manajerial dan perubahan perilaku pengelola lembaga. Refleksi dilakukan melalui wawancara lanjutan dan observasi partisipatif guna mengidentifikasi dampak pelatihan terhadap pola kerja, koordinasi, serta komitmen kelembagaan.

Partisipan penelitian ini terdiri dari dua puluh orang yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan aktif mereka dalam kegiatan kelembagaan. Mereka meliputi kepala madrasah, guru tetap dan sukarelawan, pengurus lembaga, serta perwakilan tokoh masyarakat dan wali santri. Kriteria pemilihan partisipan didasarkan pada peran mereka dalam pengelolaan lembaga, pemahaman terhadap konteks pendidikan diniyah, serta kesediaan untuk berpartisipasi penuh selama proses penelitian berlangsung. Pendekatan partisipatif ini memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk menjadi pelaku aktif dalam proses perubahan manajerial yang diupayakan melalui pelatihan (Alenezi, 2023; Choi, & Kim, 2021; Bender-Salazar, 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan dengan keterlibatan langsung

peneliti dalam aktivitas pelatihan dan kegiatan harian madrasah untuk mengamati dinamika kepemimpinan, kolaborasi, serta pola komunikasi di antara peserta. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pandangan para guru, kepala madrasah, dan tokoh masyarakat mengenai perubahan kompetensi manajerial setelah pelatihan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan berbagai data pendukung seperti notulen rapat, catatan pelatihan, modul kegiatan, serta dokumen administrasi madrasah sebelum dan sesudah intervensi.

Analisis data dilakukan secara kualitatif menggunakan model analisis interaktif Utha, dkk., (2025) yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses reduksi dilakukan dengan memilah informasi yang relevan dengan fokus penelitian, sementara penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan perubahan perilaku manajerial dan struktur kelembagaan. Kesimpulan kemudian ditarik melalui refleksi kolaboratif antara peneliti dan partisipan, sehingga hasilnya mencerminkan kondisi empiris yang faktual dan dapat diverifikasi. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode, dengan cara membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi agar diperoleh data yang kredibel.

Keabsahan penelitian diperkuat dengan empat prinsip validitas menurut Mela, dkk., (2023), yakni *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Kredibilitas dijaga dengan melakukan triangulasi teknik dan sumber, sementara *transferability* dicapai dengan penyajian deskripsi kontekstual yang kaya sehingga model dapat direplikasi di lembaga sejenis. Aspek *dependability* dijamin dengan menjaga konsistensi prosedur penelitian melalui dokumentasi setiap tahapan PAR, dan *confirmability* dipenuhi dengan menjaga objektivitas hasil melalui proses refleksi bersama antara peneliti dan peserta.

Selain itu, penelitian ini mematuhi prinsip etika penelitian sosial. Setiap partisipan diberi penjelasan lengkap mengenai tujuan, manfaat, dan tahapan penelitian, serta diberikan kesempatan untuk menyetujui keterlibatan mereka melalui mekanisme *informed consent*. Identitas pribadi peserta dijaga kerahasiaannya dan seluruh data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik. Aspek kerahasiaan (*confidentiality*) diterapkan secara ketat dengan menyamarkan nama dan identitas lembaga dalam publikasi hasil penelitian.

Pemilihan metode *Participatory Action Research* dalam penelitian ini didasarkan pada kesesuaian antara tujuan penelitian dan konteks sosial lembaga pendidikan Islam non-formal. PAR bukan hanya metode untuk menghasilkan pengetahuan ilmiah, tetapi juga sarana transformasi sosial yang melibatkan semua pihak secara aktif. Pendekatan ini memungkinkan proses pembelajaran manajerial berjalan sejajar dengan nilai-nilai spiritual dan kultural masyarakat setempat. Dengan demikian, PAR menjadi metode paling tepat untuk membangun kesadaran kritis, meningkatkan kompetensi manajerial, serta memperkuat tata kelola lembaga secara kolaboratif di MDTA Kedung Bendo.

