

## Upaya Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Di Mts PHI Bangun Jaya Kecamatan Betara.

Ria Rumini <sup>1</sup>.

| AFFILIATIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ABSTRAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <sup>1</sup> . MTs PHI Bagun Jaya<br>Kecamatan Betara,<br>Indonesia<br><br>*Correspondence:<br>Ria.rumini2@gmail.com<br><br>Received 2025-05-01<br>Approved 2025-05-25<br>Published 2025-06-30<br><br>Copyright © 2025 by<br>Author(s).<br>This work is licensed<br>under a<br>Creative Commons<br>Attribution 4.0<br>International license (CC<br>BY 4.0). | <p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan upaya Kepala Madrasah dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta menemukan solusi yang diterapkan di MTs PHI Bangun Jaya Kecamatan Betara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi partisipan, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi Kepala Madrasah, guru, siswa, alumni, dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya Kepala Madrasah meliputi dua strategi utama: pertama, promosi melalui pembagian brosur dan pengenalan kegiatan keagamaan (shalat Dhuha berjamaah, yasinan, muhadharah) serta kegiatan ekstrakurikuler (pramuka dan pencak silat); kedua, perbaikan dan pembangunan fasilitas sekolah seperti renovasi ruangan, perbaikan kerusakan fisik, dan pembangunan toilet yang lebih layak. Hambatan yang dihadapi meliputi minimnya pendanaan sekolah, perubahan perilaku siswa pasca pandemi Covid-19 yang ditandai dengan penurunan semangat dan kesulitan diatur, serta preferensi masyarakat yang lebih memilih pondok pesantren atau sekolah negeri karena alasan pendalaman agama atau kekhawatiran terhentinya bantuan KIS. Solusi yang diterapkan adalah pemberian motivasi dan nasihat secara terus-menerus kepada peserta didik serta menjalin kerja sama erat dengan alumni, wali murid, dan masyarakat melalui pendekatan gotong royong. Penelitian ini menyimpulkan bahwa eksistensi madrasah sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada solusi.</p> <p><b>KATA KUNCI:</b> upaya kepala madrasah, eksistensi madrasah, hambatan, solusi, kepemimpinan pendidikan</p> |

| AFFILIATIONS                                                                                                                                                                                                                           | ABSTRAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <sup>1</sup> . MTs PHI Bagun Jaya<br>Kecamatan Betara,<br>Indonesia<br><br>*Correspondence:<br>Wulandari2@gmail.com<br><br>Received 2025-05-01<br>Approved 2025-05-25<br>Published 2025-06-30<br><br>Copyright © 2025 by<br>Author(s). | <p>This study aims to describe the efforts of the Madrasah Head in maintaining the existence of Tsanawiyah Madrasah, identify the obstacles faced, and discover the solutions implemented at MTs PHI Bangun Jaya, Betara District. This research employed a qualitative approach using participant observation, semi-structured interviews, and documentation. The informants included the Madrasah Head, teachers, students, alumni, and community members. The findings revealed that the Madrasah Head's efforts comprised two main strategies: first, promotion through distributing brochures and introducing religious activities (congregational Dhuha prayer, Yasin recitation, muhadharah) as well as extracurricular activities (scouting and pencak silat); second, repairing and developing school facilities such as room renovation, physical damage repair, and building more decent toilets. The obstacles faced included insufficient school funding, post-Covid-19 pandemic</p> |

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY 4.0).

changes in student behavior characterized by decreased enthusiasm and difficulty in being disciplined, as well as community preferences for sending their children to Islamic boarding schools or public schools due to reasons of religious deepening or fear of losing KIS assistance. The solutions implemented were providing continuous motivation and advice to students and establishing close cooperation with alumni, parents, and the community through a mutual cooperation approach. This study concludes that the existence of a madrasah heavily depends on the leadership of the madrasah head who is adaptive, collaborative, and solution-oriented.

**KEYWORDS:** madrasah head efforts, madrasah existence, obstacles, solutions, educational leadership

## PENDAHULUAN

### *Fenomena*

Era globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia pendidikan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut setiap lembaga pendidikan untuk mampu beradaptasi dan meningkatkan kualitasnya agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat (Rusdiana, 2015, hlm. 2). Dalam konteks ini, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dituntut tidak hanya unggul dalam pengajaran agama tetapi juga mampu bersaing dengan sekolah umum dalam hal mutu akademik dan non-akademik. Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam mengarahkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Suwatno, pemimpin adalah orang yang berusaha mempengaruhi orang lain di lingkungannya agar mau bekerja dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya suatu tujuan (Suwatno, 2019, hlm. 45). Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolahnya, karena kepala madrasah adalah orang yang menentukan titik pusat dan irama kemajuan atau kemunduran sekolah (Sri Rahmi, 2018, hlm. 22).

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua madrasah mampu mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan yang semakin ketat. Beberapa madrasah mengalami penurunan jumlah peserta didik, keterbatasan sarana dan prasarana, serta menurunnya kepercayaan masyarakat akibat layanan pendidikan yang kurang optimal. Berdasarkan pengamatan awal, pelaksanaan pendidikan di madrasah dihadapkan pada beberapa kendala seperti persaingan antar lembaga pendidikan, ketidaksesuaian antara peraturan dan pelaksanaan, sarana dan prasarana yang kurang memadai, serta masalah keuangan yang ditandai dengan kurang maksimalnya perlengkapan sekolah yang menjadi penunjang proses belajar mengajar (Euis Karwati & Donni Juni Priansa, 2013, hlm. 67). Fenomena ini tentunya belum dapat memenuhi harapan masyarakat dan menimbulkan kurang puasnya masyarakat terhadap pelayanan pendidikan di sekolah tersebut. Oleh karena itu, upaya kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi lembaga menjadi isu krusial yang perlu dikaji secara mendalam, mengingat madrasah memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk karakter generasi muda yang berakhlak mulia.

### ***Tinjauan Pustaka***

Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam menentukan maju mundurnya suatu lembaga pendidikan. Sebagai pemimpin tertinggi, kepala madrasah mengoordinasi seluruh personil yang ada di dalamnya ke dalam situasi yang efisien, demokratis, dan penuh kerja sama institusional yang tergantung pada keahlian para pekerja (Sri Rahmi, 2018, hlm. 22). Dalam pelaksanaan program, kepala madrasah yang baik harus dapat memimpin secara profesional kepada para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis, serta menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar. Sebagai administrator, kepala madrasah harus mampu mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala madrasah mampu bekerja secara bersama dengan orang lain dalam organisasi madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah harus mampu mengoordinasikan dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sedangkan sebagai supervisor, kepala madrasah wajib membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal (Doni Juni Priansa, 2017, hlm. 78). Dengan demikian, kompetensi kepala madrasah mencakup pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten.

