

MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN
Teori dan Praktik

Tim Penulis:
Novita Sari | Mudatsir | Sukamdi | Randitha Missouri
Holong Saor Nababan | Ida Wahyu Wijayati | Feby Arief Nugroho
Sisca Septiani | Reina A. Hadikusumo | Mohd Jaisar Raju
Agustinus Talindong | Muhamad Thoif | Adnin AS
Devya Kartika | Yunus

MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN

Teori dan Praktik

Novita Sari
Mudatsir
Sukamdi
Randitha Missouri
Holong Saor Nababan
Ida Wahyu Wijayati
Feby Arief Nugroho
Sisca Septiani
Reina A. Hadikusumo
Mohd Jaisar Raju
Agustinus Talindong
Muhamad Thoif
Adnin AS
Devya Kartika
Yunus

sada
kurnia pustaka

MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN

Teori dan Praktik

Tim Penulis:
Novita Sari
Mudatsir
Sukamdi
Randitha Missouri
Holong Saor Nababan
Ida Wahyu Wijayati
Feby Arief Nugroho
Sisca Septiani
Reina A. Hadikusumo
Mohd Jaisar Raju
Agustinus Talindong
Muhamad Thoif
Adnin AS
Devya Kartika
Yunus

Editor : Andri Cahyo Purnomo, M.Pd.
Tata Letak : Asep Nugraha, S.Hum.
Desain Cover : Septimike Yourintan Mutiara, S.Gz.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : x, 318
ISBN : 978-634-7021-93-9
Terbit Pada : November 2025
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2025 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA
Jl. Warung Selikur Km.6 Sukajaya – Carenang, Kab. Serang-Banten
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 843

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku **"MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN: Teori dan Praktik"**ini dapat hadir di hadapan para pembaca, khususnya para pendidik, calon guru, akademisi, dan praktisi pendidikan.

Buku ini merupakan ikhtiar untuk turut serta memajukan dunia pendidikan Indonesia yang kita cintai. Dinamika pendidikan nasional menuntut adanya terobosan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Otonomi pendidikan, Kurikulum Merdeka, dan standardisasi nasional menempatkan manajemen strategis sebagai sebuah kompetensi inti yang wajib dikuasai oleh setiap pemimpin dan calon pemimpin pendidikan. Buku ini hadir untuk menjawab tantangan itu, dengan menyajikan konsep manajemen strategis yang dikontekstualisasikan dengan kondisi, budaya, dan regulasi pendidikan di Indonesia.

Melalui buku ini, pembaca tidak hanya diajak memahami teori, tetapi juga diajak untuk melakukan refleksi mendalam tentang bagaimana membangun sekolah yang unggul, adaptif, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Berbagai contoh dan studi kasus yang diangkat diharapkan dapat menginspirasi inovasi di lapangan.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi, khususnya para pelaku pendidikan di tanah air yang terus berjuang di garda terdepan. Dedikasi merekalah yang menjadi sumber motivasi penulisan buku ini.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **iv**
BAB 1 HAKIKAT DAN URGENSI MANAJEMEN STRATEGIS DALAM PENDIDIKAN **1**
Pendahuluan 2
Pengertian Manajemen Strategis Dalam Pendidikan 3
Konsep Dasar dan Komponen Manajemen Strategis 9
Prinsip-Prinsip Manajemen Strategis Dalam Pendidikan 12
Urgensi Manajemen Strategis Dalam Pendidikan 17
Tantangan dan Arah Pengembangan Manajemen Strategis Pendidikan 23
Daftar Pustaka 29
Profil Penulis 31
BAB 2 DASAR FILOSOFIS DAN LANDASAN TEORI MANAJEMEN STRATEGIS **32**
Pendahuluan 33
Hakikat dan Makna Filosofis Manajemen Strategis 33
Paradigma dan Aliran Pemikiran Dalam Manajemen Strategis 35
Teori yang Mempengaruhi Pendekatan Manajemen Strategis 39
Daftar Pustaka 44
Profil Penulis 45
BAB 3 VISI, MISI, DAN NILAI-NILAI LEMBAGA PENDIDIKAN **46**
Pendahuluan 47
Pengertian Visi 48
Proses Perumusan Visi 50
Pihak-Pihak yang Terlibat Dalam Perumusan Visi 51
Prinsip-Prinsip Perumusan Visi Lembaga Pendidikan 53
Langkah-Langkah Perumusan Visi Lembaga Pendidikan 54
Misi Lembaga Pendidikan 57
Nilai-Nilai Lembaga Pendidikan 61
Kesimpulan 62
Daftar Pustaka 64
Profil Penulis 65

BAB 4 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM PENDIDIKAN 66
Pendahuluan 67
Disrupsi Global dan Transformasi Paradigma Pendidikan 71
Politik, Regulasi, dan Tata Kelola Pendidikan di Era Desentralisasi 75
Teknologi Digital, Inovasi, dan Kesenjangan Akses 78
Sosial-Budaya, Identitas, dan Nilai Dalam Pendidikan Modern..... 79
Lingkungan Ekonomi 82
Lingkungan Alam dan Infrastruktur 83
Daftar Pustaka 86
Profil Penulis 92
BAB 5 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL LEMBAGA PENDIDIKAN 93
Pendahuluan 94
Hubungan Antara Lingkungan Internal dan Kinerja Institusi ... 95
Sumber Daya Manusia: Guru, Pimpinan, Staf, dan Peserta Didik 96
Sumber Daya Manusia (SDM): Kompetensi, Motivasi, dan Pengembangan Profesional 100
Integrasi Kompetensi, Motivasi, dan Pengembangan Profesional 101
Kepemimpinan dan Manajemen: Visi, Misi, dan Perencanaan Strategis 102
Budaya dan Iklim Organisasi: Nilai, Norma, dan Pola Komunikasi 106
Kurikulum dan Program Akademik: Relevansi, Inovasi, dan Kesesuaian dengan Tujuan Pendidikan 112
Infrastruktur dan Fasilitas: Ruang Kelas, Laboratorium, Perpustakaan, dan Sumber Daya Teknologi Informasi dan Komunikasi/TIK) 114
Sumber Daya Keuangan: Penganggaran, Alokasi Sumber Daya, dan Keberlanjutan 118
Kebijakan dan Tata Kelola Internal: Transparansi dan Akuntabilitas 119

Metode dan Alat Analisis Lingkungan Internal: Kekuatan dan Kelemahan 120
Metode dan Alat Analisis Lingkungan Internal 121
Daftar Pustaka 124
Profil Penulis 129
BAB 6 ANALISIS SWOT DAN MATRIKS FORMULASI STRATEGI 130
Pendahuluan 131
Konsep Dasar Analisis SWOT 132
Identifikasi Faktor Internal 133
Identifikasi Faktor Eksternal 135
Matriks SWOT 136
Tantangan dan Keterbatasan Analisis SWOT 137
Kesimpulan 139
Daftar Pustaka 141
Profil Penulis 144
BAB 7 STRATEGI KURIKULER DAN PEMBELAJARAN 145
Hakikat Strategi Kurikuler dan Pembelajaran 146
Urgensi Strategi Kurikuler Dalam Pendidikan 148
Landasan Filosofis dan Teoritis Strategi Pembelajaran 150
Perumusan Strategi Kurikuler 151
Studi Kasus Strategi Kurikuler dan Pembelajaran 152
Kesimpulan 153
Daftar Pustaka 155
Profil Penulis 157
BAB 8 STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA (GURU DAN STAF) 158
Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Lembaga Pendidikan 159
Pengembangan SDM dan Peningkatan Kompetensi 160
Manajemen Kinerja dan Evaluasi (Kinerja Guru dan Staf) 162
Tantangan dan Solusi Dalam Implementasi Strategi SDM 163
Strategi Retensi dan Mitigasi *Turnover* SDM Pendidikan 164
Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengelolaan SDM Pendidikan 166

