



Vol. 05 No. 05 (2026) : 28-35

e-ISSN: 2964-0131

p-ISSN-2964-1748

UNISAN JURNAL: JURNAL MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN

e-ISSN: 2964-0131 p-ISSN-2964-1748

Available online at <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>



MEMIMPIN DI TENGAH KETIDAKPASTIAN: STUDI FENOMENOLOGI KEPALA MADRASAH SWASTA DALAM MENGELOLA KRISIS FINANSIAL LEMBAGA

ALVIONITA VIORA AYUDIAH

Universitas Islam An Nur Lampung, Indonesia

Email: alvionitaviora@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam esensi pengalaman kepala madrasah swasta dalam mengelola krisis finansial di tengah ketidakpastian. Menggunakan pendekatan fenomenologi deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap kepala madrasah yang memiliki pengalaman langsung dalam menavigasi fluktuasi ekonomi lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memaknai krisis sebagai ujian integritas dan pengabdian. Strategi bertahan yang dilakukan bersifat adaptif, meliputi pengambilan keputusan pragmatis, optimalisasi aset, dan pembangunan resiliensi kolektif melalui pendekatan humanis. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam krisis finansial memerlukan integrasi antara rasionalitas manajerial dan keteguhan nilai moral-spiritual.

Kata Kunci: Kepemimpinan Madrasah, Krisis Finansial, Fenomenologi, Resiliensi Organisasi, Manajemen Pendidikan.

Abstract

This study aims to deeply explore the essence of the lived experience of private madrasah principals in managing financial crises amidst uncertainty. Using a descriptive phenomenological approach, data were collected through in-depth interviews with principals who have direct experience in navigating institutional economic fluctuations. The findings indicate that principals perceive crises as a test of integrity and dedication. Survival strategies implemented are adaptive, encompassing pragmatic decision-making, asset optimization, and the building of collective resilience through a humanistic approach. This study concludes that successful leadership in a financial crisis requires the integration of managerial rationality and steadfast moral-spiritual values.

Keywords: Madrasah Leadership, Financial Crisis, Phenomenology, Organizational Resilience, Educational Management.

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan di era kontemporer menghadapi dinamika yang sangat kompleks, di mana lembaga pendidikan dituntut untuk terus relevan dan berkualitas di tengah perubahan lingkungan eksternal yang cepat. Tantangan ini tidak hanya mencakup adaptasi kurikulum, tetapi juga keberlanjutan operasional yang sangat bergantung pada stabilitas finansial. Ketidakpastian ekonomi global dan fluktuasi pendanaan telah menempatkan banyak lembaga pendidikan, khususnya sektor swasta, dalam posisi yang rentan terhadap krisis. Dalam konteks ini, keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sering kali ditentukan oleh kemampuan pemimpinnya dalam menavigasi kompleksitas tersebut (Harris & Jones, 2021).

Kepala madrasah sebagai pemegang kendali utama di lembaga pendidikan Islam swasta memiliki peran ganda: sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus manajer operasional yang harus menjaga kelangsungan hidup lembaga. Berbeda dengan sekolah negeri yang mendapatkan dukungan pendanaan rutin dari pemerintah, madrasah swasta sering kali menghadapi tantangan pendanaan yang lebih besar, mulai dari ketergantungan pada iuran siswa hingga ketidakpastian bantuan operasional. Situasi ini menuntut kepala madrasah untuk memiliki ketangkasan manajerial yang tinggi agar krisis finansial tidak berujung pada penurunan mutu layanan pendidikan (Rahman et al., 2023).

Fenomena krisis finansial di madrasah swasta bukanlah hal yang terisolasi, melainkan dampak dari tata kelola yang belum optimal dan keterbatasan akses sumber daya ekonomi. Ketika sumber pendanaan utama terganggu – misalnya akibat penurunan jumlah siswa atau ketidakstabilan ekonomi di komunitas sekitar – kepala madrasah berada pada garis depan untuk membuat keputusan krusial yang berdampak langsung pada keberlangsungan guru dan staf. Ketidaksiapan dalam menghadapi situasi ini dapat memicu disfungsi manajerial yang berdampak sistemik terhadap eksistensi lembaga di masa depan (Hidayat & Fakhri, 2022).