Dalam upaya mempertahankan eksistensi madrasah, seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu sekolah. Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu hal yang perlu direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah (Nanang Fattah, 2012, hlm. 85). Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung oleh kemampuan manajerial kepala madrasah, karena sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat peserta didik (Sri Minarti, 2012, hlm. 112).

Selain meningkatkan mutu, kepala madrasah juga harus mampu meningkatkan prestasi sekolah. Prestasi adalah hasil yang telah dicapai, dilakukan, atau dikerjakan. Ketercapaian prestasi sekolah merupakan gambaran bahwa proses pendidikan di sekolah sudah berada dalam penyelenggaraan sekolah yang efektif (Muhaimin dkk., 2009, hlm. 134). Efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan seperti yang telah ditetapkan. Prestasi yang terdapat di sekolah meliputi prestasi akademik dan non-akademik. Apabila prestasi peserta didik tinggi, maka semakin tinggi pula prestasi sekolah tersebut. Prestasi sekolah juga dapat ditentukan oleh faktor lain seperti pelaksanaan proses manajemen sekolah dan beberapa komponen yang mendukung lainnya (Euis Karwati & Donni Juni Priansa, 2013, hlm. 92).

Peningkatan layanan pendidikan juga menjadi faktor krusial dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Tujuan dari organisasi baik organisasi barang maupun jasa adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Setiap pelanggan memiliki harapan, ketika sebuah organisasi layanan melayani pelanggan sesuai harapan serta

mau mendengar keluhannya, maka mereka akan merasa puas dan tentunya akan berdampak pada loyalitas pelanggan terhadap organisasi pemberi layanan (Doni Juni Priansa, 2017, hlm. 112). Subtansi layanan pada sekolah terletak pada layanan proses pembelajaran, baik layanan pembelajaran di kelas maupun di luar kelas. Guru adalah sosok yang sangat menentukan kualitas layanan di sekolah. Apabila layanan tersebut mampu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya bahkan mampu diperbaiki secara berkesinambungan, maka eksistensi sekolah akan selalu terjaga, bahkan akan terus berkembang dengan pesat. Hal ini terjadi karena loyalitas para orang tua atau wali murid yang secara turun-temurun akan selalu menyekolahkan anaknya pada sekolah yang sama (Rusdiana, 2015, hlm. 156).

Eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki akar sejarah yang panjang dan memberikan kontribusi yang luar biasa terhadap kemajuan pendidikan Indonesia. Eksistensi berasal dari kata Latin *existere* yang berarti muncul, ada, timbul, memiliki keberadaan aktual (Lukiman Asha, 2020, hlm. 45). Dalam konteks madrasah, eksistensi tidak hanya berarti keberadaan fisik, tetapi juga relevansi dan kontribusi sosialnya. Madrasah Nizam Al-Mulk yang didirikan pada abad ke-5 Hijriah menjadi bukti bahwa madrasah telah lama berperan sebagai pusat transformasi intelektual Islam. Di Indonesia, perpaduan antara kurikulum agama dan umum yang dirintis oleh K.H. Wahid Hasyim menjadikan madrasah semakin diakui keberadaannya hingga saat ini (Sulistiyorini & Muhammad Faturrahman, 2016, hlm. 78). Standarisasi pendidikan nasional melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah menyamakan standar isi, proses, pengelolaan, dan penilaian antara madrasah dan sekolah umum. Hal ini membuka peluang bagi madrasah untuk menjadi sekolah unggulan atau madrasah model yang mampu bersaing secara setara dengan sekolah umum (Umar Sidiq, 2018, hlm. 92).

### ***Kesenjangan Penelitian***

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah, sebagian besar masih berfokus pada upaya peningkatan kinerja guru atau efektivitas manajemen secara umum. Penelitian sebelumnya cenderung mengkaji tentang upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, manajemen kepala sekolah dalam mempertahankan eksistensi sekolah dasar, atau upaya kepala sekolah dalam memotivasi guru pendidikan agama Islam (Sulistiyorini & Muhammad Faturrahman, 2016, hlm. 112). Ketiga penelitian tersebut memiliki persamaan dalam pendekatan kualitatif, namun berbeda fokus masalah dengan penelitian yang sedang dilakukan. Hingga saat ini, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji upaya kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi madrasah tsanawiyah di tengah tantangan persaingan antar lembaga pendidikan, keterbatasan dana, dan perubahan perilaku siswa pasca pandemi. Padahal, aspek-aspek tersebut sangat menentukan keberlangsungan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang berbasis masyarakat.

Kesenjangan lainnya terletak pada objek dan lokasi penelitian. Penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di sekolah dasar atau di wilayah perkotaan, sementara penelitian ini difokuskan pada madrasah tsanawiyah di wilayah pedesaan dengan kondisi geografis, sosial, dan ekonomi masyarakat yang berbeda. Kondisi pedesaan tentu memiliki karakteristik tersendiri dalam hal akses terhadap sumber

daya, tingkat literasi masyarakat, serta dukungan orang tua terhadap pendidikan anak. Selain itu, belum ada penelitian yang secara komprehensif menggabungkan tiga aspek sekaligus, yaitu upaya, hambatan, dan solusi kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi. Ketiga aspek tersebut saling terkait dan sangat menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan (Rusdiana, 2015, hlm. 134). Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan pendekatan kualitatif yang mendalam, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang holistik dan kontekstual tentang dinamika kepemimpinan madrasah di wilayah pedesaan.

### ***Tujuan dan Kontribusi***

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki tiga tujuan utama. **Pertama**, untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi madrasah tsanawiyah. **Kedua**, untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam proses mempertahankan eksistensi madrasah. **Ketiga**, untuk menemukan dan menganalisis solusi yang tepat dalam menghadapi berbagai hambatan dan kendala yang muncul. Dengan tercapainya ketiga tujuan ini, diharapkan akan diperoleh pemahaman yang komprehensif tentang strategi kepemimpinan madrasah di tengah keterbatasan sumber daya dan tingginya persaingan antar lembaga pendidikan, serta dapat menjadi bahan evaluasi bagi pengembangan madrasah ke depan.

