



**KELANGSUNGAN MADRASAH LUAR BANDAR DI MALAYSIA:
ANALISIS CABARAN DAN INOVASI PENGURUSAN MELALUI
RESOURCE DEPENDENCY THEORY DAN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP**

Mohd Hasrul Yushairi Johari^{1*} & Dziauddin Sharif²

¹Fakulti Pengurusan Hotel & Pelancongan, UiTM Kampus Bandaraya Melaka
75350 Melaka, Malaysia

²Akademi Pengajian Islam Kontemporari, UiTM Kampus Bandaraya Melaka
75350 Melaka, Malaysia

*hasrul436@uitm.edu.my (Corresponding Author)

DOI: <https://doi.org/10.24191/ejitu.v8i2.9055>

Abstract

E-JITU

Acceptance date:
02 September 2025

Valuation date:
22 September 2025

Publication date:
01 October 2025

Madrasah luar bandar di Malaysia berdepan cabaran kritikal dalam aspek kewangan, infrastruktur, dan tenaga pengajar yang mengancam kelangsungan operasi. Walaupun peranan madrasah sangat penting dalam membina modal insan Islam, kajian empirikal berasaskan kerangka teori masih terhad. Kajian ini meneliti cabaran serta inisiatif pengurusan di Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu, Merlimau dengan menggunakan Resource Dependency Theory (RDT) dan Transformational Leadership (TL) sebagai lensa analisis. Reka bentuk kajian kes kualitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui temu bual separa berstruktur bersama lima informan utama, pemerhatian lapangan, dan analisis dokumen sokongan. Dapatan kajian mendedahkan lapan tema utama, termasuk kekangan dana operasi, kebergantungan pada sumbangan yang tidak konsisten, komitmen tinggi guru, halangan birokrasi tanah, kesan pandemik terhadap pembelajaran, serta inisiatif perniagaan sosial sebagai strategi kemandirian. Kajian menyimpulkan bahawa madrasah menunjukkan ketahanan dan daya adaptasi melalui kepimpinan transformasional serta inovasi strategik walaupun berhadapan dengan keterbatasan sumber. Penemuan ini bukan sahaja memperkaya pemahaman tentang pengurusan madrasah luar bandar, tetapi juga menegaskan keperluan kepada polisi sokongan kewangan yang lebih berstruktur, sistematik, dan mesra institusi daripada pihak berwajib.

Kata kunci: Pengurusan madrasah, Resource Dependency Theory, Transformational Leadership, pendidikan luar bandar, Merlimau

**THE SUSTAINABILITY OF RURAL MADRASAHs IN MALAYSIA: AN
ANALYSIS OF MANAGEMENT CHALLENGES AND INNOVATIONS
THROUGH RESOURCE DEPENDENCY THEORY AND
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

Abstract

Rural madrasahs in Malaysia face critical challenges in terms of finance, infrastructure, and teaching staff that threaten the sustainability of their operations. Although the role of madrasahs is crucial in building Islamic human capital, empirical studies based on theoretical frameworks are still limited. This study examines the challenges and management initiatives at Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu, Merlimau, using Resource Dependency Theory (RDT) and Transformational Leadership (TL) as analytical lenses. A qualitative case study design was employed, with data collected through semi-structured interviews with five key informants, field observations, and analysis of supporting documents. The findings revealed eight main themes, including constraints on operational funding, reliance on inconsistent donations, high teacher commitment, bureaucratic land barriers, the impact of the pandemic on learning, and social business initiatives as survival strategies. The study concludes that the madrasah demonstrates resilience and adaptability through transformational leadership and strategic innovations despite facing resource limitations. These findings not only enrich the understanding of rural madrasah management but also emphasize the need for more structured, systematic, and institution-friendly financial support policies from the authorities.

Keywords: *Madrasah management, Resource Dependency Theory, Transformational Leadership, rural education, Merlimau*

PENGENALAN

Madrasah di Malaysia merupakan institusi pendidikan agama tradisional yang memainkan peranan penting dalam membentuk modal insan berlandaskan nilai Islam serta memperkukuh jati diri masyarakat. Sejak abad ke-19, madrasah dan pondok telah muncul sebagai alternatif pendidikan agama yang mendapat sokongan padu daripada masyarakat, walaupun kini berdepan pelbagai cabaran kewangan akibat perubahan landskap politik, ekonomi, dan dasar kerajaan (Latief et al., 2021). Berbeza dengan sistem pendidikan moden, madrasah menekankan pengajian kitab secara tradisional, di samping menyumbang kepada perjuangan kemerdekaan dan pembangunan masyarakat Islam. Madrasah bukan sahaja berfungsi sebagai pusat pengajian agama, tetapi juga sebagai agen pemelihara budaya serta pembangunan sosial komuniti. Selain itu, ia turut menggalas peranan dalam memperkukuh nilai profetik seperti humanisasi, liberasi, dan transendensi dalam kalangan pelajar, meskipun peningkatan kompetensi guru secara berkala masih diperlukan untuk menjamin pembelajaran yang lebih holistik (Abdullah et al., 2024).

Namun, dalam menghadapi arus globalisasi dan perubahan sosial yang pesat, madrasah perlu menyesuaikan diri dengan cabaran baharu yang melibatkan aspek pengurusan, kewangan, sumber manusia, dan teknologi pendidikan. Beberapa usaha telah diambil, antaranya mengadaptasi kurikulum dengan memasukkan perspektif global, menekankan nilai universal, serta mengkontekstualisasikan pengetahuan global dalam kerangka Islam, sambil terus mengekalkan tradisi keilmuan Islam (Nurishlah et al., 2024). Malah, meskipun kekangan sumber masih ketara, madrasah di Malaysia berupaya berinovasi dengan meneroka potensi pelancongan pendidikan Islam sebagai sumber pendapatan alternatif bagi menjamin kelangsungan institusi (Gani et al., 2023).

Walaupun kajian terdahulu banyak membincangkan cabaran madrasah secara umum, terdapat strategi pengurusan di peringkat operasi yang semakin mendapat perhatian, khususnya di kawasan luar bandar yang sering berdepan kekurangan sumber. Antara strategi utama termasuk penggunaan model pemasaran hibrid yang menggabungkan pendekatan tradisional (seperti majlis agama dan acara komuniti) dengan pemasaran digital, yang terbukti mampu meningkatkan kemasukan pelajar serta mengukuhkan kepercayaan masyarakat (Muharam et al., 2025). Di samping itu, pendekatan pengurusan madrasah memberi autonomi kepada institusi dalam mengurus kurikulum, kewangan, dan hubungan masyarakat, namun cabaran berkaitan kelemahan pengawasan dan kekurangan tenaga kerja khusus masih wujud (Syihabudin et al., 2023; Martani, 2023).

Selain itu, penekanan terhadap kepimpinan visioner dan partisipatif, penglibatan pelbagai pihak dalam perancangan serta pelaksanaan, dan kerjasama rapat dengan komuniti setempat telah dikenal pasti sebagai strategi yang berkesan untuk meningkatkan kualiti serta kelestarian madrasah luar bandar (Qolby et al., 2024). Pengoptimuman sumber sedia ada, latihan profesional guru, dan penggunaan teknologi pendidikan secara berperingkat turut merupakan langkah kritikal dalam mengatasi keterbatasan sumber (Martani, 2023; Rambe & Suryatik, 2024). Kajian juga menegaskan bahawa strategi pengurusan yang selaras dengan keperluan tempatan serta nilai sosio-budaya setempat dapat memperkukuh daya tahan institusi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat (Muharam et al., 2025; Rahmatullah, 2021).

