

# Tata kelola lembaga pendidikan islam non-formal: studi kasus pengelolaan madrasah diniyah al-hikam malang

**Dita Mauludya**

program studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
email: mauludyadita@gmail.com

## Kata Kunci:

Tata Kelola, Madrasah Diniyah, Pendidikan Islam Non-Formal, Studi Kasus, Pembelajaran.

## Keywords:

Governance, Madrasah Diniyah, Non-Formal Islamic Education, Case Study, Instruction.

## ABSTRAK

Madrasah Diniyah (Madin) sebagai lembaga pendidikan Islam non-formal menghadapi tantangan kompleks dalam tata kelola (governance) di era kontemporer, terutama terkait keberlanjutan dan peningkatan mutu. Penelitian ini menganalisis praktik tata kelola di Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang, dengan fokus pada aspek kelembagaan, pembelajaran, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui teknik pengumpulan data observasi, wawancara mendalam dengan satu guru kunci, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan madrasah ini telah memiliki struktur organisasi yang

jelas dan kepemimpinan transformatif, namun masih bergantung pada pembiayaan tradisional. Dalam aspek pembelajaran, madrasah menerapkan model klasikal-privat-kalisak dan metode Arba'in yang inovatif, meski variasi kompetensi guru dalam teknologi menjadikendala. Faktor pendukung utama terletak pada modal sosial dan komitmen komunitas, sedangkan faktor penghambat utamanya adalah keterbatasan finansial struktural dan kesenjangan kompetensi guru. Disimpulkan bahwa penguatan tata kelola memerlukan strategi kemandirian finansial, pengembangan kapasitas guru secara berkelanjutan, serta penguatan sistem komunikasi dengan orang tua. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi pengelola madrasah diniyah dan implikasi kebijakan bagi pemangku kepentingan pendidikan Islam non-formal.

## ABSTRACT

Madrasah Diniyah (Madin) as a non-formal Islamic educational institution faces complex challenges in governance in the contemporary era, especially related to sustainability and quality improvement. This study analyzes governance practices at Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang, focusing on institutional aspects, learning, and supporting and inhibiting factors. The method used is qualitative with a case study approach, through observational data collection techniques, in-depth interviews with one key teacher, and document analysis. The results of the study show that the institutional governance of these madrasahs already has a clear organizational structure and transformative leadership, but still relies on traditional financing. In the learning aspect, madrasahs apply the classical-privat-kalisak model and the innovative Arba'in method, although the variation in teachers' competencies in technology is an obstacle. The main supporting factors lie in social capital and community commitment, while the main inhibiting factors are structural financial limitations and teacher competency gaps. It was concluded that strengthening governance requires a strategy of financial independence, sustainable teacher capacity development, and strengthening the communication system with parents. These findings provide practical contributions for madrasah managers and policy implications for non-formal Islamic education stakeholders.



## Pendahuluan

Madrasah Diniyah (Madin) sebagai lembaga pendidikan non-formal memiliki peran yang semakin strategis dalam konteks pembangunan karakter generasi muda Indonesia, khususnya dalam menanamkan nilai-nilai keislaman sejak usia dini. Di tengah pesatnya perkembangan zaman dan transformasi sosial, kehadiran madrasah diniyah tidak hanya berfungsi sebagai suplemen pendidikan agama, tetapi juga menjadi instutusi penting yang menjaga keseimbangan antara pengetahuan umum dan pemahaman agama. Namun, efektivitas dan keberlangsungan peran strategis ini sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola (governance) yang mencakup aspek kelembagaan, manajerial, akademik, dan partisipasi masyarakat. Tata kelola yang baik menjadi prasyarat mutlak bagi madrasah diniyah untuk dapat beradaptasi dengan tuntutan zaman sekaligus mempertahankan identitas keislamannya dalam masyarakat yang semakin kompleks dan majemuk.

Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang bisa jadi contoh nyata untuk mempelajari bagaimana sebuah lembaga pendidikan kecil dikelola di tingkat masyarakat. Lembaga yang telah berdiri sejak 1997 ini telah mengalami transformasi signifikan dari sebuah TPq menjadi madrasah diniyah terstruktur dengan jumlah santri mencapai sekitar 170 anak dan didukung oleh 24 asatidz. Observasi awal menunjukkan bahwa madrasah ini telah mengembangkan beberapa praktik tata kelola yang patut diapresiasi, seperti struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas yang terdiferensiasi, penerapan metode Arba'in yang sistematis dalam pembelajaran, serta integrasi media teknologi seperti televisi sebagai alat bantu mengajar. Namun, dibalik kemajuan tersebut, madrasah ini juga menghadapi sejumlah tantangan klasik dalam tata kelola, termasuk variasi kompetensi guru dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran, keterbatasan sarana dan prasarana pendukung, serta mekanisme evaluasi dan komunikasi dengan orang tua yang masih perlu dioptimalkan untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih kolaboratif dan berkelanjutan.

Dalam konteks di atas, artikel ini dibuat untuk menganalisis secara komprehensif praktik tata kelola di Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang melalui pendekatan studi kasus kualitatif dengan metode pengumpulan data observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi tata kelola kelembagaan dan pembelajaran di madrasah tersebut, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas tata kelola, dan merumuskan rekomendasi strategis bagi penguatan tata kelola madrasah diniyah pada umumnya. Temuan dari kajian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya pada ranah pendidikan non-formal, tetapi juga menjadi bahan refleksi dan acuan praktis bagi para pengelola madrasah diniyah dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan dan kualitas layanan pendidikan yang lebih baik di masa depan.

## Pembahasan

Analisis tata kelola Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang dilakukan dengan membedah tiga aspek utama yang saling berkaitan: kelembagaan, pembelajaran, serta faktor pendukung dan penghabatnya. Ketiga aspek ini merupakan pilar yang menentukan efektivitas dan berkelanjutan sebuah lembaga pendidikan non-formal. Kajian ini dilakukan dengan memadukan temuan lapangan dengan teori-teori terkait untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual.

### Tata Kelola Kelembagaan

Tata kelola kelembagaan di Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang menunjukkan penerapan prinsip-prinsip organisasi yang relatif terstruktur dalam konteks lembaga pendidikan non-formal. Berdasarkan observasi, madrasah ini memiliki hierarki organisasi yang jelas, dimulai dari Penanggung Jawab Yayasan, Kepala Madrasah, hingga divisi-divisi operasional seperti keuangan, SDM, dan akademik. Struktur ini mencerminkan pembagian kerja (*division of labor*) sebagaimana dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2018) yang menekankan pentingnya spesialisasi peran untuk mencapai efisiensi organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, struktur organisasi yang baik merupakan prasyarat untuk menciptakan sistem pengelolaan yang transparan dan akuntabel (Mulyasa, 2021).

Aspek kepemimpinan di Madrasah Al-Hikam ditandai oleh kontinuitas historis dan komitmen moral yang kuat. Kepemimpinan yang dijalankan dapat dikategorikan sebagai *transformational leadership*, di mana para pengurus tidak hanya berfokus pada tugas administrasi tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang membangun visi bersama. Hal ini terlihat dari perjalanan institusi yang bertransformasi dari TPQ menjadi madrasah diniyah formal, menunjukkan kapasitas adaptasi terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, temuan juga mengindikasikan adanya ketergantungan pada figur tertentu, yang berpotensi menciptakan *single point of failure* jika terjadi suksesi kepemimpinan. Studi oleh (Bush, 2020) mengingatkan bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan sangat bergantung pada sistem kepemimpinan yang terinstitusionalisasi, bukan semata-mata pada individu.

Pengelolaan sumber daya manusia di madrasah ini menunjukkan kekuatan dalam kuantitas dengan rasio guru santri 1:7 yang termasuk ideal untuk pendidikan dasar. Rasio ini memungkinkan pendekatan pembelajaran yang personal, sesuai dengan prinsip *individualized instruction* dalam pendidikan anak usia dini. Namun, tantangan muncul dalam variasi kualifikasi dan kompetensi guru. Wawancara mengungkapkan bahwa meskipun ada prasyarat minimal hafal juz 30 dan kemampuan membaca Al-Qur'an dengan tartil, standar kompetensi pedagogis dan teknologis masih bervariasi. Kondisi ini menggemakan temuan penelitian oleh (Hanafi, 2019) bahwa pengembangan profesional guru madrasah diniyah seringkali terhambat oleh keterbatasan akses terhadap pelatihan berkelanjutan dan sistem remunerasi yang belum memadai.