Kontribusi penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi. **Secara teoretis**, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam dan kepemimpinan madrasah. Temuan-temuan tentang upaya, hambatan, dan solusi dapat menjadi bahan rujukan bagi pengembangan teori tentang eksistensi lembaga pendidikan Islam di era globalisasi. **Secara praktis**, penelitian ini bermanfaat sebagai masukan bagi para pendidik, kepala madrasah, dan pengelola lembaga pendidikan dalam merumuskan strategi mempertahankan eksistensi sekolahnya. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi pemerintah dan pemangku kebijakan dalam memberikan dukungan yang lebih optimal kepada madrasah, terutama madrasah swasta di wilayah pedesaan yang memiliki keterbatasan sumber daya (Muhaimin dkk., 2009, hlm. 156). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya penting bagi pengembangan keilmuan tetapi juga bagi peningkatan praktik pendidikan di lapangan.

## **METODOLOGI**

### ***Jenis dan Pendekatan Penelitian***

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif, yang sering disebut juga sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Menurut Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2012, hlm. 6). Pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini karena permasalahan yang diteliti bersifat holistik, kompleks, dinamis, dan penuh makna, sehingga tidak cukup

jika hanya diukur melalui angka-angka statistik. Selain itu, peneliti bermaksud untuk memahami situasi yang terjadi secara mendalam, bukan sekadar mengamati fenomena di permukaan. Sugiyono menambahkan bahwa metode kualitatif sering digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2013, hlm. 9). Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat tentang upaya, hambatan, dan solusi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi madrasah tsanawiyah.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2013, hlm. 224). Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan. Metode pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga metode pengumpulan data sekaligus, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

**Observasi** merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain. Menurut Sutrisno Hadi, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dengan dua di antaranya yang terpenting adalah proses pengamatan dan ingatan (Sugiyono, 2013, hlm. 145). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi partisipan atau observasi langsung, yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan suka dukanya. Observasi ini digunakan untuk mengetahui secara langsung bagaimana upaya kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi madrasah tsanawiyah, termasuk kondisi fisik sekolah, interaksi antara guru dan siswa, serta pelaksanaan berbagai kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler.

**Wawancara** adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban (Moleong, 2012, hlm. 186). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan terlebih dahulu kerangka pokok permasalahan sebagai pedoman dalam tanya jawab, namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk mengemukakan pandangannya secara luas. Hal ini dilakukan agar jalannya wawancara dapat terarah dan relevan dengan maksud-maksud dalam penyelidikan. Informan yang diwawancarai dalam penelitian ini meliputi kepala madrasah, guru, peserta didik, masyarakat, serta alumni yang memiliki pengetahuan tentang situasi yang diteliti. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang yang dianggap paling tahu tentang situasi yang diteliti atau memiliki pengaruh kuat dalam organisasi (Sugiyono, 2013, hlm. 85).

**Dokumentasi** digunakan sebagai teknik pelengkap untuk mengumpulkan data berupa benda-benda tertulis. Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa dalam

melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2010, hlm. 201). Data dokumentasi dalam penelitian ini meliputi profil sekolah, struktur organisasi, daftar guru dan siswa, sarana dan prasarana, foto-foto kegiatan, serta dokumen-dokumen resmi lainnya yang mendukung penelitian. Dokumentasi ini sangat berguna untuk melengkapi dan mengkonfirmasi data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara, sehingga gambaran tentang upaya kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi menjadi lebih utuh dan terpercaya.

### ***Analisis Data***

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2013, hlm. 244). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis data interaktif dari Miles and Huberman yang terdiri dari tiga tahap utama, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

**Reduksi data** merupakan langkah awal di mana peneliti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta mencari tema dan pola dari data yang diperoleh di lapangan. Data yang jumlahnya cukup banyak perlu dicatat secara teliti dan rinci, kemudian dipilah mana yang relevan dengan fokus penelitian dan mana yang tidak (Miles & Huberman, 1994, hlm. 10). Proses reduksi ini berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung hingga laporan akhir selesai ditulis. **Penyajian data** adalah langkah utama kedua, yaitu menampilkan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, atau teks naratif yang memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya. **Penarikan kesimpulan dan verifikasi** merupakan langkah ketiga, di mana kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2013, hlm. 252). Dengan demikian, proses analisis data dalam penelitian ini tidak dilakukan secara linier, melainkan dalam bentuk sirkuler yang terus berulang hingga data dianggap jenuh.

### ***Etika Penelitian dan Keterbatasan***

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini berpedoman pada prinsip-prinsip etika penelitian yang berlaku. **Etika penelitian** yang diterapkan meliputi: pertama, peneliti memastikan bahwa seluruh partisipan dilibatkan secara sukarela (*informed consent*) dengan memberikan penjelasan terlebih dahulu tentang tujuan, prosedur, serta risiko dan manfaat yang mungkin timbul dari penelitian ini. Kedua, peneliti menjaga kerahasiaan identitas informan sesuai dengan kesepakatan, terutama untuk data-data

yang bersifat sensitif. Ketiga, peneliti berusaha untuk tidak melakukan intervensi yang dapat mengganggu proses belajar mengajar atau aktivitas rutin di madrasah. Keempat, peneliti menyajikan data secara jujur dan transparan tanpa rekayasa atau manipulasi demi kepentingan tertentu. Prinsip-prinsip ini sejalan dengan panduan etika penelitian yang dikemukakan oleh Andra Tersiana (2018, hlm. 54) bahwa peneliti berkewajiban melindungi hak-hak subjek penelitian serta menyajikan temuan secara bertanggung jawab.

Untuk menjamin kepercayaan atau validitas data yang diperoleh, penelitian ini menggunakan **triangulasi** sebagai teknik pemeriksaan data. Triangulasi dalam menguji kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, seperti kepala madrasah, guru, peserta didik, dan masyarakat. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya data yang diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi. Triangulasi waktu dilakukan dengan cara pengecekan melalui wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda (Sugiyono, 2013, hlm. 273-274).

Penelitian ini juga menyadari adanya sejumlah **keterbatasan** yang perlu diakui. **Keterbatasan pertama** bersifat geografis dan kontekstual, yaitu penelitian ini hanya dilakukan di satu lokasi yaitu MTs PHI Bangun Jaya Kecamatan Betara, sehingga temuan yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasikan ke semua madrasah tsanawiyah di Indonesia yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan budaya yang berbeda. **Keterbatasan kedua** berkaitan dengan keterbatasan waktu penelitian yang hanya berlangsung dalam kurun waktu tertentu, sehingga tidak memungkinkan peneliti untuk mengamati perubahan jangka panjang dari upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah. **Keterbatasan ketiga** adalah kondisi pasca pandemi Covid-19 yang masih mempengaruhi semangat dan partisipasi siswa, sehingga suasana yang diamati mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan kondisi normal sebelum pandemi. **Keterbatasan keempat** menyangkut sumber daya peneliti sendiri, termasuk pengalaman dan keterbatasan teoretis, yang tentu saja mempengaruhi kedalaman analisis. Meskipun demikian, upaya maksimal telah dilakukan untuk mengatasi keterbatasan ini melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu serta melalui pendekatan yang hati-hati dalam pengumpulan data di lapangan.