Justeru, terdapat jurang pengetahuan dalam memahami bagaimana teori pengurusan seperti Resource Dependency Theory (Hillman et al., 2009) dan Transformational Leadership (Bass & Riggio, 2006) dapat diaplikasikan untuk menjelaskan fenomena ini dalam konteks Malaysia. Kajian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan meneliti cabaran utama serta strategi inovatif yang diterapkan oleh Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu di Merlimau. Penyelidikan ini signifikan kerana ia menyediakan data empirikal yang bermanfaat kepada pembuat dasar dan pengurus madrasah dalam merangka polisi dan amalan yang lebih efektif serta mampan.

PERMASALAHAN KAJIAN

Madrasah sebagai institusi pendidikan Islam tradisional berdepan pelbagai cabaran dalam memastikan kelangsungan dan keberkesanan operasinya, khususnya dalam era globalisasi

dan perubahan sosial yang pesat. Cabaran tersebut merangkumi integrasi teknologi dalam pengajaran, pembaharuan kurikulum agar relevan dengan keperluan semasa, peningkatan kompetensi guru, serta penyediaan infrastruktur pendidikan yang mencukupi (Solihatudiniyah & Suhendi, 2025; Anugerah, 2023). Madrasah juga terikat dengan kekangan sumber kewangan, tahap kreativiti yang rendah dalam penggunaan media pembelajaran, serta kelemahan literasi digital dalam kalangan guru dan pelajar (Putra, 2023).

Kajian lepas menunjukkan bahawa madrasah luar bandar menghadapi masalah ketara seperti kekurangan dana, kekurangan tenaga pengajar berkecukupan, keterbatasan infrastruktur, serta tekanan akibat situasi luar jangka seperti pandemik COVID-19 yang memberi impak besar terhadap operasi (Syihabudin et al., 2023; Martani, 2023). Walaupun terdapat inisiatif seperti pengurusan berasaskan madrasah, penglibatan komuniti, penggunaan teknologi pendidikan, dan program reformasi, kebanyakan kajian masih bersifat deskriptif dan kurang mengaplikasikan kerangka teori yang mantap untuk memahami cabaran sebenar serta strategi penyelesaian di peringkat operasi, khususnya di kawasan luar bandar (Syihabudin et al., 2023; Martani, 2023; Haddade, 2024).

Bagi mengisi kekosongan tersebut, kajian ini menggunakan kerangka teori berganda dengan mengaplikasikan Resource Dependency Theory (RDT) dan Transformational Leadership (TL) sebagai asas analisis. RDT digunakan untuk menilai bagaimana madrasah mengurus kebergantungan terhadap sumber luar seperti kewangan, infrastruktur, dan tenaga manusia (Hillman et al., 2009), manakala TL digunakan untuk meneliti bagaimana kepimpinan transformasional mampu memotivasikan perubahan, membina visi bersama, serta mendorong inovasi pengurusan dalam persekitaran sumber yang terbatas (Bass & Riggio, 2006).

Reka bentuk kajian ini berbentuk kualitatif kajian kes, dengan Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu di Merlimau dipilih sebagai tapak kajian. Data dikumpul melalui temu bual separa berstruktur bersama lima informan utama, disokong oleh pemerhatian lapangan dan analisis dokumen. Analisis data dijalankan menggunakan kaedah analisis tematik untuk mengenal pasti tema-tema utama berkaitan cabaran dan strategi pengurusan. Pemilihan pendekatan ini bertujuan memberikan pemahaman yang mendalam dan kontekstual tentang bagaimana madrasah menyesuaikan diri dengan cabaran, membina jaringan sokongan, serta melaksanakan inisiatif pengurusan yang efektif untuk menjamin kelangsungan operasi.

Objektif Kajian

Objektif Umum: Untuk mengkaji cabaran dan strategi pengurusan di Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu melalui lensa Resource Dependency Theory (RDT) dan Transformational Leadership (TL).

Objektif Khusus:

1. Untuk mengenal pasti cabaran pengurusan sumber (kewangan, infrastruktur, manusia) yang dihadapi oleh madrasah dan menganalisisnya melalui lensa Resource Dependency Theory.
2. Untuk menilai peranan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengurus dan guru dalam mengatasi cabaran operasi dan mengekalkan kualiti pendidikan.
3. Untuk meneroka inisiatif dan strategi inovatif yang dilaksanakan oleh madrasah bagi memastikan kemampuhan dan mengurangkan kebergantungan terhadap sumber luar.

SOROTAN LITERATUR

Madrasah memainkan peranan penting dalam membentuk modal insan berasaskan nilai Islam dengan menanamkan moral, etika, dan keagamaan yang kukuh dalam kalangan pelajar. Melalui integrasi pendidikan agama dan pengetahuan umum, madrasah bukan sahaja melahirkan individu berakhlak mulia, tetapi juga membekalkan pelajar dengan kemahiran moden yang relevan untuk menghadapi cabaran masyarakat kontemporari (Nurbuana, 2024).

Walau bagaimanapun, dalam konteks kontemporari, madrasah berdepan cabaran besar dalam aspek pengurusan, sumber kewangan, dan tenaga pengajar. Kekangan dana sering membataskan pembangunan infrastruktur, penyediaan kemudahan pembelajaran, serta peningkatan kualiti guru. Justeru, pengurusan kewangan yang cekap dan penglibatan komuniti menjadi faktor utama untuk mengoptimumkan sumber yang terhad (Marzuki, 2025). Ketergantungan berlebihan kepada dana kerajaan dan kekurangan diversifikasi pendapatan turut menjejaskan kelestarian jangka panjang madrasah. Namun begitu, strategi seperti perancangan kewangan strategik, pengumpulan dana, dan kolaborasi dengan pihak luar dikenal pasti berkesan untuk meningkatkan daya tahan institusi (Noor & Firdausi, 2024; Marzuki, 2025).

Beberapa kajian empirikal dalam konteks Malaysia telah menyoroti isu pengurusan madrasah, terutamanya yang melibatkan aspek kewangan, kepimpinan, dan daya tahan institusi. Sebagai contoh, Latief et al. (2022) dalam kajian madrasah di Kelantan mendapati bahawa madrasah menghadapi cabaran besar dalam menguruskan sumber kewangan yang tidak menentu, dan sangat bergantung pada derma serta sumbangan komuniti. Banyak madrasah tradisional, terutamanya di Kelantan, masih bergantung kepada sumbangan komuniti dan derma, menyebabkan mereka terdedah kepada ketidakpastian ekonomi dan perubahan dasar kerajaan. Madrasah perlu memilih antara menerima dana kerajaan (dengan syarat tertentu) atau mengekalkan autonomi dengan sumber kewangan terhad. Mereka turut mencadangkan strategi diversifikasi sumber kewangan melalui program wakaf bagi memastikan kelestarian jangka panjang.

Selain itu, Alzoraiki et al. (2023) mengesahkan bahawa gaya kepimpinan transformasional berupaya meningkatkan komitmen guru, motivasi pelajar, dan kepercayaan komuniti terhadap madrasah. Gaya kepimpinan transformasional, yang menekankan visi jelas, inspirasi, dan sokongan individu, secara konsisten meningkatkan komitmen, motivasi, dan prestasi guru di madrasah. Pemimpin yang mempunyai visi

jelas dan mampu memberi inspirasi didapati menjadi pemangkin kepada inovasi pedagogi dan pengurusan sumber yang terhad.