Teknologi dan Digitalisasi Dalam Manajemen SDM Pendidikan 168
Daftar Pustaka 171
Profil Penulis 175
BAB 9 STRATEGI SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN 176
Pendahuluan 177
Beberapa Definisi Menurut Para Ahli 177
Strategi Perencanaan Sarana dan Prasarana 179
Strategi Pengadaan dan Alokasi Sarana dan Prasarana 181
Strategi Pemanfaatan, Pemeliharaan, dan Optimalisasi 183
Strategi Teknologi, Inovasi, dan Aksesibilitas 184
Strategi Keberlanjutan (*Sustainability*) dan Partisipasi Pemangku Kepentingan 186
Strategi *Monitoring*, Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan 188
Kesimpulan 189
Daftar Pustaka 191
Profil Penulis 193
BAB 10 STRATEGI TEKNOLOGI PENDIDIKAN DAN INOVASI 194
Pendahuluan 195
Definisi dan Ruang Lingkup Teknologi Pendidikan 195
Inovasi Dalam Teknologi Pendidikan 197
Strategi Teknologi Pendidikan 200
Model Inovasi Teknologi Pendidikan 203
Tantangan dan Peluang 204
Daftar Pustaka 206
Profil Penulis 208
BAB 11 STRATEGI PEMASARAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT PENDIDIKAN 209
Pendahuluan 210
Pengertian Strategi Pemasaran Pendidikan 212
Karakteristik Pemasaran Dalam Konteks Pendidikan Formal dan Nonformal 214
Pengertian Hubungan Masyarakat Pendidikan 215
Definisi Humas Menurut Cutlip & *Center* Serta Adaptasi dalam Institusi Pendidikan 216

Peran Humas Sebagai Jembatan Antara Lembaga dan Masyarakat 218
Komponen Strategi Pemasaran Pendidikan 219
Segmentasi Pasar Pendidikan (Peserta Didik, Orang Tua, Masyarakat, Mitra Industri) 219
Penetapan Nilai dan Keunggulan Kompetitif Lembaga 221
Media dan Saluran Promosi (*Digital*, Cetak, *Event*, Komunitas)..... 222
Branding dan Identitas Institusi (Logo, Slogan, Reputasi Akademik) 223
Peran dan Fungsi Humas Dalam Pendidikan 225
Membangun Citra Positif Lembaga 225
Menangani Isu dan Krisis Komunikasi 226
Menjalin Kemitraan Dengan Media, Pemerintah, dan Masyarakat.. 227
Mengelola Komunikasi Internal dan Eksternal 228
Integrasi Pemasaran dan Humas 229
Sinergi Antara Promosi dan Komunikasi Publik 230
Kampanye Terpadu: Contoh Penerapan Di Sekolah, Universitas, dan Lembaga Pelatihan 231
Studi Kasus Lokal: Praktik Baik Dari Institusi di Indonesia 232
Strategi Implementasi 233
Langkah-Langkah Menyusun Rencana Pemasaran dan Humas Pendidikan 234
Analisis SWOT dan Pemetaan *Stakeholder* 235
Evaluasi Efektivitas Strategi (Indikator Keberhasilan, Survei Kepuasan, Partisipasi Publik) 236
Tantangan dan Peluang 237
Digitalisasi dan Media Sosial Sebagai Peluang Baru 238
Tantangan Etika dan Privasi Dalam Promosi Pendidikan 239
Peran Kebijakan Pemerintah dan Regulasi Dalam Mendukung Strategi Pemasaran dan Humas 240
Kesimpulan 242
Daftar Pustaka 244
Profil Penulis 246

BAB 12 STRATEGI MUTU DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF LEMBAGA PENDIDIKAN 247
Pendahuluan 248
Konsep Mutu Pendidikan 249
Konsep Keunggulan Kompetitif 252
Hubungan Mutu dan Keunggulan Kompetitif 254
Strategi Mutu Lembaga Pendidikan 256
Dalam praktiknya, terdapat tiga mekanisme penting yang sering digunakan dalam penjaminan mutu pendidikan, yaitu akreditasi, ISO (*International Organization for Standardization*), dan BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi). 258
Strategi Keunggulan Kompetitif 263
Model Integratif: Mutu dan Keunggulan Kompetitif 265
Daftar Pustaka 267
Profil Penulis 271
BAB 13 KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM PENDIDIKAN 272
Pengertian Kepemimpinan Strategis 273
Landasan Teoritis Kepemimpinan Strategis 273
Karakteristik Kepemimpinan Strategis dalam Pendidikan 275
Fungsi Kepemimpinan Strategis Dalam Pendidikan 277
Peran Pemimpin Strategis dalam Pendidikan 280
Implementasi Kepemimpinan Strategis Dalam Pendidikan 282
Tantangan Kepemimpinan Strategis Dalam Pendidikan 285
Kesimpulan 288
Daftar Pustaka 290
Profil Penulis 292
BAB 14 BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM STRATEGIS 293
Budaya Organisasi 294
Dampak Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi 298
Iklim Strategis 299
Pengembangan Teori, Riset, dan Praktik Iklim Organisasi 300
Penerapan Teori Iklim dan Penelitian di Ranah Praktis 301
Teori Iklim Organisasi dan Fokus Iklim 301
Daftar Pustaka 304
Profil Penulis 306

BAB 15 STUDI KASUS: KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN 307
Pendahuluan 308
Keberhasilan Manajemen Strategi Pendidikan 311
Kegagalan Manajemen Strategis Pendidikan di Indonesia 313
Daftar Pustaka 316
Profil Penulis 318

BAB 1
HAKIKAT DAN URGENSI MANAJEMEN STRATEGIS DALAM PENDIDIKAN

Novita Sari, M.Pd.
Universitas Bina Bangsa

Pendahuluan

Manajemen strategis merupakan suatu pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk menentukan arah, tujuan, dan tindakan jangka panjang dalam rangka mencapai keunggulan yang berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan, manajemen strategis berperan penting untuk mengarahkan lembaga pendidikan agar mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan sosial, teknologi, dan kebijakan yang terus berkembang. Lembaga pendidikan tidak lagi dapat bergantung pada sistem manajemen rutin, melainkan harus berpikir strategis agar tetap relevan dan kompetitif.

Hakikat manajemen strategis dalam pendidikan terletak pada kemampuannya menyatukan visi, misi, dan tujuan lembaga dengan kondisi nyata di lapangan. Pendidikan merupakan sistem kompleks yang melibatkan manusia, sumber daya, dan kebijakan. Oleh karena itu, pendekatan strategis memungkinkan lembaga untuk mengintegrasikan seluruh elemen tersebut dalam satu arah yang berkesinambungan.

Manajemen strategis berfungsi bukan hanya untuk merencanakan kegiatan, tetapi juga memandu organisasi agar mampu menilai, menyesuaikan, dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Berbeda dengan manajemen operasional yang fokus pada kegiatan harian, manajemen strategis memiliki cakupan jangka panjang dan sifatnya lebih konseptual. Manajemen taktis berada di tengah keduanya, yaitu menjembatani strategi dan operasional. Dalam lembaga pendidikan, ketiga jenis manajemen ini harus saling bersinergi agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Khatami & Arifin, 2022; Khori, 2016).

Selain itu, manajemen strategis dalam pendidikan juga berperan untuk menciptakan keselarasan antara kebijakan nasional dan implementasi di tingkat satuan pendidikan (Novianto, 2020; Puspito et al., 2021). Lembaga pendidikan yang memiliki rencana strategis yang jelas akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan kurikulum baru, kebijakan akreditasi, serta kebutuhan peserta didik yang beragam. Pendekatan strategis memungkinkan setiap lembaga memiliki arah yang jelas dan terukur.

Menurut pandangan Asmariani & Anwar, (2024) hakikat lain dari manajemen strategis adalah adanya orientasi pada perubahan dan berpikir ke depan (*forward looking*). Dalam dunia pendidikan yang penuh ketidakpastian, kemampuan antisipatif menjadi modal utama. Sekolah atau universitas yang memiliki strategi adaptif akan mampu bertahan dan bahkan berkembang dalam situasi krisis, seperti pandemi atau disrupsi *digital*.

Prinsip-prinsip dasar dalam manajemen strategis meliputi efektivitas, efisiensi, inovasi, partisipasi, dan akuntabilitas. Prinsip efektivitas menekankan pada pencapaian tujuan pendidikan secara optimal, sedangkan efisiensi berhubungan dengan pemanfaatan sumber daya secara tepat guna (Safitri, 2024). Inovasi menjadi jiwa dari strategi yang sukses, sementara partisipasi menekankan kolaborasi antar pihak. Oleh karena itu akuntabilitas memastikan setiap tindakan dapat dipertanggungjawabkan secara moral maupun administratif.

Dengan demikian, hakikat manajemen strategis dalam pendidikan bukan sekadar pengelolaan administratif, tetapi merupakan proses dinamis yang menuntut kemampuan analisis, kepemimpinan visioner, dan keterlibatan kolektif. Lembaga pendidikan yang memahami hakikat ini akan mampu bergerak lebih terarah dan berkelanjutan.