## TEMUAN DAN DISKUSI

### *Upaya Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah*

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber di MTs PHI Bangun Jaya Kecamatan Betara, ditemukan bahwa Kepala Madrasah telah melakukan berbagai upaya strategis untuk mempertahankan eksistensi madrasah tsanawiyah. Upaya-upaya tersebut dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk utama, yaitu upaya promosi dan pengenalan kegiatan, serta upaya perbaikan dan pembangunan fasilitas sekolah.

**Upaya pertama** yang paling menonjol adalah melakukan promosi dan pengenalan sekolah kepada masyarakat melalui pembagian brosur serta pengenalan kegiatan-kegiatan baru. Dalam wawancara dengan peneliti, Bapak Muhammad Yanto

selaku Kepala Madrasah menjelaskan bahwa pihak sekolah secara aktif membagikan brosur ke masyarakat sekitar. Beliau juga memperkenalkan berbagai kegiatan baru, terutama yang bersifat keagamaan seperti pembacaan surah Yasin setiap hari Jumat pagi yang diikuti oleh seluruh siswa dan majelis guru, pelaksanaan muhadharah, serta shalat Dhuha berjamaah setiap hari Rabu (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah). Hasil observasi peneliti di lapangan mengonfirmasi bahwa kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan secara terjadwal dan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh warga madrasah (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya). Dokumentasi berupa brosur pendaftaran yang tersedia juga mengkonfirmasi adanya upaya promosi tertulis yang dilakukan pihak sekolah (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya).

Upaya promosi ini terbukti efektif, sebagaimana diakui oleh Ibu Sa'dah, salah seorang masyarakat yang menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut. Dalam wawancaranya, beliau menyatakan bahwa meskipun sebelumnya sudah mengetahui keberadaan MTs PHI Bangun Jaya, brosur yang dibagikan memberikan informasi yang lebih lengkap tentang persyaratan pendaftaran sehingga meningkatkan keyakinannya untuk melanjutkan pendidikan anak di madrasah tersebut (Wawancara dengan Ibu Sa'dah, Masyarakat). Selain itu, Ibu Dwi Endang Kristianti, salah seorang guru di MTs PHI Bangun Jaya, menjelaskan dalam wawancaranya bahwa sekolah menyelenggarakan kegiatan pramuka setiap seminggu sekali pada hari Sabtu setelah proses belajar mengajar selesai, serta kegiatan pencak silat yang juga rutin dilaksanakan. Kegiatan-kegiatan ini dirancang untuk memberikan keseimbangan antara pendidikan akademik, keagamaan, dan keterampilan non-akademik (Wawancara dengan Ibu Dwi Endang Kristianti, Guru).

Antusiasme peserta didik terhadap kegiatan ini cukup tinggi, sebagaimana diungkapkan oleh beberapa siswa dalam wawancara. Seorang siswa bernama Zulkifli mengaku sangat menyukai kegiatan pramuka karena diajarkan untuk selalu disiplin, menjaga dan mencintai alam, serta membantu orang lain. Ia juga mengajak teman-temannya untuk belajar pencak silat bersama di sekolah (Wawancara dengan Zulkifli, Siswa). Siswi lainnya, Sahra Azkia, mengungkapkan ketertarikannya pada kegiatan keagamaan. Ia mengatakan lebih suka mengikuti muhadharoh, shalat Dhuha berjamaah bersama teman dan majelis guru, serta membaca Yasin bersama karena mereka dibimbing agar dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar (Wawancara dengan Sahra Azkia, Siswi). Seorang siswa lain yang bernama Muhammad Radit juga mengakui bahwa kegiatan-kegiatan di luar ruangan seperti pramuka sangat disukainya karena jika belajar terus menerus membuatnya bosan, dan kegiatan *hacking* adalah kegiatan yang paling ia sukai di pramuka karena bisa belajar sekaligus bermain (Wawancara dengan Muhammad Radit, Siswa).

**Upaya kedua** yang ditemukan adalah perbaikan dan pembangunan fasilitas sekolah. Kepala Madrasah menyadari bahwa kondisi fisik sekolah yang kurang memadai dapat menjadi penghambat utama dalam menarik minat masyarakat. Berdasarkan hasil observasi awal peneliti sebelum penelitian dimulai, ditemukan bahwa sarana dan prasarana yang kurang memadai serta masalah keuangan menjadi kendala serius dalam proses belajar mengajar di madrasah tersebut (Observasi awal, MTs PHI Bangun Jaya). Oleh karena itu, Bapak Muhammad Yanto bersama jajaran sekolah mulai melakukan renovasi ruangan, perbaikan kerusakan seperti mengganti

pintu, memperbaiki dinding dan lantai yang rusak, serta membangun toilet yang lebih layak untuk siswa. Dalam wawancaranya, beliau menegaskan bahwa sejauh ini pihak sekolah telah melakukan pembangunan secara bertahap (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah).

Hasil observasi peneliti membuktikan bahwa perbaikan ini benar-benar dilakukan, terlihat dari gedung sekolah yang terawat dan fasilitas toilet yang lebih memadai dibandingkan kondisi sebelumnya (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya). Salah seorang masyarakat yang diwawancarai juga mengakui bahwa kepala madrasah telah berupaya melakukan berbagai cara untuk menarik minat siswa, termasuk melakukan renovasi dan pembangunan infrastruktur sekolah. Masyarakat tersebut juga menyatakan bahwa MTs PHI Bangun Jaya merupakan kebanggaan bagi warga sekitar karena telah ada sejak lama dan melahirkan banyak tokoh, meskipun ia juga mengamati bahwa jumlah siswa saat ini tidak seramai dulu (Wawancara dengan Masyarakat). Data dokumentasi tentang sarana dan prasarana yang tersedia menunjukkan bahwa meskipun masih terbatas, berbagai inventaris seperti ruang kantor, tiga ruang belajar, meja kursi guru dan siswa, buku pelajaran, papan tulis, serta lemari dalam kondisi baik dan tertata rapi (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya).

### ***Hambatan yang Dihadapi Kepala Madrasah***

Meskipun berbagai upaya telah dilakukan, Kepala Madrasah MTs PHI Bangun Jaya tidak luput dari sejumlah hambatan signifikan dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, hambatan-hambatan tersebut dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok utama, yaitu hambatan finansial, hambatan internal terkait perilaku siswa pasca pandemi, serta hambatan eksternal terkait preferensi masyarakat.