FINDINGS AND DISCUSSION

Pelaksanaan pelatihan manajemen partisipatif di *Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah* (MDTA) Kedung Bendo berlangsung selama dua bulan, dengan melibatkan kepala madrasah, guru tetap dan sukarelawan, pengurus lembaga, serta perwakilan masyarakat. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi, ditemukan bahwa kegiatan pelatihan berhasil meningkatkan kompetensi manajerial para pendidik dan pengelola secara signifikan,

baik dari segi pengetahuan konseptual, keterampilan praktis, maupun sikap profesional dalam mengelola Lembaga (Miço, & Cungu, 2023; Astereki, dkk., 2021; Kusainov, dkk., 2021).

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebelum pelatihan dilaksanakan, sistem pengelolaan MDTA masih bersifat tradisional dan tidak terstruktur. Pembagian tugas antar-pengelola belum jelas, koordinasi internal lemah, dan kegiatan administrasi cenderung bergantung pada inisiatif individu. Setelah pelaksanaan pelatihan manajemen partisipatif, terjadi perubahan signifikan pada struktur kelembagaan dan pola komunikasi organisasi. Guru dan pengurus mulai menerapkan prinsip perencanaan berbasis musyawarah, pencatatan program kerja, dan pembagian tugas yang lebih proporsional.

Tabel 1. Perbandingan Kondisi Kelembagaan Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Aspek yang Diamati	Kondisi Sebelum Pelatihan	Kondisi Sesudah Pelatihan
Struktur Organisasi	Tidak terdefinisi jelas, banyak peran tumpang tindih	Struktur organisasi baru disusun dengan pembagian tugas yang tegas
Koordinasi Internal	Minim komunikasi antar guru dan pengurus	Rapat koordinasi rutin setiap dua minggu
Administrasi Program	Tidak terdokumentasi dengan baik	Tersedia arsip dan laporan kegiatan secara berkala
Supervisi Pembelajaran	Tidak ada sistem supervisi formal	Supervisi dilakukan secara kolaboratif antara guru senior dan kepala madrasah
Keterlibatan Masyarakat	Terbatas pada kegiatan seremonial	Aktif dalam pendampingan program dan dukungan sarana pembelajaran

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan partisipatif memberikan dampak nyata pada peningkatan efektivitas pengelolaan lembaga. Observasi lapangan juga menunjukkan perubahan perilaku guru yang lebih aktif dalam rapat perencanaan, peningkatan keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, serta munculnya budaya reflektif dalam pengambilan keputusan.

Wawancara mendalam dilakukan terhadap kepala madrasah, sepuluh guru, dan lima pengurus lembaga. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan manajemen partisipatif memberikan pemahaman baru mengenai pentingnya tata kelola berbasis perencanaan strategis dan kolaborasi tim. Para peserta menilai bahwa kegiatan ini membantu mereka memahami konsep dasar manajemen, mulai dari perencanaan program, pengorganisasian tenaga pendidik, hingga pelaksanaan supervisi pembelajaran.

Beberapa guru menyatakan bahwa mereka kini memiliki kesadaran baru untuk menyusun rencana kegiatan tahunan yang terukur dan terarah. Kepala madrasah juga mengakui adanya peningkatan kapasitas kepemimpinan kolektif, di mana setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih jelas.

Pelatihan ini mengubah cara kami bekerja. Sebelumnya kami hanya menjalankan rutinitas, sekarang kami tahu bagaimana mengelola waktu, membagi tugas, dan mengevaluasi kegiatan secara Bersama (Irma-2025).

Hasil analisis wawancara menunjukkan tiga tema utama yang mencerminkan perubahan signifikan setelah pelatihan, yaitu meningkatnya pemahaman manajerial, tumbuhnya kolaborasi antarpengurus dan terbentuknya budaya reflektif dalam pengambilan keputusan. Ketiga tema ini menjadi indikator keberhasilan program dalam

membangun kesadaran kolektif dan profesionalisme kelembagaan.