Latief et al. (2021) berpendapat bahawa hubungan erat dengan komuniti setempat sangat penting untuk kelangsungan madrasah. Komuniti membantu dari segi sumbangan kewangan, tenaga, dan membina kepercayaan serta sokongan terhadap institusi. Madrasah yang aktif melibatkan komuniti dalam aktiviti dan keputusan cenderung lebih stabil dan berdaya tahan. Perihal madrasah di luar bandar ini sealiran dengan kajian Mansor et al., (2020) ke atas beberapa sekolah kecil di Perak yang mana mereka perlu bekerjasama dengan agensi kerajaan di dalam mendapatkan akses kepada bantuan kewangan, latihan, dan pembangunan infrastruktur. Namun, mereka perlu menyeimbangkan antara mengekalkan autonomi dan menerima bantuan rasmi

Kajian-kajian ini menyokong penggunaan kerangka Resource Dependency Theory (RDT) dan Transformational Leadership (TL) dalam konteks Malaysia, dan memberikan asas empirikal yang kukuh untuk memahami dinamika pengurusan madrasah luar bandar.

Dari aspek sumber manusia, kekurangan guru berkecukupan menyebabkan beban tugas berlebihan, guru terpaksa mengajar di luar bidang kepakaran, dan kualiti pendidikan terjejas. Hal ini lebih ketara apabila pelajar yang memerlukan bimbingan tambahan tidak mendapat perhatian mencukupi (Fitria & Rifan, 2024). Kelemahan pengurusan sumber manusia, kurang latihan profesional, dan tahap motivasi rendah turut memperburuk keadaan (Hananto et al., 2024). Bagi mengatasi isu ini, madrasah disarankan untuk meningkatkan latihan profesional guru, merekrut tenaga pengajar tambahan, mengoptimumkan teknologi pendidikan, dan memperkukuh sokongan komuniti (Martani, 2023; Haddade et al., 2024). Secara keseluruhan, pengurusan berkesan, perancangan kewangan strategik, serta pembangunan sumber manusia yang berterusan adalah kunci kepada kelangsungan madrasah dalam era moden (Marzuki, 2025; Haddade et al., 2024; Setyowati et al., 2024).

Dalam perspektif teori pengurusan pendidikan, *Transformational Leadership* (Bass & Riggio, 2006) dan *Resource Dependency Theory* (Hillman et al., 2009) sangat relevan untuk memahami keupayaan madrasah menyesuaikan diri dengan cabaran kontemporari. Kepimpinan transformasional terbukti memotivasikan guru melalui penciptaan visi bersama, inspirasi, dan sokongan terhadap inovasi, sekali gus meningkatkan kualiti pendidikan serta membina budaya kerja positif (Nifasri, 2025). Elemen seperti idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration membantu madrasah membina kepercayaan, mengukuhkan komitmen, serta menggalakkan penglibatan aktif dalam membuat keputusan (Nifasri, 2025; Zamawi, 2023).

Sementara itu, walaupun kajian tentang *Resource Dependency Theory* dalam konteks madrasah masih terhad, terdapat bukti bahawa madrasah yang berjaya biasanya membina jaringan kerjasama dengan institusi luar, komuniti, dan pihak berkepentingan untuk mendapatkan sumber alternatif, mengurangkan ketidakpastian, serta mengekalkan

autonomi (Nurdiansyah et al., 2021; Saifudin et al., 2024). Strategi seperti kolaborasi, pengumpulan dana, dan inovasi pengurusan sumber terbukti menjadi kunci kepada kelangsungan madrasah dalam persekitaran mencabar. Gabungan kedua-dua pendekatan kepimpinan transformasional yang membina motivasi dalaman dan strategi pengurusan sumber yang proaktif dapat memperkukuh daya tahan serta keberkesanan madrasah dalam menghadapi cabaran semasa.

Kualiti tenaga pengajar kekal sebagai aspek kritikal dalam memastikan keberkesanan pembelajaran. Kajian menunjukkan bahawa pengurusan guru yang baik termasuk perancangan sistematik, rekrutmen berasaskan kelayakan, serta latihan berterusan sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme guru (Fauzi et al., 2023). Kekurangan guru berkecukupan di luar bandar menyebabkan guru terpaksa mengajar di luar kepakaran, mengurangkan keberkesanan pembelajaran (Fitria, 2024). Kepimpinan madrasah yang inovatif dan berorientasikan motivasi dapat membina budaya kerja positif serta meningkatkan kualiti guru (Zaini et al., 2023). Selain itu, proses rekrutmen yang telus serta penempatan guru yang sesuai dengan bidang juga dapat menjamin kualiti pendidikan (Sunardi & Nurwanto, 2024).

Selain aspek sumber manusia, integrasi kurikulum tradisional dengan elemen akademik moden turut dikenal pasti sebagai strategi penting. Madrasah yang berjaya menggabungkan pengajian kitab kuning, tahfiz, dan program tradisional dengan kurikulum akademik moden bukan sahaja meningkatkan pencapaian akademik, tetapi juga melahirkan graduan yang seimbang antara ilmu agama dan pengetahuan umum (Rohman, 2023). Pendekatan holistik ini melibatkan pengurusan kurikulum fleksibel, latihan guru berterusan, serta kerjasama antara madrasah, komuniti, dan pihak berkepentingan untuk memenuhi keperluan pendidikan abad ke-21 (Hakim et al., 2024). Pandemik COVID-19 turut memberi impak besar kepada madrasah, khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran dalam talian dan penyelenggaraan kualiti pendidikan, sekali gus menonjolkan keperluan strategi pengurusan krisis yang berkesan dan inovatif (Laila et al., 2025). Walaupun terdapat banyak kajian mengenai integrasi kurikulum dan cabaran semasa, penyelidikan yang menggabungkan kedua-dua kerangka teori RDT dan TL masih terbatas. Oleh itu, kajian empirikal yang mengintegrasikan teori ini sangat diperlukan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam dan kontekstual tentang daya tahan serta inovasi pengurusan madrasah luar bandar (Laila et al., 2025; Hakim et al., 2024).

Kerangka Teoretikal: *Resource Dependency Theory* (RDT) dan *Transformational Leadership* (TL)

Kajian ini berpandukan dua kerangka teori utama: RDT dan TL. Gabungan kedua-dua teori ini menawarkan lensa analisis yang kukuh untuk memahami cabaran pengurusan madrasah luar bandar, dengan menekankan kebergantungan terhadap sumber luaran serta kepimpinan dalaman.

RDT yang diperkenalkan oleh Pfeffer dan Salancik (1978) menegaskan bahawa organisasi sangat bergantung pada sumber luaran untuk memastikan kelangsungan. Teori ini menekankan bahawa organisasi tidak beroperasi secara terasing, tetapi sentiasa berinteraksi dengan pihak luar yang mengawal sumber penting (Hillman et al., 2009). Kebergantungan ini mewujudkan kerentanan dan ketidakpastian, memaksa organisasi membangunkan strategi seperti kolaborasi, diversifikasi dana, dan peningkatan autonomi (Hillman et al., 2009; Casciaro, 2005).

TL yang dibangunkan oleh Bass & Riggio (2006) pula memberi fokus kepada kemampuan pemimpin memberi inspirasi, membina visi bersama, serta menggalakkan inovasi. Empat komponen utama TL—idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualised consideration—dapat menjelaskan bagaimana kepimpinan madrasah membina komitmen tenaga pengajar, mengatasi keterbatasan sumber, dan mengekalkan budaya organisasi yang resilien.

Integrasi kedua-dua teori ini membolehkan analisis holistik: RDT menerangkan “apa” dan “mengapa” cabaran sumber berlaku, manakala TL menerangkan “bagaimana” pemimpin menggerakkan potensi dalaman untuk mengatasinya. Gabungan ini memberikan asas kukuh untuk menilai cabaran sumber, peranan kepimpinan, dan strategi inovatif bagi menjamin kelestarian madrasah luar bandar di Malaysia.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka konseptual kajian ini dibina berdasarkan integrasi antara Resource Dependency Theory (RDT) dan Transformational Leadership (TL) untuk menganalisis kelangsungan madrasah luar bandar di Malaysia. Kerangka ini mencadangkan bahawa cabaran pengurusan yang dihadapi oleh madrasah seperti yang ditentukan oleh RDT boleh diatasi melalui penerapan strategi berasaskan TL, yang akhirnya membawa kepada hasil kelangsungan yang mampan.