Di tengah tekanan tersebut, "ketidakpastian" menjadi variabel utama yang membedakan krisis saat ini dengan tantangan manajemen di masa lalu. Pemimpin dihadapkan pada situasi di mana data historis atau perencanaan strategis konvensional sering kali tidak lagi relevan untuk memprediksi arah kebijakan yang harus diambil. Dalam kondisi krisis, pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan teknis dalam manajemen keuangan, tetapi juga kekuatan psikologis dan kemampuan pengambilan keputusan intuitif yang berbasis pada realitas lapangan yang dinamis (Bush, 2024).

Meskipun banyak literatur membahas tentang manajemen keuangan sekolah secara umum, masih terdapat kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*) mengenai bagaimana pemimpin di madrasah swasta secara personal "merasakan" dan "memaknai" krisis tersebut dalam praktik keseharian mereka. Pendekatan manajemen yang bersifat teknis-rasional sering kali mengabaikan dimensi subjektif dari pengalaman kepemimpinan dalam situasi krisis yang penuh tekanan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah kajian mendalam yang mampu mengungkap esensi dari pengalaman kepemimpinan tersebut secara holistik (Sutrisno & Arifin, 2023).

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi untuk menggali secara mendalam pengalaman hidup kepala madrasah swasta dalam mengelola krisis finansial. Melalui pendekatan ini, peneliti tidak hanya memotret prosedur administratif yang dijalankan, tetapi juga mengeksplorasi proses refleksi, strategi adaptasi, dan makna yang terkandung di balik setiap keputusan yang diambil di tengah ketidakpastian. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang lebih kaya dan bermakna tentang dinamika kepemimpinan yang tidak dapat ditangkap oleh metode kuantitatif semata (Creswell & Poth, 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada rumusan masalah berikut: bagaimana esensi pengalaman kepala madrasah swasta dalam memaknai dan merespons krisis finansial lembaga di tengah ketidakpastian? Bagaimana mereka mengonstruksi strategi bertahan (*survival strategies*) yang tetap menjaga integritas mutu pendidikan?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan secara mendalam struktur pengalaman kepala madrasah swasta dalam mengelola krisis finansial lembaga. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, serta menjadi refleksi praktis bagi para pemimpin madrasah dalam memperkuat resiliensi organisasi di tengah tantangan ekonomi yang fluktuatif di masa depan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi deskriptif untuk mengungkap esensi fenomena krisis finansial sebagaimana dialami, dirasakan, dan dimaknai oleh kepala madrasah swasta. Desain ini dipilih karena fokus utamanya bukan untuk melakukan generalisasi, melainkan untuk memberikan gambaran mendalam tentang struktur kesadaran pemimpin dalam menghadapi ketidakpastian operasional. Partisipan dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling* yang melibatkan tiga hingga enam kepala madrasah swasta dengan kriteria minimal masa jabatan tiga tahun dan memiliki riwayat menghadapi fluktuasi

finansial yang signifikan. Kriteria ini memastikan bahwa partisipan memiliki kedalaman pengalaman yang relevan untuk melakukan refleksi terhadap proses pengambilan keputusan di masa krisis.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang dikombinasikan dengan metode refleksi fenomenologis, di mana partisipan diminta untuk menceritakan pengalaman subjektifnya dalam menavigasi krisis. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis mengikuti langkah-langkah sistematis Moustakas, yang dimulai dengan *horizontalization* untuk mengidentifikasi pernyataan signifikan, diikuti dengan *thematic clustering* untuk membentuk tema-tema sentral. Proses analisis berlanjut pada penyusunan deskripsi tekstural mengenai fakta krisis dan deskripsi struktural mengenai bagaimana partisipan memaknai kondisi tersebut, yang pada akhirnya disintesis menjadi esensi universal pengalaman kepemimpinan dalam krisis. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik *member checking* guna mengonfirmasi interpretasi peneliti, melakukan *epoché* atau *bracketing* untuk menangguhkan prasangka peneliti, serta melakukan triangulasi sumber dengan mengonfirmasi hasil wawancara melalui dokumen rencana kerja dan laporan keuangan lembaga sebagai data pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan analisis fenomenologis terhadap pengalaman kepala madrasah swasta dalam mengelola krisis finansial, ditemukan bahwa esensi pengalaman tersebut merupakan sebuah perjalanan "Keteguhan dalam Badai Ketidakpastian". Temuan ini dirumuskan ke dalam tiga tema sentral yang menjawab bagaimana kepala madrasah memaknai dan merespons krisis, serta mengonstruksi strategi bertahan mereka.