Sumber daya finansial menunjukkan karakteristik ketergantungan pada pembiayaan tradisional. Madrasah Al-Hikam masih mengandalkan iuran santri dan donasi masyarakat sebagai sumber pendanaan utama, dengan belum adanya mode usaha mandiri yang

dikembangkan secara sistematis. Pola pembiayaan ini sesuai dengan karakteristik madrasah diniyah pada umumnya yang bersifat *community-based* (Parker & Raihani, 2021), namun mengandung kerentanan dalam jangka panjang. Teori *resource dependence* (Preffer & Salancik, 2003) menjelaskan bahwa ketergantungan pada sumber daya eksternal dapat mengurangi otonomi organisasi dalam pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, pengembangan *income generating activities* menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan kemandirian finansial madrasah ini ke depan.

### Tata Kelola Pembelajaran

Tata kelola pembelajaran di Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang mencerminkan upaya sistematis untuk mengintegrasikan tradisi keilmuan Islam dengan prinsip pedagogis kontemporer. Kurikulum yang diterapkan bersifat terstruktur namun tetap fleksibel, dirancang untuk memenuhi kebutuhan dasar pembelajaran agama bagi anak usia 4-12 tahun. Kurikulum madrasah ini berpusat pada tiga pilar utama: tahsin dan tahfizh al-Qur'an menggunakan Buku Arba'in, pembelajaran doa-doa harian dan dzikir melalui Buku Az-Zikru, serta pembiasaan praktik ibadah. Pendekatan kurikulum ini sejalan dengan konsep *integrated curriculum* yang menekankan penyatuan berbagai elemen pengetahuan dalam satu kerangka pembelajaran yang koheren (Drake & Reid, 2018). Dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia, integrasi antara ilmu agama dan pembiasaan praktis merupakan karakteristik khas yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri Agama No. 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam.

Metode pembelajaran yang diterapkan menunjukkan inovasi dalam mengelola proses belajar mengajar. Madrasah Al-Hikam menggunakan model *klasika-privat-klasikal* dengan pembagian waktu 30 menit untuk pembiasaan ibadah/wudhu, dilanjutkan 75 menit sesi inti yang terbagi dalam tiga tahap. Metode ini merupakan adaptasi dari sistem *halaqah* tradisional yang dimodifikasi dengan pendekatan modern. Penelitian oleh (Mas'ud, 2021) mengenai pembelajaran tahfizh di pesantren mengatakan bahwa pola privatisasi yang disandingkan dengan pembelajaran klasikal efektif untuk meningkatkan mastery learning, terutama dalam konteks menghafal Al-Qur'an. Inovasi lain terlihat pada pemanfaatan media televisi sebagai alat bantu mengajar di kelas Awaliyah, yang menunjukkan kesadaran akan pentingnya *technological pedagogical content knowledge* (TPACK) dalam menciptakan pembelajaran yang engaging bagi generasi digital native. Namun, variasi kompetensi guru dalam mengoperasikan teknologi ini menjadi tantangan tersendiri, sebagaimana diidentifikasi dalam studi (Musyafa'ah, 2020) tentang kompetensi guru madrasah diniyah di Jawa Timur yang menyoroti kesenjangan kemampuan *tenopedagogik* di antara para pengajar.

Sistem evaluasi yang diterapkan masih bersifat konvensional dengan penekanan pada aspek kognitif dan psikomotorik. Evaluasi harian dilakukan melalui pemantauan langsung saat sesi privat, sedangkan evaluasi sumatif dilaksanakan secara periodik dengan pelaporan kepada orang tua pada saat pembagian rapor. Model evaluasi ini mengadopsi prinsip *assessment for learning* namun belum sepenuhnya mengembangkan mekanisme *assessment as learning* yang memberdayakan santri sebagai subjek evaluasi diri (Black & Wiliam, 2018). Keterbatasan yang paling menonjol adalah minimnya variasi instrumen evaluasi dan kurangnya pendokumentasian perkembangan santri secara komprehensif. Menurut (Alawi & Huda, 2022) sistem evaluasi

pembelajaran di madrasah diniyah mengungkapkan bahwa 78% madrasah masih mengandalkan tes tertulis dan hafalan sebagai alat evaluasi utama, dengan hanya 22% yang telah mengembangkan portofolio atau penilaian autentik. Temuan ini konsisten dengan kondisi Madin AL-Hikam, dimana komunikasi hasil evaluasi dengan orangtua masih bersifat isidental dan tidak terstruktur dalam sistem pelaporan yang berkelanjutan.