Pengertian Manajemen Strategis Dalam Pendidikan

Manajemen strategis dalam pendidikan merupakan suatu proses sistematis yang digunakan oleh lembaga pendidikan untuk menentukan arah, tujuan, serta langkah-langkah jangka panjang dalam mencapai keunggulan dan keberlanjutan lembaga. Konsep ini tidak hanya berfokus pada kegiatan administratif, tetapi lebih pada upaya menyatukan visi, misi, dan potensi lembaga agar mampu merespons dinamika perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Dengan demikian, manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka kerja komprehensif yang mengarahkan lembaga pendidikan untuk mengambil keputusan secara rasional, terukur, dan berorientasi masa depan. Secara terminologis, manajemen strategis

dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Amnillah *et al.,* 2023; Simatupang & Arneti, 2024a).

Dalam konteks pendidikan, pengertian ini meluas menjadi suatu pendekatan yang menuntun lembaga untuk mengelola sumber daya secara efektif guna meningkatkan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan. Artinya, manajemen strategis dalam pendidikan tidak hanya menyangkut aspek teknis, melainkan juga mencakup dimensi nilai, budaya, dan tanggung jawab sosial lembaga pendidikan terhadap masyarakat.

Manajemen strategis dalam pendidikan memiliki karakteristik yang membedakannya dari bentuk manajemen lainnya. Jika manajemen operasional cenderung menekankan pada pelaksanaan kegiatan rutin, maka manajemen strategis bersifat jangka panjang, berskala luas, dan lebih menekankan pada arah kebijakan. Manajemen ini berfokus pada bagaimana lembaga mampu memprediksi tantangan di masa depan, mengidentifikasi peluang, serta menyiapkan langkah-langkah antisipatif untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kinerja (Rahayu & Amiruddin, 2024; Sanusi, 2023). Dengan demikian, strategi menjadi jembatan antara kondisi saat ini dengan visi ideal yang ingin diwujudkan.

Hakikat dari manajemen strategis dalam pendidikan juga mencakup keterpaduan antara analisis, perencanaan, dan tindakan. Lembaga pendidikan perlu menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang ada (analisis SWOT) sebagai dasar dalam menentukan arah strategi. Setelah strategi dirumuskan, tahap implementasi menjadi penting agar perencanaan dapat diterjemahkan menjadi kegiatan nyata. Akhirnya, evaluasi strategi dilakukan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan tersebut berhasil dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan di masa mendatang.

Selain itu, Rahayu & Amiruddin, (2024) manajemen strategis dalam pendidikan berfungsi untuk menciptakan keselarasan antara tujuan institusional dengan kebutuhan masyarakat dan kebijakan pendidikan nasional. Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0,

lembaga pendidikan dituntut untuk responsif terhadap perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi. Oleh karena itu, manajemen strategis membantu lembaga merancang arah pengembangan yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada mutu.

Hal ini menjadikan manajemen strategis sebagai alat penting dalam mewujudkan tata kelola pendidikan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, pengertian manajemen strategis dalam pendidikan mencakup proses berpikir dan bertindak strategis untuk mengarahkan lembaga menuju masa depan yang diinginkan. Ia menuntut kemampuan analitis, kepemimpinan visioner, dan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan.

Dengan menerapkan manajemen strategis, lembaga pendidikan dapat memastikan setiap kebijakan dan tindakan memiliki arah yang jelas, terukur, dan berdampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan serta pencapaian visi pendidikan nasional.

1. Definisi Umum Manajemen Strategis

Secara umum, manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses sistematis yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategis tidak hanya berfokus pada pembuatan rencana, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang, serta mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

Menurut Setiawati, (2020) manajemen strategis merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian, manajemen strategis berperan penting dalam memberikan arah, membangun keunggulan kompetitif, serta menjaga keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

Dalam konteks yang lebih luas, manajemen strategis juga mencakup aspek kepemimpinan, inovasi, dan pengambilan keputusan berbasis analisis. Proses manajemen strategis menuntut organisasi untuk melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, menetapkan visi dan misi yang jelas, serta merumuskan

strategi yang relevan dengan kondisi dan kebutuhan. Selain itu, pelaksanaan strategi memerlukan keterlibatan seluruh anggota organisasi secara partisipatif agar tercipta keselarasan antara tujuan individu dan tujuan institusi.

Oleh karena itu, manajemen strategis dapat dipahami sebagai suatu pendekatan menyeluruh yang mengintegrasikan pemikiran jangka panjang dengan tindakan nyata, sehingga organisasi mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan dalam menghadapi tantangan masa depan.

2. Pengertian Manajemen Strategis Dalam Konteks Lembaga Pendidikan

Manajemen strategis dalam konteks lembaga pendidikan merupakan suatu proses sistematis yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang lembaga secara efektif dan berkelanjutan. Dalam dunia pendidikan, manajemen strategis berfungsi sebagai panduan utama dalam mengarahkan seluruh komponen organisasi mulai dari pimpinan, tenaga pendidik, peserta didik, hingga tenaga kependidikan agar bekerja secara sinergis menuju visi dan misi lembaga (Adam, 2018; Faujiah *et al.,* 2023). Proses ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target akademik, tetapi juga pada peningkatan mutu layanan pendidikan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, manajemen strategis menjadi instrumen penting dalam menjaga relevansi dan daya saing lembaga pendidikan di tengah dinamika perubahan global.

Selain itu, manajemen strategis dalam lembaga pendidikan menekankan pentingnya analisis situasi internal dan eksternal sebelum menentukan arah kebijakan strategis. Kepemimpinan strategis ini berfungsi untuk menjaga keseimbangan antara idealisme pendidikan dengan realitas manajerial. Pemimpin strategis juga bertugas membangun komunikasi yang efektif, menciptakan inovasi dalam pembelajaran, dan mengelola sumber

daya dengan pendekatan berbasis hasil (*outcome-based management*).

Kepala sekolah, rektor, atau pimpinan lembaga pendidikan harus mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT) yang mempengaruhi keberhasilan institusi. Hasil analisis tersebut kemudian dijadikan dasar dalam merumuskan strategi pengembangan lembaga, baik dalam aspek kurikulum, pengelolaan sumber daya manusia, maupun sistem pembelajaran. Implementasi manajemen strategis yang efektif akan membantu lembaga pendidikan membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada mutu, sehingga mampu menjawab tantangan zaman serta memenuhi tuntutan stakeholders pendidikan secara berkelanjutan.

3. Perbedaan Antara Manajemen Strategis, Manajemen Operasional, dan Manajemen Taktis

Manajemen strategis, manajemen operasional, dan manajemen taktis merupakan tiga tingkatan dalam proses pengelolaan organisasi yang saling berkaitan namun memiliki fokus dan jangka waktu yang berbeda. Manajemen strategis berorientasi pada visi jangka panjang lembaga, mencakup perencanaan menyeluruh yang menentukan arah, tujuan besar, serta kebijakan utama organisasi.

Dalam konteks pendidikan, manajemen strategis melibatkan perumusan strategi pengembangan lembaga, seperti peningkatan mutu pembelajaran, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta adaptasi terhadap perubahan kebijakan nasional dan global. Manajemen strategis berada pada level tertinggi dalam hierarki manajerial karena berfungsi menentukan arah masa depan lembaga secara menyeluruh dan berkelanjutan (Aditama, 2023).

Sementara itu, manajemen taktis berperan sebagai jembatan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional. Pada tahap ini, pimpinan menengah seperti kepala bidang, wakil kepala sekolah, atau koordinator program bertugas mengubah strategi besar menjadi rencana taktis yang lebih spesifik dan terukur. Manajemen taktis menekankan pada bagaimana strategi lembaga dapat diimplementasikan dalam bentuk kegiatan nyata dengan

memperhatikan sumber daya, waktu, serta indikator capaian tertentu.

Dalam lembaga pendidikan, manajemen taktis mencakup perencanaan kegiatan akademik tahunan, pengelolaan anggaran program, serta pembagian tanggung jawab kepada unit-unit kerja. Dengan demikian, manajemen taktis memastikan bahwa strategi besar yang telah dirumuskan dapat diterjemahkan ke dalam program-program yang realistis dan aplikatif.