Gambar 1. Peta Tematik Hasil Analisis Wawancara



Bagan di atas menggambarkan bahwa pelatihan partisipatif tidak hanya meningkatkan pengetahuan teknis, tetapi juga membentuk pola pikir kolaboratif yang mendorong terciptanya refleksi berkelanjutan dalam pengelolaan lembaga.

Dokumentasi kegiatan menunjukkan bukti konkret terjadinya transformasi kelembagaan di MDTA Kedung Bendo. Sebelum pelatihan, lembaga tidak memiliki dokumen formal seperti visi-misi tertulis, struktur organisasi, atau jadwal supervisi. Setelah pelatihan, dokumen-dokumen tersebut berhasil disusun secara sistematis. Pihak madrasah kini memiliki manual kerja, buku notulen rapat, rencana strategis tahunan, serta daftar pembagian tugas guru. Selain itu, terlihat peningkatan partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan madrasah, baik melalui dukungan sarana belajar maupun kegiatan sosial keagamaan.

Tabel 2. Data Dokumentasi Perubahan Kelembagaan

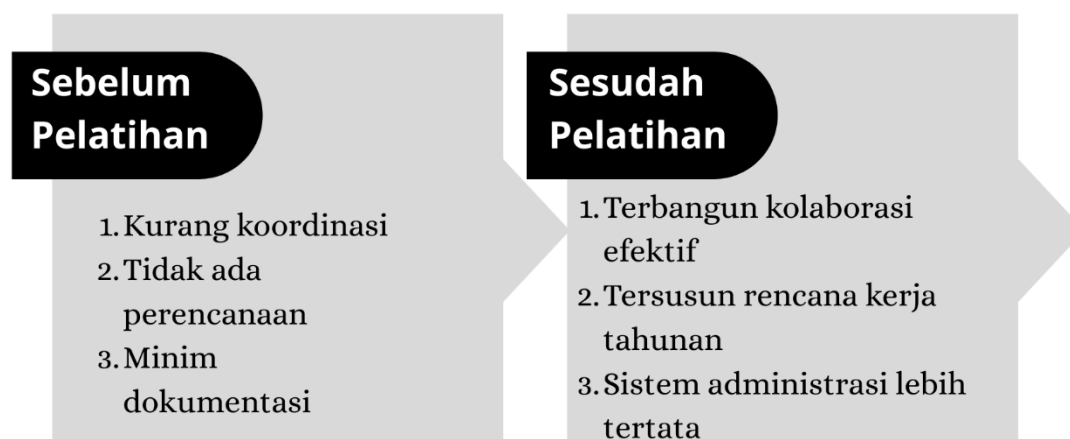
Jenis Dokumen	Sebelum Pelatihan	Sesudah Pelatihan
Visi dan Misi Lembaga	Tidak tersedia secara tertulis	Tersusun dan dipublikasikan di ruang guru
Struktur Organisasi	Tidak terdokumentasi	Dibuat secara formal dan dipasang di ruang madrasah
Jadwal Supervisi	Tidak ada	Tersusun rutin setiap semester
Notulen Rapat dan Arsip	Tidak tersedia	Tersimpan rapi dalam format digital dan fisik
Rencana Strategis (Renstra)	Tidak ada perencanaan jangka panjang	Tersusun untuk periode 2025-2028

Perubahan ini membuktikan bahwa pelatihan berbasis partisipatif berhasil menumbuhkan kesadaran pentingnya sistem dokumentasi dan tata kelola yang transparan sebagai bagian dari profesionalisme lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan hasil triangulasi dari ketiga sumber data observasi, wawancara, dan dokumentasi diperoleh kesimpulan bahwa pelatihan manajemen partisipatif memberikan dampak nyata terhadap efektivitas kelembagaan MDTA Kedung Bendo. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2018) menunjukkan bahwa terjadi peningkatan signifikan pada tiga aspek utama: kesadaran manajerial, koordinasi kelembagaan, dan tanggung jawab kolektif.