**Hambatan pertama dan paling utama** adalah minimnya pendanaan sekolah. Keterbatasan dana berdampak langsung pada belum memadainya sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah. Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diterima seringkali tidak mencukupi untuk membiayai seluruh kebutuhan pembangunan dan perawatan fasilitas. Dalam wawancaranya, Bapak Muhammad Yanto mengakui bahwa banyak sekali hambatan yang dihadapi, terutama menyangkut dana untuk pembangunan sekolah. Beliau menjelaskan bahwa untuk mengatasi hal ini, pihak sekolah terpaksa meminta bantuan dari wali murid, para alumni, donatur, serta masyarakat sekitar (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah). Kondisi ini diperparah dengan adanya beberapa sekolah setingkat yang berada di lingkungan yang sama, sehingga menciptakan persaingan ketat bagi MTs PHI Bangun Jaya untuk mempertahankan eksistensinya (Observasi, lokasi penelitian). Hasil observasi peneliti juga mencatat bahwa perlengkapan sekolah yang menjadi penunjang proses belajar mengajar belum maksimal, sehingga harapan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan di sekolah tersebut belum sepenuhnya terpenuhi (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya).

**Hambatan kedua** berasal dari internal sekolah, terutama menyangkut perubahan perilaku peserta didik pasca pandemi Covid-19. Ibu Dwi Endang Kristianti dalam wawancaranya menjelaskan bahwa berbagai kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler terhenti ketika pandemi melanda. Dampaknya masih terasa hingga sekarang, di mana anak-anak yang dulu sangat antusias mengikuti

muhadharah, shalat Dhuha berjamaah, pembacaan Yasin, pramuka, dan pencak silat kini mengalami penurunan semangat yang signifikan karena terbiasa berada di rumah. Para guru menghadapi tantangan berat karena siswa menjadi sulit diatur, cenderung bandel, susah dinasehati, dan malas ketika disuruh gotong royong atau kerja bakti (Wawancara dengan Ibu Dwi Endang Kristianti, Guru).

Hasil wawancara dengan siswa membenarkan hal ini. Seorang siswa yang diwawancarai mengaku bahwa semenjak pandemi ia lebih banyak menghabiskan waktu di rumah untuk main game dan tidur. Rutinitasnya hampir setiap hari begitu, kadang membantu orang tua juga. Ia mengakui bahwa setelah kegiatan terhenti pada masa pandemi, ia tidak lagi bersemangat untuk mengikuti kegiatan kembali (Wawancara dengan Siswa). Siswi bernama Sahra Azkia juga mengungkapkan rasa malasnya untuk mengikuti shalat Dhuha berjamaah lagi. Ia mengatakan bahwa semenjak pandemi kemarin kegiatan itu terhenti, sehingga untuk mulai mengikutinya lagi ia merasa malas, apalagi teman-temannya yang lain juga sudah banyak yang tidak mengikuti kegiatan itu lagi (Wawancara dengan Sahra Azkia, Siswi). Data dokumentasi tentang jumlah siswa yang hanya 21 orang pada tahun ajaran 2022/2023 juga mengindikasikan bahwa animo masyarakat terhadap madrasah ini masih tergolong rendah (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya).

**Hambatan ketiga** datang dari eksternal sekolah, yaitu berkaitan dengan preferensi masyarakat yang memilih menyekolahkan anaknya di tempat lain. Berdasarkan pengamatan peneliti di wilayah tersebut, banyak masyarakat yang lebih memilih menyekolahkan anaknya ke Sekolah Negeri yang berada di luar wilayah atau ke pondok pesantren. Dalam wawancara dengan peneliti, Ibu Sa'dah menjelaskan bahwa ia lebih memilih pondok pesantren untuk anaknya melanjutkan pendidikan. Alasannya, di pondok pesantren anak akan diajarkan ilmu-ilmu keagamaan yang lebih banyak, tentang akhlak, dan juga adab, serta akan terhindar dari pergaulan bebas seperti sekarang (Wawancara dengan Ibu Sa'dah, Masyarakat).

Masyarakat lainnya yang memilih Sekolah Negeri, dalam wawancaranya mengaku khawatir bantuan Kartu Indonesia Sehat (KIS) akan terhenti jika melanjutkan pendidikan di sekolah swasta. Beliau mengatakan bahwa memilih menyekolahkan anaknya ke Sekolah Negeri karena tanpa biaya, tidak harus membayar buku dan lainnya, dan ia takut bantuan KIS terhenti jika melanjutkan pendidikan di sekolah swasta. Selain itu, anaknya juga lebih memilih Sekolah Negeri (Wawancara dengan Masyarakat). Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya bergulat dengan masalah internal sekolah, tetapi juga dengan persepsi dan preferensi masyarakat yang seringkali berada di luar kendalinya.

### ***Solusi dalam Menghadapi Hambatan dan Kendala***

Menghadapi berbagai hambatan yang kompleks, Kepala Madrasah MTs PHI Bangun Jaya tidak tinggal diam. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan berbagai solusi strategis yang diterapkan secara bertahap. Solusi-solusi tersebut dapat dikategorikan ke dalam dua pendekatan utama, yaitu pendekatan pedagogis berupa motivasi dan nasihat, serta pendekatan manajerial berupa kerja sama dengan berbagai pihak.

**Solusi pertama** yang paling intensif dilakukan adalah pemberian motivasi dan nasihat secara terus-menerus kepada peserta didik. Kepala Madrasah menyadari bahwa menurunnya semangat siswa pasca pandemi tidak dapat diatasi dengan cara-cara instan, melainkan memerlukan pendekatan yang humanis dan berkelanjutan. Dalam wawancaranya, Bapak Muhammad Yanto menjelaskan bahwa banyak hal yang ia lakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Contohnya dalam menghadapi kendala pada kegiatan keagamaan, ia berupaya untuk terus memberikan motivasi kepada seluruh siswa dan siswi agar tetap semangat dalam mengikuti kegiatan yang ada, dan hal ini dilakukan bersama dengan para guru yang juga terus memberikan dorongan (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah).

Ibu Dwi Endang Kristianti menambahkan dalam wawancaranya bahwa para majelis guru terus memberikan nasihat kepada seluruh peserta didik untuk tidak malas-malasan. Bahkan, beliau mengatakan bahwa hampir setiap hari mereka selalu memberikan nasihat kepada peserta didik agar mereka menyadari bahwa perbuatannya yang kurang bagus itu (Wawancara dengan Ibu Dwi Endang Kristianti, Guru). Kesabaran dan keuletan guru dalam memberikan nasihat ini membuahkan hasil, sebagaimana diakui oleh siswa bernama Muhammad Radit dalam wawancaranya. Ia mengatakan bahwa hampir setiap hari mereka selalu diberikan nasihat dari bapak atau ibu guru di sekolah, agar tidak malas-malasan, selalu rajin belajar, dan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah (Wawancara dengan Muhammad Radit, Siswa). Hasil observasi peneliti juga mencatat bahwa interaksi antara guru dan siswa berlangsung dalam suasana yang penuh bimbingan dan arahan, meskipun tantangan perilaku siswa masih cukup berat (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya).