Adapun manajemen operasional merupakan tingkatan paling bawah yang berfokus pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari di lapangan. Tujuan utamanya adalah memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pendidikan, manajemen operasional meliputi kegiatan pembelajaran di kelas, pelaksanaan administrasi sekolah, layanan siswa, serta pengelolaan sarana dan prasarana. Jika manajemen strategis menjawab pertanyaan "ke mana lembaga akan menuju?", maka manajemen taktis menjawab "bagaimana cara mencapainya?", dan manajemen operasional menjawab "apa yang harus dilakukan setiap hari untuk mencapai tujuan tersebut?". Ketiga tingkatan manajemen ini bekerja secara berkesinambungan agar lembaga pendidikan mampu mencapai tujuan strategisnya secara terencana, efektif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

4. Ciri-Ciri dan Karakteristik Manajemen Strategis Pendidikan

Manajemen strategis pendidikan memiliki ciri utama yang membedakannya dari bentuk manajemen lainnya, yaitu orientasinya pada visi jangka panjang dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Setiap keputusan yang diambil dalam kerangka manajemen strategis tidak hanya mempertimbangkan hasil jangka pendek, tetapi juga dampaknya terhadap masa depan lembaga.

Oleh karena itu, proses perencanaan strategis selalu dimulai dengan analisis terhadap visi, misi, dan tujuan institusi, serta memperhatikan tren dan tantangan eksternal seperti kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi pendidikan, dan dinamika sosial masyarakat. Ciri ini menunjukkan bahwa manajemen

strategis bersifat proaktif bukan hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi justru mengantisipasinya melalui perencanaan yang matang.

Ciri berikutnya adalah integratif dan partisipatif, di mana seluruh elemen lembaga pendidikan mulai dari pimpinan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, hingga peserta didik dan masyarakat dilibatkan dalam proses perumusan dan pelaksanaan strategi. Menurut Arifah, (2023) pendekatan ini memastikan bahwa strategi yang dirancang mencerminkan kebutuhan nyata dan potensi yang dimiliki lembaga.

Dalam praktiknya, manajemen strategis pendidikan menekankan koordinasi lintas bidang serta komunikasi yang terbuka agar setiap unit kerja memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama. Karakteristik ini memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga, sekaligus meningkatkan motivasi dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, manajemen strategis pendidikan memiliki karakteristik fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dunia pendidikan sangat dinamis, dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan, kebijakan pendidikan nasional, serta tuntutan masyarakat dan dunia kerja (Rozi, 2023; Simatupang & Arneti, 2024b).

Oleh karena itu, strategi yang disusun harus dapat disesuaikan dengan kondisi baru tanpa mengubah arah utama lembaga. Dalam konteks ini, kemampuan melakukan evaluasi dan penyesuaian strategi menjadi elemen penting agar lembaga tetap relevan dan kompetitif.

Fleksibilitas ini tidak hanya mencerminkan kecerdasan manajerial, tetapi juga menjadi bukti bahwa lembaga pendidikan mampu belajar, berinovasi, dan bertumbuh secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan zaman.

Konsep Dasar dan Komponen Manajemen Strategis

Manajemen strategis pada dasarnya merupakan suatu proses pengelolaan organisasi yang berorientasi jangka panjang, dengan

menekankan kemampuan berpikir sistematis, analitis, dan antisipatif terhadap perubahan lingkungan (Maghfiroh, 2023).

Dalam konteks pendidikan, manajemen strategis menjadi pendekatan penting yang memungkinkan lembaga pendidikan memiliki arah dan kebijakan yang jelas dalam mencapai visi dan misinya. Konsep dasar ini tidak sekadar menyusun rencana kegiatan, tetapi mencakup keseluruhan proses tentang bagaimana lembaga merumuskan strategi, mengimplementasikannya, serta mengevaluasi hasilnya secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, manajemen strategis berperan sebagai sistem perencanaan yang dinamis untuk mengarahkan setiap unsur lembaga menuju tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara konseptual, manajemen strategis memiliki tiga dimensi utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation)*, dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*) (Amnillah et al., 2023). Ketiga dimensi ini merupakan siklus yang berkesinambungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Dalam tahap perumusan, lembaga pendidikan melakukan analisis situasi internal dan eksternal untuk menentukan arah dan prioritas pengembangan.

Selanjutnya pada tahap implementasi berkaitan dengan pengorganisasian sumber daya, penetapan kebijakan, serta pelaksanaan program yang selaras dengan strategi yang telah ditentukan. Sementara itu, tahap evaluasi dilakukan untuk menilai keberhasilan strategi, mengidentifikasi penyimpangan, dan menentukan langkah korektif agar strategi tetap relevan dengan dinamika perubahan.

Dalam praktiknya, manajemen strategis dalam pendidikan terdiri dari beberapa komponen utama yang saling terkait, yaitu visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, dan evaluasi (Fajriansyah, 2019; Puspito et al., 2021). Visi merupakan pandangan jauh ke depan tentang kondisi ideal lembaga yang ingin dicapai. Visi memberi arah bagi seluruh anggota lembaga agar memiliki orientasi yang sama terhadap masa depan organisasi. Misi, di sisi lain, menjelaskan peran dan fungsi lembaga dalam mewujudkan visi tersebut.

Misi bersifat lebih operasional dan menjadi dasar dalam penyusunan tujuan serta kebijakan lembaga pendidikan. Selanjutnya, tujuan strategis berfungsi sebagai sasaran konkret yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan ini harus dirumuskan secara spesifik, terukur, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan strategi yang merupakan rencana tindakan terpadu mengenai bagaimana lembaga akan mencapai sasarannya.

Strategi mencakup keputusan-keputusan besar mengenai pengalokasian sumber daya, penetapan prioritas program, serta pendekatan inovatif yang akan digunakan untuk meningkatkan mutu dan efektivitas pendidikan. Komponen penting berikutnya adalah kebijakan (*policy*) yang berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan strategi. Kebijakan mengatur arah tindakan yang harus diambil agar pelaksanaan program tidak keluar dari tujuan strategis yang telah dirancang. Dalam konteks pendidikan, kebijakan mencakup aspek kurikulum, manajemen sumber daya manusia, sistem penjaminan mutu, hingga tata kelola lembaga. Implementasi kebijakan memerlukan koordinasi yang baik antar unit kerja agar tidak terjadi tumpang tindih atau kesenjangan dalam pelaksanaan program.

Tahap akhir dari rangkaian komponen manajemen strategis adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas pelaksanaan strategi dan mengukur sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang dirumuskan. Melalui evaluasi, lembaga dapat memperoleh umpan balik (*feedback*) yang digunakan untuk memperbaiki strategi di masa mendatang. Pengendalian strategi juga memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan standar mutu dan prinsip akuntabilitas lembaga pendidikan.

Dengan demikian, konsep dasar dan komponen manajemen strategis dalam pendidikan menegaskan bahwa keberhasilan lembaga tidak hanya ditentukan oleh program yang dijalankan, tetapi juga oleh kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian strategis yang dilakukan secara berkesinambungan. Melalui penerapan konsep ini, lembaga pendidikan dapat membangun sistem manajemen yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tantangan zaman.

Manajemen strategis tidak hanya menjadi alat administrasi, melainkan filosofi kepemimpinan yang mengarahkan seluruh sumber daya untuk bergerak menuju tujuan bersama dengan cara yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Prinsip-Prinsip Manajemen Strategis Dalam Pendidikan

Manajemen strategis dalam pendidikan tidak hanya berbicara tentang penyusunan rencana jangka panjang, tetapi juga menuntut penerapan prinsip-prinsip dasar yang menjadi fondasi keberhasilannya. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai pedoman dalam setiap tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pendidikan (Asmariani & Anwar, 2024; Murniati & Usman, 2009).

Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa seluruh proses manajerial berjalan secara efektif, efisien, dan berorientasi pada mutu. Prinsip manajemen strategis juga membantu para pemimpin pendidikan menjaga konsistensi arah kebijakan serta memastikan keterlibatan semua unsur organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Salah satu prinsip utama manajemen strategis adalah efektivitas. Prinsip ini menekankan pentingnya pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara optimal sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Efektivitas diukur dari sejauh mana kegiatan, program, dan kebijakan mampu menghasilkan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan dan kesejahteraan peserta didik.

Dalam praktiknya, efektivitas memerlukan kemampuan lembaga untuk menyesuaikan strategi dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat, serta kebijakan nasional, tanpa kehilangan arah dan fokus utama lembaga. Lembaga yang efektif adalah lembaga yang tidak hanya banyak berbuat, tetapi berbuat sesuai arah strategis yang jelas dan menghasilkan hasil nyata.

Prinsip berikutnya adalah efisiensi, yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara hemat, tepat, dan produktif. Lembaga pendidikan sering menghadapi keterbatasan anggaran, tenaga, dan waktu; oleh karena itu, efisiensi menjadi keharusan agar strategi yang dirancang tidak membebani kapasitas lembaga. Dalam

konteks manajemen strategis, efisiensi tidak berarti memangkas kegiatan, tetapi memastikan bahwa setiap kegiatan memiliki nilai tambah terhadap pencapaian tujuan strategis.