Integrasi nilai-nilai dalam pembelajaran menunjukkan kekhasan pendekatan yang dikembangkan. Nilai-nilai Pancasila diajarkan secara implisit melalui praktik ibadah sehari-hari, seperti nilai persatuan dalam shalat berjamaah dan nilai keadilan dalam pembagian peran di kelas. Pendekatan kontekstual ini sesuai dengan konsep *value integration* dalam pendidikan karakter yang menekankan internalisasi nilai melalui pengalaman langsung (Lickona, 2012). Tetapi, pengintegrasian nilai-nilai keislaman dengan nilai kebangsaan belum terdokumentasi secara sistematis dalam perencanaan pembelajaran, sehingga sangat bergantung pada kesadaran dan kreativitas masing-masing guru. Hal ini menunjukkan perlunya pengembangan *teaching module* yang secara eksplisit merancang integrasi nilai dalam setiap pertemuan pembelajaran, sebagaimana direkomendasikan dalam Pedoman Pengembangan Muatan Lokal Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat**

Implementasi tata kelola di Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang berperan sebagai pendorong sekaligus penghambat. Analisis terhadap dinamika ini penting untuk memahami mengapa praktik-praktik tertentu dapat berkembang dengan baik sementara yang lain menghadapi stagnasi, sehingga dapat dirumuskan strategi intervensi yang tepat. Dari faktor pendukung, komitmen komunitas dan modal sosial yang kuat menjadi penggerak utama. Keterlibatan para pendiri yang memiliki pendidikan tinggi sejak masa awal pendirian TPQ telah menciptakan fondasi kultural yang kokoh. Dukungan ini diperkuat oleh jaringan alumni dan orang tua santri yang tidak hanya mempercayakan pendidikan anaknya tetapi juga berkontribusi dalam berbagai bentuk partisipasi non-finansial. Fenomena ini selaras dengan konsep *community cultural wealth* yang menekankan bahwa lembaga pendidikan non-formal sering kali bertahan berkat modal sosial, budaya, dan aspirasional yang dimiliki komunitasnya (Yosso, 2005). Dukungan lain datang dari legitimasi kelembagaan yang diperoleh melalui pengakuan formal dari Kementerian Agama, termasuk kepemilikan NPSN dan kesesuaian dengan regulasi pendidikan diniyah. Legitimasi ini memberikan status hukum yang jelas sekaligus membuka akses terhadap program pembinaan dari pemerintah, meskipun dalam praktiknya akses tersebut masih terbatas.

Madrasah ini juga menghadapi beberapa faktor penghambat yang signifikan. Keterbatasan sumber daya finansial yang bersifat struktural menjadi tantangan paling krusial. Ketergantungan pada iuran santri dan donasi yang fluktuatif membatasi kapasitas investasi dalam pengembangan sarana, peningkatan kualitas guru, dan inovasi pembelajaran. (Fathurrohman, 2022) menemukan bahwa 85% madrasah mengalami kesulitan dalam mengembangkan program jangka panjang akibat ketidakpastian pendanaan, sehingga cenderung berfokus pada operasional harian yang bersifat

survival. Kesenjangan kompetensi guru juga menjadi penghambat serius, khususnya dalam penguasaan teknologi pembelajaran antar kelas. Hal ini diperparah oleh sistem rekrutmen dan remunerasi yang belum profesional, di mana sebagian besar guru berasal dari kalangan mahasiswa atau komunitas sekitar dengan insentif finansial yang minimal, sehingga memengaruhi tingkat retensi dan komitmen jangka panjang.