Pada peringkat pertama, kerangka ini mengenal pasti cabaran eksternal yang menjadi penghalang utama kepada operasi madrasah. Cabaran-cabaran ini termasuk kekangan kewangan yang kronik, kekurangan infrastruktur fizikal dan pedagogi, kekurangan tenaga

pengajar yang berkualiti, halangan birokrasi (terutamanya berkaitan dengan status tanah dan permit), serta kesan disruptif daripada peristiwa luar jangka seperti pandemik COVID-19. Melalui lensa RDT, cabaran-cabaran ini dilihat sebagai manifestasi daripada kebergantungan madrasah terhadap sumber luaran yang tidak menentu dan tidak boleh dikawal. Kebergantungan ini mewujudkan kerentanan dan ketidakpastian yang tinggi, seterusnya mengancam kelangsungan operasi madrasah.

Sebagai respons kepada cabaran ini, kerangka konseptual mencadangkan bahawa strategi pengurusan yang berasaskan prinsip Transformational Leadership (TL) memainkan peranan pengantara yang kritikal. Kepimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui empat dimensi utamanya iaitu *idealised influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualised consideration* berupaya memobilisasi sumber dalaman dan memotivasikan perubahan. Strategi ini termasuklah pembentukan visi bersama yang jelas, pelaksanaan inovasi kurikulum yang mengintegrasikan pendidikan agama dan akademik, penjana pendapatan melalui perniagaan sosial (seperti restoran atau produk sendiri), serta pembangunan jaringan kolaborasi dengan komuniti, agensi kerajaan, dan pihak berkepentingan yang lain. Melalui pendekatan ini, kepimpinan madrasah bukan sahaja berupaya mengurangkan kebergantungan terhadap sumber luaran, malah mencipta nilai dan sumber baharu secara dalaman.

Akhir sekali, gabungan antara pengurusan cabaran (RDT) dan pelaksanaan strategi berasaskan kepimpinan (TL) ini dijangka membawa kepada hasil kelangsungan yang holistik. Hasil-hasil ini merangkumi kemandirian kewangan melalui sumber pendapatan yang lebih stabil dan pelbagai, peningkatan kualiti pendidikan melalui guru yang lebih komited dan kurikulum yang relevan, peningkatan pengiktirafan dan sokongan daripada komuniti setempat, serta pencapaian autonomi pengurusan yang lebih besar melalui pengurangan kebergantungan terhadap bantuan luaran. Secara keseluruhan, kerangka konseptual ini menekankan bahawa kelangsungan madrasah bukan hanya bergantung pada pengurangan cabaran, tetapi juga pada kemampuan institusi untuk mentransformasikan cabaran tersebut menjadi peluang melalui kepimpinan yang visioner dan inovatif.

Dengan demikian, kerangka ini menyediakan asas yang kukuh untuk memahami dinamik pengurusan madrasah dalam konteks Malaysia, dan bagaimana integrasi teori RDT dan TL boleh menerangkan mekanisme daya tahan serta adaptasi di peringkat operasi.

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan reka bentuk kajian kes bagi memperoleh pemahaman mendalam tentang cabaran dan inisiatif pengurusan di Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu, Merlimau.

Populasi dan Persampelan

Responden dipilih melalui teknik *purposive sampling* melibatkan lima individu utama iaitu mudir dan guru pengurusan madrasah yang berpengalaman luas dalam operasi institusi.

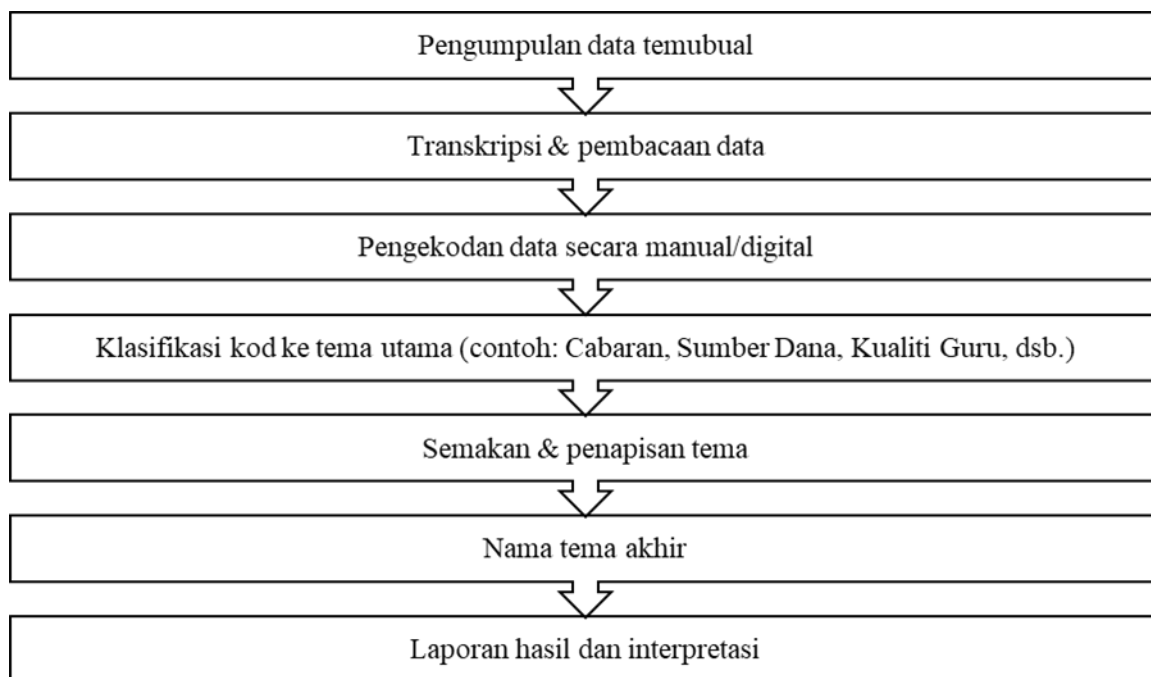
Kaedah Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui temu bual separa berstruktur yang dijalankan secara bersemuka dan dirakam untuk tujuan transkripsi. Soalan temu bual dibangunkan berdasarkan objektif kajian serta disemak oleh dua pakar pendidikan Islam untuk memastikan kesahihan kandungan. Selain temu bual, data tambahan diperoleh melalui pemerhatian lapangan dan analisis dokumen (contohnya laporan kewangan, brosur, dan profil madrasah) sebagai langkah triangulasi.

Analisis Data

Analisis data menggunakan kaedah analisis tematik Braun & Clarke (2006) dengan langkah-langkah berikut (rujuk Rajah 1):

Rajah 1: Analisis Tematik



1. **Pengumpulan data temu bual** – rakaman dan catatan temu bual dihimpunkan bersama dokumen sokongan.
2. **Transkripsi & pembacaan data** – temu bual ditranskripsikan verbatim sebelum dibaca berulang kali bagi memahami konteks.
3. **Pengekodan data secara manual/digital** – segmen data yang relevan ditandakan menggunakan pengekodan induktif.
4. **Klasifikasi kod ke dalam tema utama** – kod awal dikelompokkan mengikut kategori seperti *Cabaran*, *Sumber Dana*, *Kualiti Guru*, dan lain-lain.
5. **Semakan & penapisan tema** – tema yang bertindih atau kurang jelas disemak semula bagi meningkatkan konsistensi.
6. **Penamaan tema akhir** – setiap tema diberikan nama yang mewakili isi kandungan dengan tepat.
7. **Laporan hasil & interpretasi** – dapatan dibentangkan dalam bentuk naratif, disertai interpretasi berdasarkan kerangka teori RDT dan TL.