Efisiensi juga berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi, serta penerapan sistem pengawasan yang mampu meminimalkan pemborosan tanpa menurunkan kualitas layanan pendidikan. Prinsip ketiga adalah partisipasi dan kolaborasi. Manajemen strategis menuntut keterlibatan semua pihak dalam proses perumusan dan pelaksanaan strategi, mulai dari pimpinan, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, hingga masyarakat dan orang tua.

Dalam lembaga pendidikan, keberhasilan strategi tidak dapat dicapai secara individual, tetapi melalui sinergi dan kerja sama kolektif. Partisipasi mendorong rasa memiliki terhadap visi dan misi lembaga, sedangkan kolaborasi memperkuat koordinasi antar unit kerja. Prinsip ini juga menumbuhkan budaya organisasi yang terbuka, komunikatif, dan demokratis, di mana setiap anggota memiliki kesempatan untuk berkontribusi terhadap perbaikan lembaga.

Prinsip keempat adalah orientasi pada mutu dan inovasi. Pendidikan yang berkualitas hanya dapat terwujud apabila lembaga memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui inovasi berkelanjutan. Dalam manajemen strategis, setiap strategi harus berorientasi pada peningkatan mutu layanan, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik.

Inovasi dalam pembelajaran, pengelolaan, dan layanan pendidikan menjadi kunci untuk menghadapi perubahan zaman. Lembaga pendidikan yang inovatif akan selalu berusaha mencari cara baru yang lebih efektif dalam mencapai tujuannya, termasuk memanfaatkan teknologi, memperluas jejaring kerja sama, dan mengembangkan budaya belajar sepanjang hayat.

Prinsip kelima adalah keberlanjutan (*sustainability*). Manajemen strategis yang baik harus memastikan bahwa setiap kebijakan dan program memiliki dampak jangka panjang yang positif. Dalam konteks pendidikan, keberlanjutan berarti menjaga agar hasil-hasil yang dicapai dapat terus dikembangkan dan memberi manfaat bagi generasi berikutnya.

Prinsip ini juga menekankan pentingnya evaluasi berkala, penyesuaian strategi terhadap perubahan, serta pengelolaan sumber daya yang tidak merusak potensi masa depan lembaga. Keberlanjutan strategi menjamin bahwa lembaga pendidikan tidak hanya sukses pada masa tertentu, tetapi juga mampu bertahan dan tumbuh menghadapi tantangan zaman.

Selanjutnya, prinsip penting lainnya adalah kepemimpinan visioner dan adaptif. Pemimpin dalam lembaga pendidikan harus mampu menjadi penggerak utama dalam proses strategis. Kepemimpinan visioner berarti mampu melihat jauh ke depan, mengantisipasi perubahan, serta menginspirasi seluruh warga sekolah untuk bergerak bersama.

Sementara itu, kepemimpinan adaptif diperlukan agar pemimpin mampu menyesuaikan strategi dengan dinamika lingkungan tanpa kehilangan arah utama. Pemimpin strategis juga dituntut memiliki integritas, kemampuan komunikasi yang baik, serta keterampilan dalam membangun budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Selain keenam prinsip tersebut, terdapat pula prinsip akuntabilitas dan transparansi sebagai dasar etika dalam manajemen strategis. Akuntabilitas memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan lembaga dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan administratif, sementara transparansi menjamin keterbukaan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan.

Dalam dunia pendidikan yang berorientasi pada kepercayaan publik, kedua prinsip ini menjadi landasan untuk membangun reputasi dan kredibilitas lembaga. Penerapan akuntabilitas dan transparansi juga mendorong terciptanya sistem tata kelola yang baik (*good governance*) dalam pendidikan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, lembaga pendidikan dapat mengelola perubahan secara terarah dan berkesinambungan.

Prinsip-prinsip manajemen strategis bukan hanya panduan teknis, melainkan juga nilai-nilai organisasi yang menjiwai seluruh proses pengambilan keputusan. Penerapannya menjadikan lembaga pendidikan lebih tangguh, inovatif, dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi tantangan global.

Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap prinsip-prinsip manajemen strategis menjadi fondasi utama bagi setiap pimpinan dan praktisi pendidikan dalam membangun masa depan lembaga yang unggul dan berkelanjutan.

1. Prinsip Efektivitas dan Efisiensi

Prinsip efektivitas dan efisiensi merupakan landasan utama dalam pelaksanaan manajemen strategis pendidikan. Efektivitas berfokus pada sejauh mana tujuan lembaga dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi menekankan pada penggunaan sumber daya baik manusia, finansial, maupun sarana secara optimal untuk mencapai hasil maksimal.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kedua prinsip ini menjadi kunci agar setiap program dan kegiatan tidak hanya berjalan sesuai target, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi peserta didik dan masyarakat. Dengan menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi, lembaga pendidikan mampu memastikan bahwa setiap kebijakan dan strategi yang dijalankan memberikan nilai tambah terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan tanpa pemborosan waktu, tenaga, dan biaya.

2. Prinsip Partisipasi dan Kolaborasi

Prinsip partisipasi dan kolaborasi menegaskan bahwa keberhasilan strategi pendidikan tidak dapat dicapai secara individual, melainkan melalui kerja sama dan keterlibatan semua pihak.

Dalam praktik manajemen strategis, partisipasi berarti melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam proses perencanaan hingga evaluasi program. Sementara itu, kolaborasi mencakup kerja sama lintas unit dan lembaga, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional, untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan menumbuhkan budaya partisipatif dan kolaboratif, lembaga pendidikan dapat membangun rasa memiliki terhadap visi dan misi lembaga, memperkuat komunikasi internal, serta meningkatkan efektivitas implementasi strategi secara menyeluruh.

3. Prinsip Berorientasi Pada Mutu dan Perubahan

Manajemen strategis pendidikan harus berlandaskan pada prinsip berorientasi pada mutu dan perubahan.

Prinsip ini menuntut lembaga untuk senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan. Dalam dunia pendidikan yang terus berkembang, lembaga tidak dapat bertahan hanya dengan sistem lama; perlu ada pembaharuan dalam metode pembelajaran, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi hasil belajar.

Dengan orientasi pada mutu dan perubahan, lembaga pendidikan dapat merespons dinamika kebijakan nasional, perkembangan teknologi, serta kebutuhan peserta didik dengan lebih cepat dan tepat. Prinsip ini juga menjadi dorongan utama untuk memastikan bahwa setiap strategi yang dijalankan tidak hanya efektif untuk masa kini, tetapi juga relevan bagi masa depan.

4. Prinsip Keberlanjutan dan Inovasi

Prinsip keberlanjutan dan inovasi mengandung makna bahwa manajemen strategis pendidikan harus mampu menjaga kesinambungan program sekaligus membuka ruang bagi pembaruan dan kreativitas. Keberlanjutan (*sustainability*) memastikan bahwa setiap strategi yang telah berjalan dapat terus dilaksanakan dengan dukungan sumber daya yang memadai dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Sementara inovasi berfungsi sebagai motor penggerak untuk menemukan cara-cara baru dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, efisiensi manajemen, serta kualitas layanan pendidikan. Dalam penerapannya, lembaga pendidikan yang mengutamakan inovasi akan lebih siap menghadapi tantangan zaman dan mampu menjadi pelopor perubahan positif di bidang pendidikan.

5. Prinsip Kepemimpinan Visioner dan Adaptif

Kepemimpinan visioner dan adaptif merupakan prinsip yang sangat menentukan keberhasilan manajemen strategis di lembaga pendidikan.

Seorang pemimpin visioner mampu merumuskan arah masa depan lembaga secara jelas dan menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk bergerak menuju visi tersebut. Namun, di era yang penuh ketidakpastian, kepemimpinan visioner perlu disertai dengan kemampuan adaptif yakni kepekaan dalam membaca perubahan serta ketangkasan dalam mengambil keputusan strategis.

Dalam konteks pendidikan, pemimpin adaptif mampu menyesuaikan kebijakan, metode, dan strategi pembelajaran sesuai kebutuhan zaman tanpa kehilangan arah visi utama. Dengan menerapkan prinsip ini, lembaga pendidikan akan memiliki kepemimpinan yang tidak hanya memotivasi, tetapi juga memastikan setiap langkah strategis relevan dengan tantangan dan peluang masa depan.