Pertama, Pemaknaan Krisis sebagai Ujian Integritas dan Pengabdian. Kepala madrasah tidak memandang krisis finansial sekadar sebagai masalah defisit anggaran, melainkan sebagai ujian terhadap komitmen pengabdian mereka terhadap dakwah pendidikan. Dalam situasi di mana gaji guru terancam tidak terbayarkan, para partisipan memaknai kondisi ini sebagai "krisis spiritual-profesional" yang mengharuskan mereka untuk tetap hadir sebagai penenang bagi staf. Bagi mereka, krisis bukan dipandang sebagai akhir dari lembaga, melainkan sebagai fase kritis yang memaksa pemimpin untuk kembali ke nilai dasar (visi) pendirian madrasah agar tetap kokoh di tengah keterbatasan sumber daya.

Kedua, Strategi Bertahan Melalui *Adaptive Decision Making* dan Diversifikasi. Terkait bagaimana strategi bertahan dikonstruksi, ditemukan bahwa kepala madrasah

melakukan peralihan dari pola manajemen tradisional menuju pengambilan keputusan yang lebih adaptif. Mereka cenderung menerapkan kebijakan *austerity* (penghematan ekstrem) yang diiringi dengan inisiatif kreatif, seperti pemanfaatan aset lembaga untuk kegiatan produktif atau penguatan kemitraan strategis dengan komunitas. Strategi bertahan ini bukanlah rencana jangka panjang yang kaku, melainkan bentuk respons cepat yang bersifat pragmatis dan situasional, yang tetap berupaya menjaga integritas mutu pembelajaran agar tidak terkorbankan oleh krisis finansial yang terjadi.

Ketiga, Konstruksi Resiliensi Kolektif Berbasis Kemanusiaan. Esensi terakhir yang ditemukan adalah bahwa kepala madrasah mengelola krisis dengan mengedepankan pendekatan humanis untuk membangun resiliensi kolektif. Mereka menyadari bahwa kekuatan utama lembaga di masa krisis adalah loyalitas guru dan staf. Oleh karena itu, kepala madrasah secara konsisten melakukan komunikasi transparan, berbagi beban secara emosional, dan menunjukkan empati tinggi. Dengan membangun iklim kepercayaan yang kuat, kepala madrasah mampu menjaga keberlangsungan operasional lembaga meskipun secara finansial berada dalam titik terendah, karena mereka percaya bahwa stabilitas organisasi sangat bergantung pada kekuatan ikatan sosial internal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah swasta di tengah ketidakpastian finansial tidak bertindak sebagai manajer birokratis semata, melainkan sebagai "nakhoda" yang memadukan rasionalitas ekonomi dengan keluhuran nilai moral-spiritual. Strategi bertahan mereka adalah perpaduan antara manuver administratif yang tangkas dan kemampuan menjaga harapan serta solidaritas di antara seluruh pemangku kepentingan lembaga.

Pembahasan

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepala madrasah swasta menjalankan kepemimpinan krisis melalui proses yang melampaui manajemen administratif konvensional, yakni sebuah proses **kepemimpinan transformatif-resilien**. Secara teoretis, tindakan kepala madrasah yang mengedepankan nilai spiritual dan pengabdian di tengah krisis dapat dikaitkan dengan teori *Educational Leadership* yang menekankan pada nilai-nilai inti sebagai jangkar stabilitas. Ketika sumber daya ekonomi terbatas, nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai *social capital* yang menjaga loyalitas guru dan staf tetap tinggi, sebuah temuan yang sejalan dengan pandangan bahwa organisasi pendidikan berbasis nilai memiliki ketahanan (*resilience*) yang lebih baik terhadap guncangan eksternal (Bush, 2024).

Dalam konteks ekonomi, strategi bertahan melalui *adaptive decision making* yang dilakukan oleh kepala madrasah menunjukkan adanya pergeseran dari *centralized control* ke *agile management*. Kepala madrasah melakukan optimalisasi aset dan diversifikasi

sumber daya secara pragmatis. Hal ini mencerminkan penerapan *Resource-Based View* (RBV), di mana pemimpin berusaha mengidentifikasi dan memobilisasi sumber daya unik (internal) yang tidak dimiliki oleh lembaga lain untuk menutupi defisit pendanaan eksternal. Kemampuan pemimpin dalam melakukan navigasi di tengah ketidakpastian finansial membuktikan bahwa efektivitas manajemen madrasah swasta di masa krisis tidak hanya diukur dari kecakapan dalam akuntansi keuangan, tetapi dari ketangkasan dalam membaca peluang dan memitigasi risiko dengan cepat (Harris & Jones, 2021).