Kesahan dan Kebolehpercayaan

Kesahan data diperkuatkan melalui *member checking*, iaitu responden menyemak semula transkrip temu bual untuk mengesahkan ketepatan maklumat. Triangulasi data (temu bual, pemerhatian, dokumen) turut dilaksanakan untuk mengurangkan bias. Penyelidik juga mengamalkan refleksi kritikal sepanjang proses analisis.

Pertimbangan Etika

Persetujuan bertulis diperoleh daripada semua responden sebelum temu bual dijalankan. Identiti responden dijamin kerahsiaannya sepanjang proses pengumpulan data, analisis, dan pelaporan kajian.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Hasil analisis data melalui pendekatan tematik telah mengenal pasti lapan tema utama yang mencerminkan pengalaman, cabaran, dan inisiatif pengurusan Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu, Merlimau. Tema-tema ini dibangunkan melalui proses pengekodan awal dan pengelompokan kod yang teliti, sebelum disemak dan dimurnikan bagi memastikan keselarasan dengan naratif data (rujuk Rajah 2).

Tema 1: Cabaran Pengoperasian Madrasah

Madrasah berdepan kekangan dana operasi sekitar RM20,000 sebulan, dengan kapasiti fasiliti yang terhad kepada 50 pelajar sahaja. Selain itu, proses mendapatkan permit bangunan serta status tanah pertanian menambah kesukaran, ditambah pula dengan isu keselamatan seperti pencerobohan kawasan.

Tema 2: Sumber Dana dan Bantuan Madrasah

Sumber kewangan utama datang daripada yuran pelajar yang terhad, sumbangan jemaah, dermawan, serta bantuan kerajaan (misalnya JAKIM) yang bersifat sekali-sekala. Walaupun begitu, pengurusan kewangan dilakukan secara telus dengan pengasingan akaun pembangunan dan operasi.

Tema 3: Kualiti dan Kelayakan Tenaga Pengajar

Guru madrasah memiliki kelayakan serta tauliah daripada Jabatan Mufti, dipilih melalui proses temuduga ketat. Walaupun bilangan guru sedikit, mereka menunjukkan komitmen tinggi dengan tinggal bersama pelajar dan menjalankan latihan atau bengkel sebagai inisiatif dalaman.

Tema 4: Pengurusan dan Pengalaman Pelajar

Pelajar disaring bagi memastikan potensi dalam hafazan Al-Quran. Jadual pembelajaran intensif berlangsung dari pagi hingga malam, disokong dengan aktiviti luar seperti memanah, berkuda, dan berenang sebelum pandemik. Namun, cabaran pengurusan asrama dan disiplin seperti kebersihan serta keselamatan kekal sebagai isu utama.

Tema 5: Pembangunan Kurikulum dan Pendidikan

Kurikulum madrasah menekankan 70% hafazan Al-Quran dan 30% pengajian kitab Turath serta akademik asas. Walaupun tiada standard pusat rasmi, usaha penambahbaikan dilakukan melalui kerjasama dengan institusi luar seperti As-SAFA, dengan matlamat menyediakan pendidikan agama mendalam dan persediaan akademik asas bagi pelajar.

Tema 6: Infrastruktur dan Perkembangan Fizikal Madrasah

Keterbatasan ruang dan status tanah yang belum ditukar zon pembangunan menjejaskan rancangan perluasan fasiliti. Perancangan untuk pembinaan dewan serbaguna, surau, dan asrama baharu masih tertangguh, manakala ketiadaan kemudahan rekreasi turut mengehadkan aktiviti pelajar.

Tema 7: Impak Pandemik COVID-19 terhadap Operasi

Pandemik COVID-19 memberi kesan besar kepada operasi madrasah. SOP ketat mengehadkan aktiviti, jumlah pelajar dikurangkan, dan program luar seperti *summer camp* terpaksa dibatalkan. Pembelajaran dalam talian kurang berkesan khususnya dalam hafazan Al-Quran, namun pihak madrasah tetap memastikan gaji guru dan operasi asas diteruskan.

Tema 8: Inisiatif dan Perancangan Masa Depan Madrasah

Bagi menjamin kelangsungan, madrasah merancang pengajian praktikal (jahitan, masakan), program *fast-track* SPM dengan kerjasama institusi lain, serta pembangunan perniagaan sosial seperti restoran dan produk sendiri. Selain itu, pelancongan Islam dan program kemasyarakatan dirancang sebagai strategi menjana pendapatan tambahan dan memasyarakatkan pondok.

Secara keseluruhannya, tema-tema ini memperlihatkan keupayaan madrasah untuk bertahan dalam kekangan sumber melalui strategi kreatif dan kepimpinan yang berdaya tahan.

Rajah 2: Kod dan Tema Utama



PERBINCANGAN

Kajian ini membongkar pelbagai cabaran dan inisiatif pengurusan madrasah di Merlimau, yang mencerminkan isu umum pendidikan agama tradisional di Malaysia tetapi dengan strategi yang lebih kontekstual.

Kekangan Kewangan dan Resource Dependency Theory

Kekangan kewangan muncul sebagai isu utama yang menjejaskan hampir semua aspek operasi madrasah, termasuk pengambilan pelajar, pembayaran gaji guru, dan pembangunan fasiliti. Madrasah perlu mencari dana sekitar RM20,000 sebulan untuk menampung kos operasi, suatu jumlah yang sangat mencabar dalam keadaan sumber tidak tetap (Informan 1, Temubual, 2024). Hal ini mengesahkan pandangan *Resource Dependency Theory* (Hillman et al., 2009) bahawa organisasi kecil bergantung kuat kepada sumber luaran bagi meneruskan kelangsungan operasi.

Namun, dapatan kajian ini juga menunjukkan paradoks RDT, di mana usaha untuk mengurangkan ketidakpastian melalui derma sebenarnya mencipta ketidakstabilan baharu kerana sumbangan adalah tidak konsisten dan sukar diramal. Oleh itu, kebergantungan berterusan kepada sumber luaran meletakkan madrasah dalam kedudukan yang rentan.

Kepimpinan Transformasional dan Komitmen Guru

Dedikasi dan pengorbanan guru merupakan tunjang utama kejayaan pendidikan madrasah. Walaupun gaji rendah dan beban kerja berat, guru tetap tinggal bersama pelajar, berperanan bukan sahaja sebagai tenaga pengajar tetapi juga sebagai pembimbing 24 jam (Informan 2, Temubual, 2024). Situasi ini sejajar dengan elemen *Transformational Leadership* (Bass & Riggio, 2006), khususnya *idealised influence* dan *individualised consideration*, di mana guru menunjukkan teladan dan keprihatinan tinggi terhadap kebajikan pelajar.

Komitmen ini membina suasana komuniti pembelajaran yang menyeluruh, memperkayakan aplikasi TL dengan elemen pengorbanan diri yang jarang ditekankan dalam konteks Barat.

Kurikulum Integratif sebagai Strategi Pengurangan Kebergantungan

Penyesuaian kurikulum yang menggabungkan hafazan (70%), pengajian Turath, dan akademik asas merupakan strategi penting untuk meningkatkan daya saing madrasah (Informan 3, Temubual, 2024). Pendekatan integratif ini sejajar dengan dapatan Ibrahim et al. (2020), yang menekankan keperluan keseimbangan antara ilmu agama dan akademik moden. Strategi ini bukan sahaja memperkukuh nilai pendidikan, tetapi juga mengurangkan pergantungan madrasah kepada sokongan luar dengan meningkatkan daya tarikan institusi kepada ibu bapa.