Urgensi Manajemen Strategis Dalam Pendidikan

Dalam dunia pendidikan yang terus berkembang dan dihadapkan pada perubahan sosial, ekonomi, politik, serta kemajuan teknologi yang cepat, penerapan manajemen strategis menjadi suatu kebutuhan mendesak. Urgensi manajemen strategis dalam pendidikan terletak pada kemampuannya untuk membantu lembaga pendidikan menavigasi berbagai tantangan dengan arah yang jelas dan terencana (Sidiq, 2017).

Manajemen strategis tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sistem pengendalian dan pengambilan keputusan yang memastikan lembaga tetap relevan dengan tuntutan zaman. Dengan demikian, urgensi manajemen strategis menjadi semakin tinggi karena dunia pendidikan tidak lagi dapat dikelola dengan cara-cara konvensional yang bersifat reaktif dan jangka pendek.

Pendidikan saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks, seperti peningkatan mutu, pemerataan akses, tuntutan akreditasi, kompetisi antar lembaga, serta adaptasi terhadap teknologi digital. Dalam kondisi ini, lembaga pendidikan membutuhkan pendekatan manajerial yang sistematis, terukur, dan berbasis data (Khori, 2016; Sidiq, 2015).

Manajemen strategis hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut dengan memberikan kerangka kerja yang mampu mengintegrasikan visi, misi, dan tujuan lembaga ke dalam langkah-langkah operasional yang realistis. Melalui penerapan manajemen strategis, setiap keputusan dalam dunia pendidikan dapat diarahkan untuk mendukung pencapaian jangka panjang dan bukan sekadar menyelesaikan permasalahan sesaat.

Berdasarkan Sidiq, (2017) urgensi penerapan manajemen strategis juga terkait erat dengan tuntutan akuntabilitas publik. Lembaga pendidikan, baik formal maupun non-formal, kini dituntut untuk menunjukkan hasil kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Masyarakat, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya membutuhkan bukti bahwa lembaga pendidikan mampu mengelola sumber daya dengan efektif dan efisien. Dengan adanya manajemen strategis, lembaga dapat menetapkan indikator kinerja yang jelas, melaksanakan evaluasi secara berkala, serta melakukan penyesuaian terhadap kebijakan berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Hal ini memperkuat kepercayaan publik dan menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dikelola secara profesional dan transparan.

Selain itu, manajemen strategis dalam pendidikan memiliki urgensi dalam hal penciptaan daya saing lembaga. Dalam era globalisasi, lembaga pendidikan tidak hanya bersaing di tingkat lokal, tetapi juga pada tataran nasional dan internasional. Lembaga yang memiliki strategi yang kuat dan adaptif akan lebih mudah menarik peserta didik, menjalin kemitraan, serta memperoleh dukungan dari pemerintah dan masyarakat.

Sebaliknya, lembaga yang tidak memiliki arah strategis cenderung stagnan, kehilangan identitas, dan sulit bertahan dalam lingkungan yang kompetitif (Khatami & Arifin, 2022; Munandar, 2019). Oleh karena itu, manajemen strategis berfungsi sebagai instrumen untuk memperkuat posisi lembaga melalui diferensiasi program, peningkatan mutu, serta pengembangan keunggulan khas yang berkelanjutan.

Urgensi lainnya terletak pada kemampuan manajemen strategis dalam mengantisipasi perubahan. Dunia pendidikan sangat dinamis, dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, perkembangan ilmu

pengetahuan, serta kebutuhan pasar kerja. Lembaga pendidikan yang tidak memiliki strategi akan kesulitan beradaptasi terhadap perubahan tersebut.

Melalui proses analisis lingkungan internal dan eksternal, manajemen strategis membantu lembaga mengenali peluang dan ancaman sejak dini. Dengan demikian, lembaga dapat menyiapkan langkah-langkah proaktif yang membuatnya lebih tangguh menghadapi ketidakpastian. Adaptabilitas ini menjadi kunci keberhasilan lembaga pendidikan di masa depan.

Lebih jauh, penerapan manajemen strategis juga mendukung pembangunan budaya organisasi yang berorientasi pada visi dan inovasi. Lembaga pendidikan yang menjalankan manajemen strategis secara konsisten akan memiliki pola pikir kolektif yang berfokus pada tujuan jangka panjang, bukan sekadar rutinitas administratif. Hal ini menciptakan budaya kerja yang produktif, inovatif, dan kolaboratif. Setiap anggota organisasi memahami peran dan kontribusinya terhadap tujuan bersama.

Dalam konteks ini, manajemen strategis tidak hanya mengatur proses teknis, tetapi juga membentuk mentalitas organisasi yang siap berubah, belajar, dan berinovasi secara berkelanjutan. Urgensi manajemen strategis juga terlihat dalam perannya mendukung keberlanjutan lembaga pendidikan. Melalui strategi yang matang, lembaga dapat mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana dengan lebih terencana.

Keberlanjutan bukan hanya berarti mampu bertahan, tetapi juga tumbuh dan berkembang dengan tetap menjaga relevansi terhadap kebutuhan masyarakat dan peserta didik. Lembaga pendidikan yang memiliki perencanaan strategis akan mampu menghadapi krisis dengan lebih baik, karena setiap langkahnya sudah didukung oleh analisis risiko dan alternatif tindakan yang terukur. Dengan demikian, urgensi manajemen strategis dalam pendidikan bukan hanya bersifat teoritis, tetapi juga sangat praktis dan mendasar bagi keberhasilan lembaga pendidikan.

Manajemen strategis memastikan bahwa setiap program, kebijakan, dan kegiatan memiliki arah, ukuran keberhasilan, serta mekanisme pengendalian yang jelas. Ia menjadi jembatan antara

idealisme pendidikan dengan realitas manajerial yang dinamis. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategis harus dipandang sebagai keharusan bagi setiap lembaga pendidikan yang ingin berkembang secara berkelanjutan, adaptif, dan berdaya saing tinggi di tengah perubahan zaman.

1. Perubahan Kebijakan dan Regulasi Pendidikan

Salah satu tantangan terbesar dalam penerapan manajemen strategis pendidikan adalah perubahan kebijakan dan regulasi pendidikan yang sering terjadi di tingkat nasional maupun daerah. Dinamika kebijakan tersebut mencakup pembaruan kurikulum, sistem akreditasi, mekanisme pembiayaan, hingga penataan kelembagaan. Perubahan yang cepat sering kali menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan penyesuaian strategi dalam waktu singkat, baik pada aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi.

Ketidakstabilan regulasi dapat menyebabkan ketidaksinambungan program yang telah dirancang secara strategis. Oleh karena itu, lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki fleksibilitas dan kesiapan adaptasi tinggi terhadap kebijakan baru agar tetap relevan dan tidak kehilangan arah dalam mencapai visi lembaga.

Lebih jauh lagi, perubahan kebijakan pendidikan sering kali berimplikasi pada penyesuaian administratif dan sumber daya manusia. Misalnya, kebijakan Merdeka Belajar atau Kurikulum Merdeka menuntut guru dan tenaga kependidikan untuk memperbarui kompetensinya dalam mengimplementasikan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Dalam konteks manajemen strategis, hal ini menegaskan pentingnya perencanaan yang berbasis analisis kebijakan dan antisipasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dengan demikian, lembaga pendidikan tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga aktor strategis yang mampu memanfaatkan peluang dari perubahan tersebut untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan.

2. Daya Saing Lembaga Pendidikan

Tantangan berikutnya adalah meningkatnya persaingan antar lembaga pendidikan dalam merebut kepercayaan masyarakat. Dalam era globalisasi dan keterbukaan informasi, lembaga pendidikan tidak hanya bersaing dalam konteks lokal, tetapi juga harus menghadapi kompetisi di tingkat nasional bahkan internasional.

Daya saing lembaga tidak hanya diukur dari prestasi akademik, tetapi juga dari kualitas manajemen, inovasi pembelajaran, reputasi, serta kemampuan menghasilkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Untuk menjawab tantangan ini, manajemen strategis harus mampu merumuskan diferensiasi yang jelas, yaitu keunggulan khas lembaga yang menjadi nilai jual di mata publik.

Selain itu, penguatan citra dan reputasi lembaga menjadi bagian penting dari strategi daya saing. Lembaga pendidikan perlu membangun sistem branding yang berkelanjutan melalui prestasi, pelayanan prima, dan komunikasi publik yang efektif.

Di sisi lain, lembaga juga harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tren global dalam pendidikan, seperti pembelajaran *digital*, kolaborasi internasional, serta integrasi *soft skills* dan literasi baru (digital, data, dan manusia).