**Solusi kedua** berkaitan dengan penanganan masalah pendanaan yang kronis. Kepala Madrasah mengambil langkah strategis dengan menjalin kerja sama yang erat dengan alumni, wali murid, dan masyarakat. Dalam wawancaranya, Bapak Muhammad Yanto menjelaskan bahwa dari segi pendanaan memang sekolah kekurangan, bisa dilihat dari sarana dan prasarana serta fasilitas yang kurang memadai. Namun dalam menghadapi hal ini, ia melakukan berbagai cara, mulai dari mencari data-data alumni MTs PHI Bangun Jaya untuk menjalin relasi karena memang ada beberapa alumni yang telah berhasil, bahkan ada yang menjadi anggota DPR. Dari alumni ini, sekolah bisa mendapatkan sedikit banyaknya dana untuk pembangunan sekolah (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah).

Beliau menambahkan bahwa pada saat pembangunan toilet yang lebih layak untuk anak-anak, sekolah juga meminta bantuan dari wali murid dan masyarakat mulai dari dana, dan proses pengerjaannya dilakukan dengan gotong royong bersama wali murid dan masyarakat (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah). Bapak Ahmad Yani, seorang alumni sekaligus wali murid yang diwawancarai oleh peneliti, mengkonfirmasi hal ini dengan menyatakan bahwa sebagai alumni dan juga wali murid, mereka saling bekerja sama dengan pihak sekolah untuk membantu dari segi pendanaan dan bergotong royong dalam membangun fasilitas sekolah seperti toilet (Wawancara dengan Bapak Ahmad Yani, Alumni dan Wali Murid). Data dokumentasi tentang struktur organisasi dan daftar

guru yang sebagian besar merupakan tenaga honorer juga mengindikasikan bahwa keterbatasan sumber daya finansial memang menjadi tantangan nyata (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya).

Secara lebih luas, Kepala Madrasah menyadari bahwa hubungan baik antara lembaga sekolah dengan wali murid dan masyarakat merupakan kunci keberlanjutan eksistensi madrasah. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa letak madrasah yang strategis di pinggiran jalan dan berdekatan dengan MIS PHI Bangun Jaya sebenarnya merupakan potensi yang dapat dimaksimalkan untuk menjaring lebih banyak peserta didik (Observasi, lokasi MTs PHI Bangun Jaya). Dengan demikian, solusi yang diterapkan tidak hanya bersifat reaktif terhadap masalah yang muncul, tetapi juga proaktif dalam membangun modal sosial yang kuat. Kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut untuk mampu mengendalikan diri, mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, serta mengerahkan semua kemampuan untuk mensukseskan program-program kegiatan meskipun terkadang tidak selalu berjalan sesuai rencana.

## DISKUSI

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa upaya Kepala Madrasah MTs PHI Bangun Jaya dalam mempertahankan eksistensi madrasah tsanawiyah dilakukan melalui dua strategi utama, yaitu promosi kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler serta perbaikan fasilitas fisik sekolah. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan madrasah yang dikemukakan oleh para ahli, di mana kepala madrasah dituntut tidak hanya sebagai manajer tetapi juga sebagai supervisor yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menarik bagi peserta didik. Upaya memperkenalkan kegiatan keagamaan seperti shalat Dhuha berjamaah, yasinan, dan muhadharah yang dijelaskan oleh Bapak Muhammad Yanto dalam wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah memahami pentingnya nilai-nilai keagamaan sebagai daya tarik utama madrasah di mata masyarakat (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah). Hal ini juga diamati langsung oleh peneliti ketika kegiatan yasinan berlangsung setiap hari Jumat pagi dengan partisipasi aktif seluruh warga madrasah (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya). Dokumentasi kegiatan keagamaan yang tersedia semakin memperkuat bukti bahwa madrasah ini serius dalam mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam keseharian peserta didik (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya).

Namun demikian, temuan tentang antusiasme siswa terhadap kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka dan pencak silat mengindikasikan bahwa keseimbangan antara pendidikan agama, akademik, dan keterampilan non-akademik menjadi faktor krusial dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Sebagaimana diungkapkan oleh Muhammad Radit dalam wawancara, ia sangat menyukai kegiatan pramuka karena kegiatan *hacking* memungkinkannya belajar sambil bermain di alam terbuka (Wawancara dengan Muhammad Radit, Siswa). Hal serupa juga disampaikan oleh Zulkifli yang mengaku senang karena diajarkan disiplin, mencintai alam, dan membantu orang lain melalui kegiatan pramuka (Wawancara dengan Zulkifli, Siswa). Temuan ini memperkaya pemahaman bahwa peserta didik cenderung lebih termotivasi ketika proses pembelajaran tidak terbatas pada ruang kelas. Kondisi ini sejalan dengan prinsip pendidikan modern yang menekankan pentingnya *experiential*

*learning* dan *outdoor education* dalam mengembangkan karakter dan keterampilan sosial siswa. Dokumentasi kegiatan pramuka yang tersedia menunjukkan bahwa kegiatan ini rutin dilaksanakan setiap hari Sabtu (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya).

Hambatan utama yang ditemukan dalam penelitian ini adalah minimnya pendanaan yang berdampak pada keterbatasan sarana dan prasarana. Bapak Muhammad Yanto secara terbuka mengakui bahwa dana BOS seringkali tidak mencukupi, sehingga pihak sekolah harus mencari bantuan dari alumni, wali murid, donatur, dan masyarakat (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah). Observasi peneliti mengonfirmasi bahwa meskipun telah dilakukan perbaikan bertahap, kondisi gedung dan perlengkapan sekolah masih jauh dari ideal jika dibandingkan dengan sekolah negeri di wilayah yang sama (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya). Hambatan finansial ini bukanlah masalah yang unik dialami oleh MTs PHI Bangun Jaya, melainkan merupakan tantangan umum yang dihadapi oleh sebagian besar madrasah swasta di Indonesia. Keterbatasan ini menjadi semakin berat ketika dihadapkan pada persaingan dengan lembaga pendidikan lain yang memiliki sumber daya lebih memadai. Data dokumentasi tentang daftar guru yang seluruhnya berstatus honorer atau diperbantukan tanpa PNS semakin memperkuat gambaran tentang keterbatasan finansial yang dialami madrasah ini (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya).