Dari sisi kesadaran manajerial, para guru dan pengurus mulai memahami pentingnya perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi yang sistematis dalam kegiatan pendidikan. Pada aspek koordinasi kelembagaan, muncul budaya kerja yang kolaboratif dengan pola komunikasi yang lebih terbuka dan terencana. Sedangkan dari aspek tanggung jawab kolektif, para partisipan menunjukkan inisiatif lebih tinggi dalam menyusun dan melaksanakan program madrasah tanpa bergantung sepenuhnya pada kepala lembaga.

Gambar 2. Bagan Peningkatan Kompetensi Manajerial di MDTA Kedung Bendo



Perubahan ini menunjukkan terjadinya pergeseran paradigma dari sistem pengelolaan berbasis individu menuju tata kelola kolektif yang profesional dan partisipatif. Selain itu, hasil refleksi akhir menunjukkan bahwa jumlah santri meningkat sebesar 45% dalam satu semester pasca pelatihan, yang mencerminkan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja lembaga. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan manajemen berbasis partisipasi tidak hanya berdampak pada aspek internal organisasi, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam non-formal.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan model *Participatory Action Research (PAR)* dalam pelatihan manajemen madrasah diniyah efektif dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan, profesionalisme guru, dan keterlibatan komunitas. Transformasi yang terjadi tidak hanya bersifat struktural tetapi juga kultural, di mana seluruh elemen madrasah mulai membangun kesadaran kolektif untuk mengelola lembaga secara mandiri, transparan, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (Haddade, et al., 2024; Romlah, et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa pendekatan PAR merupakan strategi inovatif untuk memperkuat manajemen lembaga pendidikan Islam non-formal di tingkat akar rumput.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model pelatihan manajemen partisipatif berbasis *Participatory Action Research (PAR)* di MDTA Kedung Bendo memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas manajerial lembaga dan kesadaran kolektif pengelola dalam menjalankan fungsi kelembagaan. Perubahan yang terjadi bukan hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga menyentuh aspek budaya kerja, kesadaran spiritual, dan komitmen moral dalam mengelola lembaga pendidikan Islam non-formal. Fenomena ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan prinsip partisipatif mampu membentuk ruang reflektif bagi para pendidik dan pengelola untuk belajar dari pengalaman, mengidentifikasi permasalahan bersama, serta merumuskan solusi yang sesuai dengan kebutuhan riil lembaga.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, keberhasilan pengelolaan lembaga tidak semata-mata diukur dari kemampuan administratif, tetapi dari keselarasan antara nilai spiritual dan strategi kelembagaan. Marchuk, dkk., (2024) menegaskan bahwa manajemen pendidikan yang efektif harus menyeimbangkan antara aspek rasional, emosional, dan moral agar tujuan pendidikan tercapai secara holistik. Prinsip ini sangat relevan dengan konteks MDTA Kedung Bendo, di mana penguatan

manajemen tidak dilakukan dengan pendekatan birokratis semata, melainkan melalui proses pembelajaran kolaboratif yang menumbuhkan kesadaran nilai dan tanggung jawab kolektif. Pelatihan partisipatif yang diterapkan telah mengubah pola pikir guru dari sekadar pelaksana pembelajaran menjadi pengelola aktif yang memahami pentingnya perencanaan strategis, koordinasi tim, dan evaluasi program berbasis nilai-nilai Islam.