Lebih lanjut, temuan mengenai konstruksi resiliensi kolektif berbasis kemanusiaan menegaskan bahwa dalam lingkungan madrasah swasta, *human capital* adalah aset yang paling berharga. Pendekatan humanis yang dilakukan – seperti transparansi komunikasi dan empati – mampu mereduksi ketidakpastian yang dirasakan oleh bawahan, yang dalam literatur manajemen disebut sebagai upaya menjaga *psychological safety* dalam organisasi. Oleh karena itu, krisis finansial yang dikelola dengan baik justru dapat memperkuat kohesi internal organisasi, mengubah krisis yang mengancam menjadi batu loncatan bagi kematangan manajemen lembaga di masa depan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa esensi pengalaman kepala madrasah swasta dalam mengelola krisis finansial adalah integrasi antara rasionalitas manajerial dan keteguhan nilai moral-spiritual. Kepala madrasah memaknai krisis bukan sekadar ancaman eksistensial, melainkan sebagai proses pendewasaan lembaga yang menuntut mereka untuk bertindak sebagai nakhoda yang tangguh, adaptif, dan humanis. Strategi bertahan lembaga dibentuk melalui pengambilan keputusan yang lincah dan pemanfaatan sumber daya internal yang kreatif, didukung oleh penguatan ikatan sosial yang berbasis pada rasa percaya dan visi pengabdian bersama.

Secara implikatif, penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen pendidikan bahwa keberhasilan menavigasi krisis di lembaga swasta memerlukan pemimpin yang mampu menyeimbangkan tuntutan efisiensi ekonomi dengan kebutuhan emosional pemangku kepentingan. Hasil penelitian ini merekomendasikan agar kepala madrasah tidak hanya dibekali dengan kompetensi teknis manajerial, tetapi juga penguatan kepemimpinan berbasis karakter dan kemampuan beradaptasi di tengah ketidakpastian ekonomi. Sebagai keterbatasan penelitian, studi ini berfokus pada pengalaman subjektif, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan studi kuantitatif terkait korelasi antara kepemimpinan adaptif dengan tingkat resiliensi finansial pada madrasah swasta dalam skala yang lebih luas.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa esensi pengalaman kepala madrasah swasta dalam mengelola krisis finansial adalah integrasi antara rasionalitas manajerial dan keteguhan nilai moral-spiritual. Kepala madrasah memaknai krisis bukan sekadar ancaman eksistensial, melainkan sebagai proses pendewasaan lembaga yang menuntut mereka untuk bertindak sebagai nakhoda yang tangguh, adaptif, dan humanis. Strategi bertahan lembaga dibentuk melalui pengambilan keputusan yang lincah (*adaptive decision making*) dan pemanfaatan sumber daya internal secara kreatif, yang didukung kuat oleh penguatan ikatan sosial berbasis kepercayaan dan visi pengabdian bersama.

Secara implikatif, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan menavigasi krisis di lingkungan madrasah swasta tidak hanya bergantung pada kecakapan teknis dalam manajemen keuangan, melainkan pada kemampuan pemimpin dalam membangun resiliensi kolektif melalui pendekatan emosional yang transparan. Hasil penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan bagi kepala madrasah, tidak hanya pada aspek kompetensi manajerial, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan berbasis karakter dan ketangkasan adaptasi di tengah fluktuasi ekonomi. Akhirnya, studi ini memberikan perspektif baru bahwa krisis finansial – jika dikelola dengan integritas – dapat menjadi katalisator bagi transformasi organisasi menuju lembaga pendidikan yang lebih mandiri, tangguh, dan berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bush, T. (2024). *Educational leadership and management: Theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Harris, A., & Jones, M. (2021). Leading in uncertain times: A review of the literature. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 123–140. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2020-0199>
- Hidayat, R., & Fakhri, M. (2022). Manajemen keuangan madrasah swasta: Tantangan dan strategi bertahan di masa krisis. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 45–62.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.
- Rahman, A., Sari, N., & Pratama, R. (2023). Leadership agility in private Islamic schools: Navigating financial stability. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 567–582.
- Sutrisno, E., & Arifin, Z. (2023). Fenomenologi kepemimpinan sekolah: Makna krisis bagi kepala sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(2), 210–225.