Hambatan lain yang cukup signifikan adalah perubahan perilaku siswa pasca pandemi Covid-19. Ibu Dwi Endang Kristianti dalam wawancaranya menjelaskan bahwa siswa yang dulu antusias kini menjadi sulit diatur, bandel, dan malas, terutama setelah kegiatan sempat terhenti dalam waktu yang lama (Wawancara dengan Ibu Dwi Endang Kristianti, Guru). Pengakuan siswa seperti yang disampaikan oleh Sahra Azkia bahwa ia malas mengikuti shalat Dhuha lagi karena kegiatan tersebut sempat terhenti dan teman-temannya sudah banyak yang tidak mengikuti (Wawancara dengan Sahra Azkia, Siswi), serta pengakuan siswa lain yang lebih banyak menghabiskan waktu untuk main game dan tidur selama pandemi (Wawancara dengan Siswa), menunjukkan bahwa pandemi telah meninggalkan *learning loss* tidak hanya dalam aspek akademik tetapi juga dalam aspek pembentukan kebiasaan dan karakter. Temuan ini mengindikasikan perlunya strategi khusus untuk memulihkan kembali (*recovery*) semangat dan kebiasaan positif siswa pasca pandemi, yang tidak bisa dilakukan secara instan melainkan membutuhkan pendekatan yang sabar dan berkelanjutan.

Solusi yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu pemberian motivasi dan nasihat secara terus-menerus serta menjalin kerja sama dengan alumni, wali murid, dan masyarakat, menunjukkan bahwa kepala madrasah mengandalkan pendekatan *human capital* dan *social capital* dalam mengatasi keterbatasan sumber daya finansial. Bapak Muhammad Yanto menjelaskan bahwa pihak sekolah aktif mencari data alumni yang telah berhasil, termasuk yang menjadi anggota DPR, untuk menjalin relasi dan mendapatkan bantuan dana (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah). Bapak Ahmad Yani, seorang alumni sekaligus wali murid, mengkonfirmasi bahwa kolaborasi ini berjalan dengan baik, terbukti dari adanya gotong royong dalam pembangunan toilet sekolah (Wawancara dengan Bapak Ahmad Yani, Alumni dan Wali Murid). Observasi peneliti juga mencatat

bahwa interaksi antara guru dan siswa berlangsung dalam suasana penuh bimbingan, meskipun tantangan perilaku siswa masih cukup berat (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif menjadi faktor penentu keberhasilan madrasah dalam bertahan di tengah keterbatasan. Ketika kepala madrasah mampu membangun jaringan sosial yang kuat dan memanfaatkan modal sosial yang ada, maka berbagai keterbatasan finansial dapat diatasi secara bertahap melalui partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan.

### **Implikasi Penelitian**

Penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya yang berkaitan dengan strategi mempertahankan eksistensi madrasah di tengah persaingan dan keterbatasan sumber daya. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepala madrasah dalam mempertahankan eksistensi lembaganya tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan dana yang besar, melainkan juga oleh kemampuan kepala madrasah dalam membangun modal sosial, menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, serta menciptakan kegiatan-kegiatan yang menarik dan relevan dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Temuan tentang antusiasme siswa terhadap kegiatan pramuka dan pencak silat sebagaimana diungkapkan oleh Zulkifli dan Muhammad Radit (Wawancara dengan Zulkifli dan Muhammad Radit, Siswa) mengindikasikan pentingnya pendekatan pendidikan yang holistik dan berbasis pengalaman. Hal ini dapat menjadi bahan rujukan bagi pengembangan teori kepemimpinan madrasah yang lebih kontekstual dan responsif terhadap dinamika lokal serta perubahan perilaku peserta didik pasca pandemi.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi langsung bagi kepala madrasah, guru, pengawas pendidikan, serta pembuat kebijakan di tingkat lokal dan nasional. Bagi kepala madrasah, temuan tentang efektivitas promosi melalui brosur dan pengenalan kegiatan keagamaan serta ekstrakurikuler dapat menjadi model strategi pemasaran yang murah namun efektif untuk menarik minat masyarakat. Ibu Sa'dah mengakui bahwa brosur yang dibagikan membuatnya lebih yakin untuk menyekolahkan anaknya di MTs PHI Bangun Jaya (Wawancara dengan Ibu Sa'dah, Masyarakat). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan tentang program-program sekolah sangat berpengaruh terhadap keputusan orang tua. Selain itu, strategi menjalin kerja sama dengan alumni dan masyarakat yang dilakukan oleh Bapak Muhammad Yanto (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah) dapat menjadi contoh bagi madrasah lain yang menghadapi keterbatasan dana. Bagi guru, temuan tentang pentingnya kesabaran dan ketekunan dalam memberikan nasihat dan motivasi setiap hari, sebagaimana dilakukan oleh Ibu Dwi Endang Kristianti dan para majelis guru (Wawancara dengan Ibu Dwi Endang Kristianti, Guru), mengindikasikan bahwa pendekatan personal dan humanis sangat diperlukan dalam memulihkan semangat belajar siswa pasca pandemi. Observasi peneliti yang mencatat interaksi penuh bimbingan antara guru dan siswa (Observasi, MTs PHI Bangun Jaya) semakin memperkuat pentingnya pendekatan ini. Bagi pembuat kebijakan, temuan tentang kekhawatiran masyarakat terhadap terhentinya

bantuan KIS jika menyekolahkan anak di swasta (Wawancara dengan Masyarakat) serta preferensi sebagian masyarakat terhadap pondok pesantren (Wawancara dengan Ibu Sa'dah, Masyarakat) menjadi masukan penting untuk merumuskan kebijakan yang lebih berpihak pada madrasah swasta, misalnya melalui kepastian keberlanjutan bantuan sosial bagi peserta didik madrasah swasta miskin serta program peningkatan kualitas madrasah agar mampu bersaing dengan pondok pesantren dan sekolah negeri..