Perubahan ini juga menunjukkan berjalannya fungsi manajemen pendidikan yang dikemukakan oleh Sardiaty, dkk., (2025) perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (*planning, organizing, actuating, and controlling*) yang diadaptasikan dalam konteks lembaga Islam. Pada tahap perencanaan, para pengelola madrasah mulai mampu menyusun rencana kegiatan tahunan yang jelas dan terukur. Dalam pengorganisasian, terjadi pembagian tugas dan struktur yang lebih proporsional, sehingga tanggung jawab antaranggota menjadi lebih transparan. Pelaksanaan kegiatan kini dilakukan dengan semangat kolektif, sementara fungsi pengawasan berkembang menjadi praktik supervisi kolaboratif yang melibatkan guru senior dan kepala madrasah. Dengan demikian, seluruh fungsi manajerial tersebut telah bergerak menuju sistem kelembagaan yang lebih profesional dan berdaya guna.

Dari perspektif kepemimpinan partisipatif, temuan penelitian memperlihatkan bahwa proses pelatihan tidak hanya memperkuat kapasitas kepala madrasah sebagai pemimpin formal, tetapi juga menumbuhkan kepemimpinan kolektif di kalangan guru dan pengurus lembaga. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif yang menekankan pentingnya pelibatan aktif semua anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Benkarim, & Imbeau, (2021), organisasi yang menerapkan pola kepemimpinan partisipatif cenderung memiliki produktivitas dan komitmen yang lebih tinggi karena setiap individu merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan organisasi. Dalam konteks MDTA, partisipasi guru dan masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi program mencerminkan munculnya *shared leadership* yang memperkuat solidaritas kelembagaan. Kepala madrasah tidak lagi menjadi satu-satunya pusat kendali, melainkan berperan sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi dan inovasi bersama.

Temuan ini juga mempertegas bahwa kepemimpinan partisipatif dalam lembaga pendidikan Islam memiliki dimensi spiritual yang khas, karena didasari oleh nilai *ukhuwah* (persaudaraan), *syūrā* (musyawarah), dan *amanah* (tanggung jawab). Ketika para guru dan pengurus madrasah terlibat dalam proses musyawarah, mereka tidak hanya membangun efektivitas organisasi, tetapi juga memperkuat makna ibadah dalam bekerja. Kesadaran ini menjadikan pelatihan partisipatif bukan sekadar instrumen peningkatan kompetensi, melainkan juga sarana pembentukan akhlak kepemimpinan Islami yang berorientasi pada pelayanan dan kemaslahatan.

Jika ditinjau melalui kerangka *maqāṣid al-syarī'ah*, hasil penelitian ini mencerminkan implementasi tujuan-tujuan luhur syariat Islam dalam pengelolaan lembaga pendidikan. *Maqāṣid* yang paling menonjol dalam konteks ini adalah *ḥifẓ al-'aql* (pemeliharaan akal), *ḥifẓ al-dīn* (pemeliharaan agama), dan *ḥifẓ al-māl* (pemeliharaan harta). Peningkatan kompetensi manajerial guru dan pengelola madrasah melalui pelatihan partisipatif merupakan bentuk konkret dari *ḥifẓ al-'aql*, karena memperkuat kemampuan berpikir rasional, terencana, dan inovatif dalam mengelola lembaga. Pada saat yang sama, pelatihan ini memperkuat nilai *ḥifẓ al-dīn* dengan menanamkan kesadaran bahwa manajemen lembaga pendidikan Islam harus dijalankan dengan keikhlasan, integritas, dan tanggung jawab moral. Adapun *ḥifẓ al-māl* terwujud melalui pengelolaan sumber daya yang lebih transparan dan efisien, sebagaimana terlihat dari

munculnya praktik dokumentasi keuangan dan perencanaan anggaran yang lebih tertib setelah pelatihan. Dengan demikian, penguatan manajemen partisipatif di MDTA Kedung Bendo bukan hanya memenuhi standar profesionalitas modern, tetapi juga merefleksikan nilai-nilai maqāṣid al-syarī'ah sebagai landasan spiritual dalam tata kelola pendidikan Islam.