Infrastruktur, Birokrasi, dan Cabaran Sumber Fizikal

Madrasah turut berdepan isu berkaitan ruang fizikal dan status tanah yang masih berdaftar sebagai pertanian. Hal ini menyukarkan usaha pembangunan fasiliti baharu, walaupun tanah tambahan telah dibeli (Informan 4, Temubual, 2024). Keadaan ini menegaskan bahawa kebergantungan sumber dalam RDT bukan sahaja merujuk kepada kewangan, tetapi juga melibatkan sumber fizikal dan undang-undang (Abas & Aziz, 2018).

Impak Pandemik COVID-19 terhadap Kaedah Pembelajaran

Pandemik COVID-19 menonjolkan cabaran baharu apabila pembelajaran dalam talian terbukti tidak berkesan bagi hafazan al-Quran. Guru melaporkan bahawa pelajar tidak dapat menguasai hafazan dengan baik sepanjang dua tahun pelaksanaan SOP ketat (Informan 2 & Informan 5, Temubual, 2024). Kebergantungan terhadap kaedah

pengajaran bersemuka ini sekali lagi memperlihatkan sisi lain RDT, iaitu pergantungan terhadap bentuk sumber pedagogi yang terhad (Zainuddin & Halili, 2021).

Inisiatif Masa Depan dan Autonomi Madrasah

Sebagai respons, pihak madrasah merangka pelbagai inisiatif untuk meningkatkan autonomi kewangan dan pendidikan. Antara usaha termasuk memperkenalkan program kemahiran praktikal seperti menjahit dan memasak (Informan 1, Temubual, 2024), menubuhkan perniagaan sosial melalui restoran dan produk sendiri (Informan 3, Temubual, 2024), serta memasyarakatkan pondok melalui pelancongan Islam dan program kemasyarakatan (Informan 1, Temubual, 2024). Strategi ini selaras dengan cadangan RDT untuk mempelbagaikan sumber, sekaligus mengurangkan risiko kebergantungan tunggal terhadap derma (Hillman et al., 2009), di samping menyokong konsep pembangunan bersepadu (Kareem & Ali, 2022).

RUMUSAN PERBINCANGAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini mengukuhkan dua perkara:

1. **Keterikatan kepada sumber luar** seperti derma dan bantuan kerajaan mewujudkan kebergantungan yang tinggi, tetapi dalam masa yang sama mendedahkan madrasah kepada risiko ketidakstabilan.
2. **Kepimpinan transformasional** yang ditunjukkan oleh guru menjadi faktor penentu yang memastikan madrasah terus beroperasi walaupun dalam keadaan sumber terhad.

Kajian ini bukan sahaja menyokong teori RDT dan TL, tetapi juga memperluaskan pemahamannya dalam konteks institusi agama luar bandar di Malaysia.

Jadual 1: Ringkasan Dapatan Kajian, Dialog Informan, dan Hubungan dengan Teori

Tema Dapatan	Dialog Informan (Petikan Temubual)	Kaitan dengan Teori
Cabaran Pengoperasian Madrasah	“Satu bulan saya nak kena cari 20 ribu untuk operasi. Kos operasi. Full kapasiti dalam 20 ribu lebih. Budak tak ada ni pun, tak pernah kurang daripada 10 ribu. Nak bayar gaji tu semua sebab pekerja saya tak ada yang saya buang.” (Informan 1, Temubual, 2024)	Menyokong <i>Resource Dependency Theory</i> (Hillman et al., 2009) – pergantungan tinggi pada sumber luar menimbulkan ketidakstabilan kewangan.
Kualiti & Komitmen	“Guru sekolah agama ni gaji kecik, kerja bagai nak mampus. Dia akan	Menggambarkan <i>Transformational Leadership</i>

Tema Dapatan	Dialog Informan (Petikan Temubual)	Kaitan dengan Teori
Tenaga Pengajar	“duduk dengan pelajar. Pelajar ni 24 jam dengan kita je.” (Informan 2, Temubual, 2024)	(Bass & Riggio, 2006), khususnya <i>idealised influence</i> dan <i>individualised consideration</i> .
Pembangunan Kurikulum & Pendidikan	“Kurikulum semasa la kita tengok daripada tahfiz-tahfiz yang lain. Turath tu kita ambil la ikut level... 70% hafazan, 30% lagi Turath dan akademik.” (Informan 3, Temubual, 2024)	Strategi integratif yang menggabungkan tradisional & moden; mengurangkan kebergantungan (RDT) serta meningkatkan nilai pendidikan (Ibrahim et al., 2020).
Infrastruktur & Sumber Fizikal	“Kita beli 1 ekar setengah kelmarin sebelah tu, kita ingat besar macam-macam boleh buat. Dah lukis-lukis, dah tak cukup pulak.” (Informan 4, Temubual, 2024)	Menunjukkan dimensi lain RDT – kebergantungan bukan sekadar kewangan tetapi juga sumber fizikal & undang-undang (Abas & Aziz, 2018).
Impak Pandemik COVID-19	“Bila PKP, kita ada satu SOP budak harian dengan budak yang tinggal di asrama tak boleh sebab budak tu sekolah menengah.” (Informan 5, Temubual, 2024) “Budak-budak kalau online Quran ni tak jadi. Kita kesian dengan budak 2 tahun tak jadi apa.” (Informan 2, Temubual, 2024)	Menunjukkan pergantungan pada kaedah pembelajaran bersemuka (RDT); mendedahkan kelemahan dalam kesediaan teknologi (Zainuddin & Halili, 2021).
Inisiatif Masa Depan & Autonomi	“Kita nak tambah pengajian perempuan, praktikal, pandai menjahit, boleh memasak.” (Informan 1, Temubual, 2024) “Kita dah daftar perniagaan, nak buka restoran, nak keluarkan produk kita sendiri.” (Informan 3, Temubual, 2024) “Kita nak buka pondok ni untuk orang luar, orang boleh datang makan sambil tengok program budak-budak.” (Informan 1, Temubual, 2024)	Selari dengan cadangan RDT untuk diversifikasi sumber dan mengurangkan kebergantungan tunggal. Juga menyokong konsep pembangunan bersepadu (Kareem & Ali, 2022).

CADANGAN

Berdasarkan dapatan kajian dan Jadual 2, beberapa cadangan strategik dikemukakan untuk memperkukuh pengurusan dan pembangunan madrasah:

1. Pengukuhan Dana Secara Sistematik

Kerajaan dan agensi berkaitan seperti JAKIM dan JAIM perlu memperkenalkan skim bantuan kewangan yang berstruktur dan berterusan, bukan sekadar bantuan sekali-sekala. Dana khas untuk madrasah luar bandar perlu diwujudkan, manakala sektor swasta dan komuniti setempat harus digerakkan secara sistematik melalui program tanggungjawab sosial korporat (CSR) yang disasarkan.

2. Peningkatan Kapasiti Tenaga Pengajar

Program latihan berterusan perlu diperluas dengan penekanan kepada pedagogi, pengurusan kelas, dan penguasaan teknologi, melalui kerjasama dengan institusi pengajian tinggi (IPT). Selain itu, pengenalan skim pensijilan guru madrasah yang diiktiraf di peringkat kebangsaan akan meningkatkan profesionalisme dan motivasi tenaga pengajar.

3. Pemodenan Infrastruktur dan Pengurusan Fizikal

Pihak berkuasa tempatan (PBT) serta jabatan tanah perlu menyediakan sokongan khas untuk mempercepatkan proses penukaran status tanah dan kelulusan pembangunan madrasah. Bantuan teknikal dan kewangan juga perlu diberikan bagi memastikan fasiliti moden yang dibangunkan memenuhi standard keselamatan dan keselesaan pelajar.