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui dan menjadi catatan penting bagi pembaca serta peneliti selanjutnya. **Keterbatasan pertama** bersifat geografis dan kontekstual, yaitu penelitian ini hanya dilakukan di satu lokasi, yakni MTs PHI Bangun Jaya Kecamatan Betara Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Kondisi sosial, ekonomi, budaya, dan geografis wilayah ini yang tergolong pedesaan dengan akses terbatas tentu berbeda dengan madrasah di perkotaan atau di wilayah lain di Indonesia. Dengan demikian, temuan tentang upaya, hambatan, dan solusi yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke semua madrasah tsanawiyah di Indonesia. Hasil observasi peneliti tentang letak madrasah yang berada di pinggir jalan Parit Cabang dan berdekatan dengan MIS PHI Bangun Jaya (Observasi, lokasi MTs PHI Bangun Jaya) serta data dokumentasi tentang jumlah siswa yang hanya 21 orang (Dokumentasi MTs PHI Bangun Jaya) mencerminkan karakteristik lokal yang sangat spesifik. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi multisitus atau komparatif antara madrasah di pedesaan dan perkotaan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika eksistensi madrasah tsanawiyah.

**Keterbatasan kedua** berkaitan dengan waktu dan cakupan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu yang relatif terbatas, sehingga tidak memungkinkan peneliti untuk mengamati perubahan jangka panjang dari upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah. Sebagaimana diakui oleh Bapak Muhammad Yanto, perbaikan fasilitas dan upaya membangun relasi dengan alumni dilakukan secara bertahap (Wawancara dengan Bapak Muhammad Yanto, Kepala Madrasah). Keberhasilan atau kegagalan dari strategi-strategi tersebut mungkin baru terlihat dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan. Selain itu, penelitian ini juga terbatas pada perspektif kepala madrasah, guru, siswa, dan masyarakat, tanpa melibatkan perspektif dari alumni yang sudah sukses, pengawas madrasah, atau dinas pendidikan setempat. Padahal, masukan dari pihak-pihak tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi eksistensi madrasah. Keterbatasan lainnya adalah kondisi pasca pandemi yang masih mempengaruhi perilaku siswa, sehingga temuan tentang penurunan semangat dan kedisiplinan siswa (Wawancara dengan Ibu Dwi Endang Kristianti, Guru; Wawancara dengan Sahra Azkia dan siswa lainnya) mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan kondisi normal sebelum pandemi. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian longitudinal yang mengamati perkembangan madrasah dalam rentang waktu yang lebih panjang, serta melibatkan lebih banyak informan dari berbagai latar belakang untuk memperkaya analisis..

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang upaya Kepala Madrasah dalam mempertahankan eksistensi Madrasah Tsanawiyah di MTs PHI Bangun Jaya Kecamatan Betara, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah telah melakukan berbagai upaya strategis yang terbagi ke dalam dua bentuk utama, yaitu upaya promosi dan pengenalan kegiatan keagamaan (shalat Dhuha berjamaah, yasinan, muhadharah) serta kegiatan ekstrakurikuler (pramuka dan pencak silat), di samping upaya perbaikan dan pembangunan fasilitas sekolah seperti renovasi ruangan, perbaikan kerusakan fisik, dan pembangunan toilet yang lebih layak. Namun demikian, dalam pelaksanaannya, Kepala Madrasah menghadapi tiga hambatan signifikan, yaitu minimnya pendanaan sekolah yang berdampak pada keterbatasan sarana dan prasarana, perubahan perilaku peserta didik pasca pandemi Covid-19 yang ditandai dengan penurunan semangat, kemalasan, dan kesulitan diatur, serta preferensi masyarakat yang lebih memilih menyekolahkan anaknya ke pondok pesantren atau sekolah negeri karena alasan pendalaman agama atau kekhawatiran terhentinya bantuan KIS. Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, Kepala Madrasah bersama para guru menerapkan solusi berupa pemberian motivasi dan nasihat secara terus-menerus kepada peserta didik hampir setiap hari, serta menjalin kerja sama erat dengan alumni, wali murid, dan masyarakat melalui pendekatan gotong royong dan pemanfaatan modal sosial untuk mengatasi keterbatasan pendanaan.

## **Ucapan Terima Kasih**

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Muhammad Yanto selaku Kepala Madrasah MTs PHI Bangun Jaya yang telah memberikan izin serta meluangkan waktu untuk diwawancarai. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Ibu Dwi Endang Kristianti dan seluruh majelis guru MTs PHI Bangun Jaya yang telah bersedia berbagi pengalaman dan pengetahuan selama proses pengumpulan data. Penulis juga berterima kasih kepada para siswa, khususnya Zulkifli, Sahra Azkia, Muhammad Radit, dan seluruh peserta didik lainnya yang telah berpartisipasi aktif dalam wawancara. Tak lupa penulis sampaikan apresiasi kepada Ibu Sa'dah, Bapak Ahmad Yani, serta seluruh masyarakat dan alumni yang telah mendukung kelancaran penelitian ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada dosen pembimbing, para akademisi di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) An-Nadwah Kuala Tungkal, serta kedua orang tua dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan material hingga penelitian ini terselesaikan. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

## **Pernyataan Penggunaan AI**

Penulis menyatakan bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan bantuan teknologi kecerdasan buatan (AI) sebagai alat bantu penunjang, bukan sebagai pengganti kerja intelektual penulis. Penggunaan AI

terbatas pada tahap penyuntingan tata bahasa, pengecekan ejaan, pencarian referensi tambahan, serta membantu merumuskan struktur penulisan agar lebih terorganisir. Seluruh ide, argumen, analisis data, interpretasi temuan, dan kesimpulan merupakan hasil pemikiran orisinal penulis berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penulis telah melakukan verifikasi dan validasi terhadap seluruh informasi yang dihasilkan dengan bantuan AI tersebut. Dengan penuh tanggung jawab, penulis menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil karya ilmiah asli penulis dan tidak melanggar etika akademik yang berlaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andra Tersiana. (2018). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Star Up.
- Departemen Agama RI. (2010). *Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: CV Penerbit Diponegoro.
- Doni Juni Priansa. (2017). *Menjadi Guru dan Kepala Sekolah Profesional: Konsep, Peran, Strategi, dan Pengembangannya*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Euis Karwati & Donni Juni Priansa. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Lexy J. Moleong. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Lukiman Asha. (2020). *Manajemen Pendidikan Madrasah: Dinamika dan Studi Perbandingan Madrasah dari Masa ke Masa*. Brajan: Azyan Mitra Media.
- Muhaimin, dkk. (2009). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Nanang Fattah. (2012). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ria Rumini. (2022). *Upaya Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah di MTs PHI Bangun Jaya Kecamatan Betara (Skripsi)*. Kuala Tungkal: Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) An-Nadwah.
- Rusdiana. (2015). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sri Minarti. (2012). *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sri Rahmi. (2018). *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Banda Aceh: Percetakan Universitas Negeri Ar-Raniry Darussalam.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sukardi. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sulistiyorini & Muhammad Faturrahman. (2016). *Esensi Manajemen Pendidikan Islam: Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Kalimedia.

Suwatno. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Umar Sidiq. (2018). *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV Nata Karya..