Secara konseptual, keberhasilan penerapan *Participatory Action Research (PAR)* dalam pelatihan ini memperlihatkan bahwa paradigma manajemen pendidikan Islam dapat bertransformasi dari sistem hierarkis menjadi sistem kolaboratif yang humanistik dan reflektif. Proses refleksi berkelanjutan yang dilakukan dalam setiap siklus PAR telah membentuk budaya belajar kelembagaan di mana setiap individu mampu menganalisis permasalahan, mengevaluasi hasil, dan merumuskan solusi bersama. Proses ini sejalan dengan gagasan Ichikawa, (2022) tentang *critical pedagogy*, bahwa pendidikan sejati adalah proses pembebasan melalui refleksi dan aksi kolektif. Dalam konteks ini, guru dan pengelola madrasah tidak hanya menjadi objek pembinaan, tetapi subjek transformasi sosial yang memegang peran penting dalam menggerakkan perubahan manajerial berbasis nilai Islam.

Lebih jauh, temuan ini memperkaya diskursus akademik tentang manajemen pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa profesionalisasi lembaga Islam tidak harus mengabaikan nilai-nilai spiritual dan sosial yang melekat dalam tradisi keislaman. Pendekatan partisipatif memungkinkan sinergi antara prinsip modernitas dan spiritualitas. Nilai *musyāwarah* menjadi landasan bagi pengambilan keputusan yang inklusif, sementara prinsip *ukhuwah* memperkuat solidaritas organisasi. Pada akhirnya, tata kelola partisipatif yang terbentuk tidak hanya memperkuat kinerja kelembagaan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab moral terhadap kemajuan lembaga.

Dengan demikian, pelatihan manajemen partisipatif di MDTA Kedung Bendo dapat dipahami sebagai model transformasi kelembagaan yang mengintegrasikan teori manajemen modern dengan nilai-nilai Islam. Pendekatan ini menunjukkan bahwa *Participatory Action Research* tidak hanya berfungsi sebagai strategi ilmiah untuk memperbaiki sistem, tetapi juga sebagai wahana dakwah sosial yang menumbuhkan kesadaran moral, keikhlasan, dan kepemimpinan yang berorientasi pada kemaslahatan bersama. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ketika nilai-nilai Islam dan prinsip manajemen modern berpadu dalam satu kerangka partisipatif, maka lahirlah sistem kelembagaan pendidikan Islam yang lebih adaptif, profesional, dan berjiwa spiritual — sesuai dengan tujuan utama pendidikan Islam, yakni membentuk manusia yang berilmu, berakhlak, dan bermanfaat bagi umat.

CONCLUSION

Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan pelatihan manajemen berbasis *Participatory Action Research (PAR)* di *Madrasah Diniyah Takmiliah Awwaliyah (MDTA)* Kedung Bendo telah memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas manajerial lembaga, kompetensi profesional guru, serta efektivitas tata kelola kelembagaan. Pelatihan partisipatif ini berhasil membangun kesadaran kolektif di kalangan pendidik dan pengelola madrasah tentang pentingnya perencanaan, pengorganisasian, dan supervisi yang sistematis serta berlandaskan nilai-nilai Islam. Proses kolaboratif yang dijalankan dalam setiap tahapan PAR menciptakan ruang reflektif bagi partisipan untuk memahami makna manajemen sebagai ibadah dan tanggung jawab moral, bukan sekadar aktivitas administratif. Temuan ini memperlihatkan bahwa transformasi kelembagaan berbasis partisipasi dapat mengubah

pola kepemimpinan tradisional menjadi kepemimpinan kolektif yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan lembaga.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas wacana manajemen pendidikan Islam dengan menghadirkan model pembelajaran manajerial yang memadukan teori manajemen modern, kepemimpinan partisipatif, dan prinsip *maqāṣid al-syarī'ah*. Melalui integrasi ketiga dimensi ini, manajemen lembaga pendidikan Islam dipahami tidak hanya sebagai instrumen pengaturan organisasi, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter spiritual, intelektual, dan sosial yang seimbang. Pendekatan partisipatif terbukti mampu memperkuat *sense of ownership* dan tanggung jawab bersama dalam pengelolaan lembaga, sehingga menghasilkan perubahan yang bersifat struktural sekaligus kultural. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan paradigma baru manajemen pendidikan Islam yang berbasis nilai, kolaborasi, dan keberlanjutan.