4. Pengembangan Kurikulum Bersepadu dan Pengiktirafan Rasmi

Madrasah perlu bekerjasama rapat dengan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan JAKIM dalam membangunkan kurikulum standard yang seimbang antara agama dan akademik, serta diiktiraf secara rasmi. Langkah ini termasuk penyediaan laluan jelas untuk peperiksaan SPM, TVET, dan pendidikan tinggi yang relevan dengan nilai Islam.

5. Strategi Pengurusan Krisis dan Pembelajaran Digital

Setiap madrasah perlu membangunkan pelan pengurusan krisis (*business continuity plan*) yang merangkumi protokol pengajaran dalam talian yang efektif, khususnya bagi subjek hafazan dan kitab. Latihan teknologi asas untuk guru juga perlu dipertingkatkan agar sistem pembelajaran lebih fleksibel dalam menghadapi krisis seperti pandemik.

6. Pembangunan Usaha Perniagaan Sosial dan Komuniti

Madrasah digalakkan memperluas usaha perniagaan sosial yang berorientasikan pendidikan dan komuniti, dengan mendapatkan khidmat perniagaan profesional. Inisiatif ini bukan sahaja menjadi sumber pendapatan mampan, tetapi juga berfungsi sebagai makmal latihan praktikal untuk pelajar, misalnya melalui restoran, produk makanan, atau pelancongan Islam.

Jadual 2: Cadangan Strategi Kelangsungan Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu

Cabaran Utama	Strategi / Cadangan	Hasil (Outcomes)
Kekangan kewangan	- Skim bantuan kewangan berstruktur dan berterusan oleh kerajaan (JAKIM, JAIM) - Dana khas madrasah luar bandar - CSR sektor swasta & komuniti	Kewangan lebih stabil dan berterusan untuk operasi harian dan pembangunan
Kekurangan guru & kompetensi	- Program latihan berterusan (pedagogi, pengurusan kelas, teknologi) - Kerjasama dengan IPT untuk pembangunan kapasiti - Pensijilan guru madrasah diiktiraf kebangsaan	Tenaga pengajar lebih profesional, kompeten dan bermotivasi
Infrastruktur & status tanah	- Sokongan khas PBT & jabatan tanah untuk kelulusan - Bantuan teknikal & kewangan pembinaan fasiliti moden	Fasiliti lebih kondusif, selamat, dan memenuhi piawaian
Kurikulum terhad (tiada standard rasmi)	- Kurikulum bersepadu (agama + akademik) - Kerjasama dengan KPM & JAKIM - Laluan jelas untuk SPM, TVET & pengajian tinggi	Pendidikan lebih holistik, seimbang, dan mendapat pengiktirafan rasmi
Risiko krisis (contoh: pandemik COVID-19)	- Pelan pengurusan krisis (<i>business continuity plan</i>) - Pembelajaran digital fleksibel - Latihan teknologi asas bagi guru	Sistem pendidikan madrasah lebih adaptif dan berdaya tahan
Kebergantungan pada derma	- Pembangunan perniagaan sosial (restoran, produk, pelancongan Islam) - Nasihat perniagaan untuk kelestarian projek	Sumber pendapatan mampan + peluang latihan praktikal bagi pelajar

KETERBATASAN KAJIAN

Kajian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang perlu diambil kira:

1. **Reka bentuk dan skop kajian** – Kajian kes kualitatif dengan sampel kecil yang tertumpu pada satu madrasah di Merlimau mengehadkan kebolegunaan dapatan secara umum (*generalizability*). Kajian masa depan dicadangkan menggunakan kaedah kuantitatif atau *mixed-methods* dengan melibatkan lebih banyak madrasah di lokasi berbeza.
2. **Sumber data** – Dapatan banyak bergantung kepada maklum balas sendiri (*self-report*) daripada informan, yang mungkin terdedah kepada bias ingatan atau kecenderungan sosial (*social desirability bias*). Kajian akan datang boleh

menggabungkan kaedah pemerhatian jangka panjang atau *focus group discussion* untuk mengesahkan maklumat.

3. **Perspektif terhad** – Kajian ini hanya menumpukan kepada pandangan pengurus dan guru. Kajian masa depan wajar meneroka perspektif pelajar, ibu bapa, dan pihak penderma bagi mendapatkan gambaran ekosistem madrasah yang lebih menyeluruh.
4. **Dimensi longitudinal** – Kajian ini bersifat rentas masa (*cross-sectional*) dan tidak menilai kesan jangka panjang. Kajian longitudinal amat diperlukan untuk menjejaki keberkesanan inisiatif seperti perniagaan sosial dan pengajian praktikal terhadap kemampanan institusi serta keberhasilan pelajar.

KESIMPULAN

Kajian ini menekankan pelbagai cabaran yang dihadapi Madrasah Pondok Pengajian Ilmu Wahyu, Merlimau, khususnya dalam aspek kewangan, tenaga pengajar, infrastruktur, dan penyesuaian kepada pandemik COVID-19. Walaupun kekangan tersebut ketara, madrasah tetap menunjukkan daya tahan dan komitmen yang tinggi melalui penyesuaian kurikulum, pengurusan pelajar yang berdisiplin, serta inovasi dalam operasi harian.

Lebih penting lagi, kajian ini berjaya memperkayakan kerangka teoritis Resource Dependency Theory dan Transformational Leadership dalam konteks pendidikan agama luar bandar di Malaysia. Dapatan menunjukkan bahawa kejayaan madrasah bukan sahaja bergantung pada keupayaan mengurus kebergantungan sumber luar, tetapi juga pada kepimpinan transformasional dalaman yang menyalurkan komitmen, inspirasi, dan inovasi.

Inisiatif masa depan seperti pengajian praktikal, pembangunan perniagaan sosial, dan pelancongan Islam dilihat bukan sekadar strategi survival, tetapi sebagai langkah proaktif untuk mengurangkan kebergantungan, meningkatkan autonomi, dan memperkukuh peranan madrasah dalam landskap pendidikan Islam yang dinamik.

Kajian ini memberi implikasi penting kepada pembuat dasar, agensi agama, dan pengurus madrasah. Bagi pembuat dasar, ia menyeru agar diwujudkan sistem sokongan kewangan yang lebih teratur dan mesra birokrasi. Bagi pengurus madrasah, ia menekankan kepentingan kepimpinan yang inovatif, berwawasan, dan strategik. Diharapkan dapatan ini dapat menjadi pemangkin kepada penambahbaikan polisi serta amalan yang menyokong kelangsungan dan kecemerlangan institusi madrasah di Malaysia.

SUMBANGAN PENULIS BERSAMA

Penulis mengakui bahawa tidak terdapat kepentingan peribadi dalam penerbitan artikel ini. Penulis pertama melakukan kajian literatur, metodologi, analisis data, penambahbaikan terhadap perbincangan dan semakan terhadap rujukan. Penulis kedua menambah baik kajian literatur, pengumpulan data dan perbincangan.

PENGHARGAAN

Penghargaan kepada guru-guru di Pondok Madrasah Pengajian Ilmu Wahyu, Merlimau khususnya Pengasas pondok, Mudir Ustaz Nor Amin Hj Said di atas kerjasama yang diberikan.