Dengan strategi yang tepat, lembaga pendidikan dapat mengubah tantangan persaingan menjadi peluang untuk tumbuh dan memperluas pengaruhnya di ranah pendidikan yang lebih luas.

3. Pengelolaan Sumber Daya

Efektivitas manajemen strategis pendidikan sangat bergantung pada kemampuan lembaga dalam mengelola sumber daya secara optimal. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, serta teknologi informasi.

Tantangan yang sering muncul adalah keterbatasan anggaran dan kompetensi SDM yang belum merata, terutama pada lembaga pendidikan yang berada di wilayah dengan akses terbatas. Dalam kondisi tersebut, strategi pengelolaan sumber daya menjadi krusial agar lembaga tetap mampu menjalankan program prioritas dengan efisien.

Manajemen strategis yang efektif harus mampu mengarahkan penggunaan sumber daya berdasarkan analisis kebutuhan dan prioritas lembaga. Selain itu, lembaga pendidikan juga perlu mendorong diversifikasi sumber pendanaan melalui kerja sama dengan dunia usaha, alumni, atau lembaga donor.

Di sisi lain, pengembangan kapasitas sumber daya manusia menjadi fokus penting termasuk pelatihan kepemimpinan, manajemen mutu, serta penguasaan teknologi digital bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan pengelolaan sumber daya yang terencana dan berorientasi jangka panjang, lembaga pendidikan dapat menciptakan stabilitas operasional sekaligus meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

4. Keberlanjutan Mutu dan Akreditasi Lembaga

Menjaga keberlanjutan mutu dan akreditasi lembaga menjadi tantangan yang tidak kalah penting dalam manajemen strategis pendidikan. Akreditasi bukan sekadar penilaian administratif, tetapi cerminan sejauh mana lembaga mampu mempertahankan kualitas layanan pendidikan sesuai standar nasional dan internasional.

Tantangan muncul ketika lembaga hanya berfokus pada pencapaian nilai akreditasi, bukan pada pembudayaan mutu secara konsisten. Dalam konteks strategis, mutu harus dijadikan sebagai bagian dari budaya organisasi yang mengakar pada setiap aspek kegiatan mulai dari pembelajaran, penelitian, pengabdian, hingga manajemen kelembagaan.

Untuk memastikan keberlanjutan mutu, lembaga pendidikan perlu memiliki sistem penjaminan mutu internal (SPMI) yang kuat, disertai siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Selain itu, evaluasi diri lembaga harus dilakukan secara periodik untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memastikan kesesuaian dengan standar akreditasi terkini.

Dengan manajemen strategis yang berorientasi pada mutu dan akreditasi berkelanjutan, lembaga pendidikan tidak hanya mampu

mempertahankan keunggulannya, tetapi juga terus berinovasi dalam memberikan layanan pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi bagi masyarakat.

Tantangan dan Arah Pengembangan Manajemen Strategis Pendidikan

Tantangan dan arah pengembangan manajemen strategis dalam pendidikan merupakan dua konsep yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Tantangan mengacu pada berbagai hambatan, perubahan, dan dinamika lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan penerapan strategi dalam lembaga Pendidikan (Fajriansyah, 2019; Puspito *et al.,* 2021).

Sementara itu, arah pengembangan menggambarkan langkah-langkah strategis yang perlu ditempuh untuk memperbaiki, memperkuat, dan menyesuaikan sistem manajemen strategis agar tetap relevan dengan kebutuhan zaman. Dalam konteks pendidikan, kedua hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan manajerial tidak hanya bersifat reaktif terhadap masalah, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal lembaga.

Secara konseptual, tantangan dalam manajemen strategis pendidikan muncul karena perubahan lingkungan yang sangat cepat dan tidak dapat diprediksi. Perubahan tersebut meliputi kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi *digital*, kebutuhan pasar kerja, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pendidikan.

Lembaga pendidikan harus mampu merespons dinamika tersebut dengan pendekatan manajerial yang sistematis, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Tanpa pemahaman yang baik terhadap tantangan ini, strategi yang dirumuskan cenderung bersifat sementara dan tidak mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Sementara itu, Simatupang & Arneti, (2024a) arah pengembangan manajemen strategis dalam pendidikan berfokus pada penciptaan sistem pengelolaan yang mampu menjawab tantangan-tantangan tersebut melalui inovasi, peningkatan kapasitas kelembagaan, dan penguatan tata kelola pendidikan yang berkelanjutan.

Pengembangan ini mencakup upaya memperbaiki proses perencanaan strategis, pelaksanaan program, hingga sistem evaluasi yang terukur dan berbasis data. Dengan demikian, arah pengembangan bukan hanya memperbaiki kelemahan yang ada, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif lembaga pendidikan agar mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

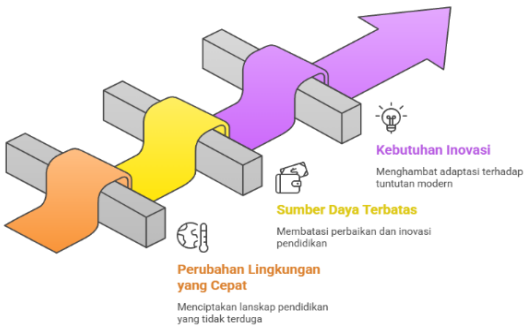
Dalam konteks praktis, pengertian tantangan dan arah pengembangan manajemen strategis dalam pendidikan juga mencerminkan pentingnya kemampuan analisis situasi *(situational analysis)*. Lembaga pendidikan perlu memahami kondisi internal seperti kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi, serta efektivitas struktur manajemen, sekaligus memperhatikan faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, kebijakan nasional, dan tuntutan masyarakat (Rahayu & Amiruddin, 2024; Sanusi, 2023).

Melalui analisis yang komprehensif, lembaga dapat menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan riil lembaga, sehingga strategi yang dirancang lebih terukur dan realistis. Lebih jauh, tantangan dan arah pengembangan manajemen strategis dalam pendidikan juga menyangkut pembangunan sistem adaptif dan berkelanjutan. Dunia pendidikan tidak dapat dikelola dengan pola pikir statis karena perubahan selalu terjadi dari waktu ke waktu.

Oleh karena itu, pengembangan manajemen strategis harus diarahkan pada pembentukan organisasi pembelajar (*learning organization*), di mana setiap unsur lembaga memiliki komitmen untuk terus belajar, berinovasi, dan memperbarui strategi sesuai perkembangan lingkungan. Dengan pendekatan ini, lembaga pendidikan tidak hanya mampu menghadapi tantangan saat ini, tetapi juga siap menghadapi ketidakpastian masa depan (Faujiah *et al.,* 2023; Setiawati, 2020).

Dengan demikian, pengertian tantangan dan arah pengembangan manajemen strategis dalam pendidikan mencakup pemahaman terhadap kondisi dinamis dunia pendidikan serta upaya sistematis untuk memperkuat kapasitas manajerial lembaga. Kedua aspek ini menjadi landasan penting dalam menciptakan lembaga pendidikan yang tangguh, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Melalui kesadaran terhadap tantangan yang dihadapi dan komitmen untuk terus mengembangkan arah strategisnya, lembaga pendidikan dapat memastikan keberlanjutan, efektivitas, serta relevansi perannya dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul di era modern.



Gambar 1.1: Menavigasi Tantangan Manajemen Strategi Pendidikan

Sumber: Diolah Penulis.

1. Hambatan Umum Dalam Penerapan Strategi

Dalam penerapan manajemen strategis, lembaga pendidikan seringkali menghadapi berbagai hambatan yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal.

Hambatan internal biasanya muncul akibat kurangnya pemahaman dan komitmen dari pimpinan atau tenaga pendidik terhadap pentingnya strategi yang telah dirumuskan. Kondisi ini sering diperparah oleh budaya organisasi yang belum mendukung perubahan, komunikasi yang tidak efektif antar unit, serta keterbatasan sumber daya manusia dan dana.

Misalnya, strategi peningkatan mutu pembelajaran sulit diterapkan apabila guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan atau tidak mendapatkan pelatihan yang memadai. Selain itu, resistensi terhadap perubahan sering menjadi penghalang besar, terutama ketika strategi baru menuntut cara kerja yang berbeda dari kebiasaan lama.

Sementara itu, hambatan eksternal biasanya berasal dari faktor-faktor di luar kendali lembaga, seperti perubahan kebijakan

pendidikan nasional, dinamika sosial dan ekonomi masyarakat, serta perkembangan teknologi yang bergerak cepat. Ketidakpastian lingkungan eksternal membuat strategi yang telah disusun menjadi kurang relevan atau sulit diimplementasikan sesuai rencana awal. Misalnya, perubahan kurikulum nasional atau sistem akreditasi dapat memaksa lembaga pendidikan untuk menyesuaikan kembali prioritas strategisnya.