Dari sisi praktis dan kebijakan, hasil penelitian ini memberikan arah strategis bagi penguatan lembaga pendidikan Islam non-formal di Indonesia. Pemerintah daerah, Kementerian Agama, serta organisasi keagamaan diharapkan dapat mendukung implementasi pelatihan manajemen berbasis partisipatif sebagai bagian dari program pengembangan kapasitas guru dan pengelola madrasah diniyah. Pendekatan ini layak diadopsi secara lebih luas karena terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas kelembagaan, memperkuat akuntabilitas, dan menumbuhkan budaya kerja kolektif yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Pada akhirnya, model manajemen partisipatif yang dikembangkan melalui penelitian ini dapat menjadi contoh nyata bahwa profesionalisme dan spiritualitas tidak harus dipertentangkan, melainkan dapat berjalan selaras dalam mewujudkan pendidikan Islam yang unggul, berdaya saing, dan berkarakter.

ACKNOWLEDGMENT

Terima kasih kami sampaikan semua kepada pihak baik yang terlibat maupun tidak terlibat dalam kegiatan pelatihan manajemen madrasah diniyah takmiliyah awwaliyah (MDTA) di desa Kedung Bendo Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto, yakni sebagai berikut:

1. Bapak Suhardi, S.Pd.I, M.A, selaku narasumber I
2. Bapak Taufik, S.Ag, M.A, selaku narasumber II
3. Bapak Surono Zamroni, M.M, selaku narasumber III
4. Bapak Ali Shodiki, selaku kepala desa Kedung Bendo
5. Panitia pelaksana kegiatan pengabdian kepada kasyarakat
6. Masyarakat yang terlibat dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat
7. Peserta kegiatan pengabdian kepada masyarakat keluarga atau teman

REFERENCES

- Alenezi, M. (2023). Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*, 13(1), 88.
<https://doi.org/10.3390/educsci13010088>
- Arar, K., Sawalhi, R., & Yilmaz, M. (2022). The research on Islamic-based educational leadership since 1990: An international review of empirical evidence and a future research agenda. *Religions*, 13(1), 42.
<https://doi.org/10.3390/rel13010042>
- Astereki, S., Mehrdad, H., & Ghobadiyan, M. (2021). Components and Characteristics of the Professional Competency Model among Educational Administrators. *Journal of*