RUJUKAN

- Abdullah, A. F. A., Thoha, M., Mukhid, A., Mubah, H. Q., Tianah, I., Ratnawati, R., & Kowi, A. (2024). Penguatan nilai-nilai profetik pada peserta didik di Madrasah Manbaul Uloom Malaysia. *PERDIKAN (Journal of Community Engagement)*, 6(2), 115-127. <https://doi.org/10.19105/pjce.v6i2.17582>
- Ajigoena, A. M., & Hisbullah, H. (2022). Management of Madrasah Leadership. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), 421-431. <https://doi.org/10.56457/jimk.v10i2.320>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance
- Anugerah, R. B. (2023). Transformasi madrasah dalam menghadapi tantangan di era Society 5.0. *At-Tarbawi: Jurnal Kajian Kependidikan Islam*, 8(2), 153-170. <https://doi.org/10.22515/attarbawi.v8i2.7889>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Casciaro, T., & Piskorski, M. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50, 167 - 199. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167>
- Fauzi, M. A., Mutohar, P. M., & Harsoyo, R. (2023). Implementasi pembinaan profesionalisme guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di MAN 1 Nganjuk. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v4i1.130>
- Fitria, I. J., & Rifan, M. (2024). Analysis of human resource limitations on teachers Madrasah Tsanawiyah Al-Furqon Bandung. *Multifinance*, 2(2), 52-58. <https://doi.org/10.61397/mfc.v2i2.282>
- Fitria, I. J., & Rifan, M. (2024). Analysis of human resource limitations on teachers Madrasah Tsanawiyah Al-Furqon Bandung. *Multifinance*, 2(2), 52-58. <https://doi.org/10.61397/mfc.v2i2.282>
- Gani, A. A., Johari, M. H. Y., Abdullah, N., Hasim, A. K. M., & Sharif, M. D. (2023). Perceived values of edu-tourism and tourists' satisfaction: A case study on Madrasah Pengajian Ilmu Wahyu, Melaka. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 13(5), 141-152.

- Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M. N. A., & Ibrahim, A. (2024). Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: An evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1289-1304. <https://doi.org/10.1108/ijem-05-2023-0236>
- Hakim, I. R., Unnajjah, S., & Rahman, A. S. (2024). Adaptive strategies of madrasah in implementing the national curriculum and madrasah operational curriculum: Strategi adaptif madrasah dalam implementasi kurikulum nasional dan kurikulum operasional madrasah. *Edukasi: Journal of Educational Research*, 4(3), 19-36. <https://doi.org/10.57032/edukasi.v4i3.238>
- Hananto, D., Putri, A. J., Fitria, D. A., Aliyaturrusydah, F., & Ferdiansyah, M. Y. (2024). Mewujudkan pengembangan manajemen perilaku organisasi untuk sumber daya manusia yang kompeten. *Sharing: Journal of Islamic Economics Management and Business*, 3(2). <https://doi.org/10.31004/sharing.v3i2.30558>
- Hermila Sari Rambe, & Suryatik. (2024). Strategies for improving the quality of education in madrasah through journal studies on educational management. *Zeniusi Journal*, 1(2), 36-43. <https://doi.org/10.70821/zj.v1i2.19>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Laila, ST. Noer Farida, Anissatul Mufarokah, Heru Saiful Anwar, and Alwi Mudhofar (2025). Curriculum changes in Indonesia: Implementation and its challenges in religious institutions. *Journal of Educational Research and Practice* 3 (1), 16-31. <https://doi.org/10.70376/jerp.v3i1.266>.
- Latief, H., Robani, A., Kamarudin, M. F., & Rozikan, R. (2021). becoming the state-funded madrasah or retaining autonomy: the case of two madrasahs in Kelantan. *QIJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)*, 9(1), 1-36. <https://doi.org/10.21043/qijis.v9i1.7620>
- Mansor, A., Hamid, A., Medina, N., Vikaraman, S., Wahab, J., Nor, M., & Alias, B. (2020). Challenges and strategies in managing small schools: A case study in Perak, Malaysia. *Educational Management Administration & Leadership*, 50, 694 - 710. <https://doi.org/10.1177/1741143220942517>.
- Martani, E. (2023). Improving the quality of madrasah education through madrasah resource management. *Dawuh Guru: Jurnal Pendidikan MI/SD*, 3(1), 25-38. <https://doi.org/https://doi.org/10.35878/guru.v3i1.481>
- Marzuki, M. (2025). Managing financial resources in improving the quality of education at Madrasah Aliyah Negeri Sintang. *Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 6(1), 139-149. <https://doi.org/10.32806/jkpi.v6i1.726>
- Muharam, A. T., Nugraha, M. S., Sudaryo, Y., Sofiati, N. A., & Mubarak, D. A. A. (2025). Local needs-based marketing strategies of madrasah aliyah in rural Areas. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 23(1), 44-59. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v23i1.2174>
- Nifasri, N. (2025). Adapting transformative leadership in islamic education: Insights from madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 270-284.
- Noor, F., & Firdausi, I. (2024). Strategic financial planning for long-term sustainability in Madrasah Aliyah. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(3), 493-511.

- <https://doi.org/10.31538/nzh.v7i3.1>
- Nurbuana, N., Idi, A., & Wahyudi, A. (2024). The existence of madrasahs in social mobility. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 3(5), 1533-1542.
- Nurdiansyah, N. M., Arief, A., Kahfi, A., & Hudriyah, H. (2021). Transformational leadership in the development of a quality culture of madrasah (Research problems at MTs and MA Pondok Pesantren Rafah Bogor). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(02), 877-890. <https://doi.org/10.30868/ei.v10i02.1500>
- Nurishlah, L., Nursholihah, S., A, A., Farhana, H., , K., & Bandung, S. (2024). Upaya mengembangkan kurikulum madrasah ibtidaiyah di era globalisasi. *TA'DIB: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 1-9. <https://doi.org/10.69768/jt.v2i1.35>
- Putra, A. M. S., & Siregar, K. E. (2023). Challenges and opportunities for madrasah in improving the competence of graduate students. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 492-505. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.4696>
- Qolby, M., Hamzah, M., & Tohet, M. (2024). Partnership design: Madrasah cooperation strategy in increasing public trust. *Journal of Social Studies and Education*. <https://doi.org/10.61987/jsse.v1i1.516>
- Rahmatullah, M. (2021). Management strategy for improving the quality of madrasah in Banten Province: Qualitative systematic review. *Al Qalam*, 38(1), 25-46. <https://doi.org/10.32678/alqalam.v38i1.4290>
- Rohman, A., Muhtamiroh, S., Imron, A., & Miyono, N. (2023). Integrating traditional-modern education in madrasa to promote competitive graduates in the globalization era. *Cogent Education*, 10(2), 2268456. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2268456>
- Saifudin, E., Satibi, I., Kurniawan, B., & Eliyanto, E. (2024). Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam*, 11(1), 110-122. <https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v11i1.2081>
- Setyowati, R. D., Tisnawati, N., & Pahrudin, A. (2024). Quality education management in madrasah. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 8(1), 45-54. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v8i1.10027>
- Solihatudiniyah, L. S., & Suhendi, S. (2025). Madrasah menghadapi tantangan globalisasi. *Journal of Citizen Research and Development*, 2(1), 730-734. <https://doi.org/10.57235/jcrd.v2i1.5004>
- Sunardi, S., & Nurwanto, N. (2024). Increasing educator loyalty in achieving quality of learning. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 13(1), 156-167. <https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v13i1.1322>
- Syihabudin, T., Syarifudin, E., & Muslihah, E. (2023). Strengthening supervision of madrasah based on management in rural. *Jurnal At-Tarbiyat :Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2). <https://doi.org/10.37758/jat.v6i2.636>
- Wry, T., Cobb, A., & Aldrich, H. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a Theory of Environmental Complexity. *The Academy of Management Annals*, 7, 441-488. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.781862>



- Zaini, M., Barnoto, B., & Ashari, A. (2023). Improving teacher performance and education quality through madrasah principal leadership. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(2), 79-90.
<https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i2.23>
- Zamawi, S. A. (2023). Implementation of transformational leadership of madrasah principals in State Tsanawiyah Madrasah (MTsN) 4 and State Tsanawiyah Madrasah (MTsN) 5 Tulungagung, East Java, Indonesia in improving performance quality. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 36(11), 17-29.
<https://doi.org/10.9734/jesbs/2023/v36i111275>