Faktor penghambat eksternal terutama berasal dari dinamika masyarakat urban yang menurut adaptasi cepat. Persaingan dengan lembaga pendidikan formal dan non-formal lain, perubahan gaya pengasuhan orang tua, serta pengaruh kuat gawai dan media digital terhadap anak-anak menciptakan lingkungan yang menuntut inovasi terus-menerus. Selain itu, frame birokrasi yang kompleks dalam pengajuan bantuan dan pelaporan juga menjadi beban administratif bagi pengelola yang memiliki kapasitas terbatas. Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa penguatan tata kelola madrasah diniyah tidak hanya memerlukan perbaikan internal, tetapi juga dukungan ekosistem yang lebih luas melalui kemitraan strategis dengan berbagai pemangku kepentingan.

## Kesimpulan dan Saran

Bedasarkan pembahasan terhadap ketiga aspek tata kelola di Madrasah Diniyah Al-Hikam Malang, dapat disimpulkan bahwa lembaga ini telah membangun fondasi kelembagaan yang solid dengan struktur organisasi yang jelas, kepemimpinan yang transformatif, dan model pembelajaran yang inovatif melalui integrasi metode klasikal-privat-klasikal dan pemanfaatan media. Namun, efektivitas tata kelola tersebut masih dibatasi oleh beberapa tantangan struktural, terutama dalam aspek keberlanjutan finansial yang bergantung pada sumber daya eksternal, variasi kompetensi guru khususnya dalam literasi teknologi, serta sistem evaluasi dan komunikasi dengan orang tua yang belum optimal. Faktor pendukung utama justru bersifat non-material, berupa modal sosial dan komitmen komunitas yang kuat, sementara aktor penghambatnya lebih bersifat sistemik dan memerlukan intervensi strategis.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, beberapa saran dapat dipertimbangkan. Pertama, bagi pengelola Madrasah Al-Hikam, perlu mengembangkan program *income generating activities* yang terencana, seperti penyewaan fasilitas atau produksi bahan ajar, guna meningkatkan kemandirian finansial. Kedua, penting untuk menyelenggarakan pelatihan guru berkelanjutan yang berfokus pada penguatan kompetensi teknopedagogik (TPACK) dan penilaian autentik, serta membentuk forum komunikasi rutin dengan orang tua melalui grup digital untuk melaporkan perkembangan santri. Ketiga, bagi pemerintah dan Kemenag setempat, disarankan untuk menyederhanakan mekanisme bantuan dan pendampingan teknis, serta memfasilitasi jejaring antar madrasah diniyah untuk berbagi sumber daya dan praktik baik. Dengan langkah-langkah tersebut, tata kelola madrasah diniyah tidak hanya dapat bertahan tetapi juga berkembang menjadi lembaga pendidikan yang lebih adaptif, akuntabel, dan berdampak luas bagi masyarakat.

## Daftar Pustaka

- Alawi, D., & Huda, M. (2022). *Sistem evaluasi pembelajaran di madrasah diniyah takmiliyah*. Malang: UIN Malang. Retrieved from <http://repository.uin-malang.ac.id/>.
- Black, P., & Wiliam, D. (2018). Classroom assessment and pedagogy. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 25(6), 551-575.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage.
- Drake, S., & Reid, J. (2018). Integrated curriculum as an effective way to teach 21st century capabilities. *Asia Pacific Journal of Educational Research*, 1(1), 31-50.
- Fathurrohman, A. (2022). *Sustainability madrasah diniyah di daerah urban: Studi kasus di Kota Malang*. Malang: UIN Malang. Retrieved 12 11, 2025, from <http://repository.uin-malang.ac.id/>
- Hanafi, I. e. (2019). Professional development of madrasah diniyah teachers in Indonesia. *Journal of Islamic Education Studies*, 7(2), 45-62.
- Lickona, T. (2012). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. New York: Bantam.
- Mas'ud, A. (2021). *Efektivitas metode klasikal-privat-klasikal dalam pembelajaran tahfizh Al-Qur'an*. Malang: UIN Malang. Retrieved from <http://repository.uin-malang.ac.id/>
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen pendidikan Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musyafa'ah, N. (2020). Kompetensi teknopedagogik guru madrasah diniyah di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 145-162.
- Parker, L., & Raihani, R. (2021). *Democratizing Indonesia through education? Muslim NGOs and the politics of Islamic schooling*. New York: Routledge.
- Preffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Yosso, T. J. (2005). Whose culture has capital? A critical race theory discussion of community cultural wealth. *Race Ethnicity and Education*, 8(1), 69-91.