- Educational Psychology-Propósitos y Representaciones*, 9.
<https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE2.1088>
- Bender-Salazar, R. (2023). Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 24.
<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00291-2>
- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: Literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(6), 3357.
<https://doi.org/10.3390/su13063357>
- Choi, B., & Kim, J. (2021). Changes and challenges in museum management after the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 148.
<https://doi.org/10.3390/joitmc7020148>
- Cornish, F., Breton, N., Moreno-Tabarez, U., Delgado, J., Rua, M., de-Graft Aikins, A., & Hodgetts, D. (2023). Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers*, 3(1), 34.
<https://doi.org/10.1038/s43586-023-00214-1>
- Gunawan, A., Uyuni, Y. R., & Fauzi, M. (2022). Improving Education Quality Through Madrasa Committee Management in Indonesia. *International Journal of Emerging Issues in Islamic Studies (IJEIIS)*, 3, 1-17.
- Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M. N. A., & Ibrahim, A. (2024). Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: an evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1289-1304.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2023-0236>
- Ichikawa, H. (2022). A theory of hope in critical pedagogy: An interpretation of Henry Giroux. *Educational Philosophy and Theory*, 54(4), 384-394.
<https://doi.org/10.1080/00131857.2020.1840973>
- Kangana, N., Kankanamge, N., De Silva, C., Goonetilleke, A., Mahamood, R., & Ranasinghe, D. (2024). Bridging community engagement and technological innovation for creating smart and resilient cities: A systematic literature review. *Smart Cities*, 7(6), 3823-3852.
<https://doi.org/10.3390/smartcities7060147>
- Kilag, O. K. T., Uy, F. T., Calledo, M. F. S., Cerna, Y. T. D., Villanueva, K. M., & Angtud, N. A. A. (2023). Quality performance of teachers: work environment, work attitude, and principal supervision: qualitative investigation. *Science and Education*, 4(7), 415-429.
<https://doi.org/10.11594/baerj.04.01.01>
- Kusainov, A. K., Yessenova, K. A., Kassymova, R. S., Moldassan, K. S., & Sembayeva, A. M. (2021). Comparative analysis of the process of training education managers in educational institutions. *International journal for research in vocational education and training*, 8(2), 186-207.
<https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.2.3>
- Marchuk, O., Holiiad, I., Boiko, V., Ribtsun, J., Bogdan, Z., & Lukashenko, K. (2024). Holistic Education: the Unity of the Intellectual and Emotional Sphere. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 2(16), 666-677.
<https://doi.org/10.18662/rrem/16.2/878>
- Mela, K., Dumbari, S. M., & Ali, M. (2023). VALIDITY AND RELIABILITY OF RESEARCH INSTRUMENTS IN PUBLIC ADMINISTRATION. *PUBLIC ADMINISTRATION*, 1(1), 1-14.

- Miço, H., & Cungu, J. (2023). Entrepreneurship education, a challenging learning process towards entrepreneurial competence in education. *Administrative Sciences*, 13(1), 22.
<https://doi.org/10.3390/admsci13010022>
- Natarajan, T., & Pichai, S. (2024). Transition from waterfall to agile methodology: An action research study. *IEEE access*, 12, 49341-49362.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3384097>
- Nazari, Z., Vahidi, A. R., & Musilek, P. (2024). Blockchain and artificial intelligence non-formal education system (BANFES). *Education Sciences*, 14(8), 881.
<https://doi.org/10.3390/educsci14080881>
- O'Donoghue, D., & Van Der Werff, L. (2022). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 51(4), 1205-1220.
<https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0619>
- Przybyłek, A., Albecka, M., Springer, O., & Kowalski, W. (2022). Game-based Sprint retrospectives: multiple action research. *Empirical Software Engineering*, 27(1), 1.
<https://doi.org/10.1007/s10664-021-10043-z>
- Romlah, R., Warisno, A., Muslim, A. B., & Harun, A. (2025). Navigating tradition and modernity in the strategic management and transformation of Madrasah Aliyah in multicultural Indonesia. *International Journal of Management in Education*, 19(3), 284-310.
<https://doi.org/10.1504/IJMIE.2025.145945>
- Sardiati, S., Marsithah, I., & Iskandar, I. (2025). LEARNING MANAGEMENT AT SMP ASSALAM ISLAMIC SCHOOL JEUNIEB, BIREUEN REGENCY. *Benchmarking*, 9(2), 457-467.
- Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 30(1), 58-75.
<https://doi.org/10.1002/sd.2228>
- Sunaryo, A., & Fahmi, A. H. (2024). Evaluation of the Maqāṣid al-Sharī'ah Liberalization: An Examination of the Notion of 'Prioritizing Public Interest over Textual Evidence'. *Al-Manahij: Jurnal Kajian Hukum Islam*, 1-16.
<https://doi.org/10.24090/mnh.v18i1.9886>
- Susanty, A., Puspitasari, N. B., & Rosyada, Z. F. (2024). Prediction of the performance of halal food industry using a system dynamics simulation model. *Journal of Islamic Marketing*, 15(11), 2785-2822.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2023-0039>
- Utha, A., MUSTAFA, L. O., & AYU, N. (2025). Analysis of Implementation Inconsistency of Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) Transmission Management Policy. *Quality-Access to Success*, 26(208).