Oleh karena itu, penerapan manajemen strategis membutuhkan kemampuan adaptasi yang tinggi serta mekanisme evaluasi yang berkesinambungan agar lembaga mampu merespons setiap perubahan dengan cepat dan tepat tanpa kehilangan arah tujuan utamanya.

2. Strategi Penguatan

Strategi penguatan dalam manajemen strategis pendidikan merupakan upaya sistematis untuk memperkuat kemampuan internal lembaga agar dapat melaksanakan rencana strategis secara efektif dan berkelanjutan. Penguatan ini mencakup berbagai aspek, seperti peningkatan kompetensi sumber daya manusia, optimalisasi sistem manajemen, serta pengembangan budaya organisasi yang produktif dan kolaboratif (Adam, 2018; Musnaeni et al., 2022).

Dalam konteks pendidikan, strategi penguatan dapat diwujudkan melalui pelatihan berkelanjutan bagi guru dan tenaga kependidikan, pembentukan tim kerja strategis yang solid, serta penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis data dan hasil. Dengan demikian, lembaga pendidikan tidak hanya memiliki strategi yang baik di atas kertas, tetapi juga memiliki kapasitas dan kesiapan nyata untuk menjalankannya.

Selain memperkuat aspek internal, strategi penguatan juga mencakup pengembangan jejaring eksternal dan kolaborasi multipihak. Lembaga pendidikan perlu menjalin kemitraan dengan berbagai pihak seperti pemerintah, dunia usaha, lembaga riset, serta masyarakat untuk mendukung pelaksanaan strategi secara optimal. Melalui kerja sama tersebut, lembaga dapat memperoleh

tambahan sumber daya, inovasi, serta dukungan kebijakan yang memperkuat daya saingnya.

Penguatan juga dapat dilakukan melalui digitalisasi sistem manajemen dan pembelajaran, agar lembaga mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan era global. Secara keseluruhan, strategi penguatan berfungsi sebagai fondasi keberlanjutan manajemen strategis, memastikan setiap program dan kebijakan dapat berjalan secara konsisten, efektif, serta memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan.

3. Arah Pengembangan Ke Depan

Arah pengembangan ke depan dalam manajemen strategis pendidikan diarahkan pada terciptanya lembaga pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi di era transformasi *digital*.

Pengembangan ini menuntut lembaga untuk tidak hanya fokus pada peningkatan mutu akademik, tetapi juga pada pembentukan sistem manajemen yang cerdas, berbasis data, dan terintegrasi. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan perlu mengoptimalkan teknologi informasi untuk mendukung perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program strategis secara *real time*.

Selain itu, arah pengembangan juga mencakup penguatan kompetensi abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi (4C), baik bagi tenaga pendidik maupun peserta didik. Dengan cara ini, lembaga pendidikan tidak hanya mampu mengikuti arus perubahan, tetapi juga menjadi pelopor inovasi di bidang pendidikan.

Ke depan, manajemen strategis pendidikan juga harus berorientasi pada pembangunan berkelanjutan *(sustainable development)* yang menekankan keseimbangan antara aspek akademik, sosial, dan lingkungan. Hal ini mencakup pengembangan kebijakan yang berpihak pada inklusivitas, pemerataan akses pendidikan, serta pemberdayaan masyarakat sekitar lembaga.

Selain itu, kolaborasi lintas sektor antara dunia pendidikan, industri, dan komunitas perlu diperluas untuk menciptakan

ekosistem pendidikan yang relevan dengan kebutuhan zaman. Dengan arah pengembangan seperti ini, manajemen strategis tidak hanya menjadi alat untuk mencapai efisiensi organisasi, tetapi juga menjadi motor penggerak perubahan menuju sistem pendidikan yang humanis, responsif, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

Adam, B. (2018). Peranan Manajemen Strategi Dan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(2), 57–66.

Aditama, R. A. (2023). *Manajemen Strategi*. AE Publishing.

Amnillah, M., Murad, A. A., Widya Winarni, S. A. P., Chairul Anam, S. E., Idris Yanto Niode, M. M., Kholiq, N., Pesik, I. M., Endi Rahman, S. E., Latuni, F., & Manueke, B. B. R. (2023). *Manajemen strategi*. Selat Media.

Arifah, U. (2023). *Manajemen Strategi*. Unisnu Press.

Asmariani, S. P. I., & Anwar, S. (2024). *Manajemen Strategik Pendidikan*. PT. Indragiri Dot Com.

Faujiah, S., Syaifudin, M., & Andriani, T. (2023). Implementasi Manajemen Strategi Dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, *4*(3).

Khatami, M., & Arifin, Z. (2022). Manajemen Strategik Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Proceedings Icis 2021*, *1*(1).

Khori, A. (2016). Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *1*(1), 75–99.

Maghfiroh, A. (2023). *Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan*. PT Arr rad Pratama, IAINU Kebumen Press.

Novianto, E. (2020). *Manajemen Strategis*. Deepublish.

Puspito, G. W., Swandari, T., & Rokhman, M. (2021). Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Non Formal. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, *1*(1), 85–98.

Rahayu, I., & Amiruddin, A. (2024). *Buku Ajar Pengantar Manajemen Pendidikan*. Selat Media.

Rozi, H. N. (2023). *Manajemen Strategi Dan Mutu Pendidikan Islam*. Uwais Inspirasi Indonesia.

Safitri, A. (2024). Hakikat Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam (Management Development Of Islamic Education). *BIDAYAH: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, *15*(1), 135–165.

Sanusi, A. (2023). *Pembaharuan Strategi Pendidikan*. Nuansa Cendekia.

Setiawati, F. (2020). Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan*, *30*(1), 57–66.

Simatupang, U. N., & Arneti, R. (2024a). Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Jurnal Niara*, *16*(3), 606–613.

Simatupang, U. N., & Arneti, R. (2024b). Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Jurnal Niara*, *16*(3), 606–613.

PROFIL PENULIS



Novita Sari, M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap Pendidikan Anak Usia Dini dimulai pada tahun 2013 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan memilih Jurusan PG-PAUD berhasil lulus pada tahun 2018 dan di tahun yang sama melanjutkan ke Universitas Pendidikan Indonesia dengan jurusan PAUD berhasil lulus pada tahun 2021.

Sebelum lulus Pendidikan S2, penulis pernah mengikuti kegiatan internship di Direktorat Pendidikan Anak Usia Dini. Penulis memiliki kepakaran di bidang Pendidikan Anak Usia Dini. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Sejak tahun 2022 hingga 2025, penulis secara konsisten menerima hibah penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti). Penerimaan hibah tersebut menjadi bukti komitmen dan kontinuitas penulis dalam mengembangkan kegiatan tridarma perguruan tinggi, khususnya dalam bidang penelitian dan pengabdian berbasis pemberdayaan masyarakat.

Email Penulis: novita.op21@gmail.com.

BAB 2
DASAR FILOSOFIS DAN LANDASAN TEORI MANAJEMEN STRATEGIS

Mudatsir, S.Pd., M.Pd.
Universitas Musamus

Pendahuluan

Manajemen strategis merupakan salah satu cabang ilmu manajemen yang berkembang paling dinamis dalam konteks teori maupun praktik organisasi modern. Perkembangannya tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan teknis organisasi untuk mencapai tujuan, tetapi juga oleh fondasi filosofis yang melandasinya.

Pemahaman terhadap dasar filosofis manajemen strategis penting agar strategi yang diterapkan tidak sekadar bersifat instrumental, melainkan juga mencerminkan nilai-nilai, pandangan dunia (*worldview*), dan orientasi etis organisasi. Dalam konteks akademis, dasar filosofis manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka reflektif yang menjelaskan bagaimana organisasi memahami lingkungan, sumber daya, dan tujuannya.

Sementara itu, landasan teorinya mencakup berbagai aliran pemikiran seperti *Resource-Based View, Industrial Organization Economics,* dan *Dynamic Capabilities*, yang menekankan peran sumber daya, keunggulan kompetitif, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Bab ini membahas secara mendalam hakikat filosofis manajemen strategis, berbagai paradigma teoritik yang berkembang, serta relevansi penerapan teori tersebut dalam konteks organisasi kontemporer.

Hakikat dan Makna Filosofis Manajemen Strategis

Manajemen strategis memiliki kedudukan fundamental dalam ilmu manajemen modern karena berfungsi sebagai kerangka berpikir dalam menentukan arah, tujuan, dan keberlanjutan organisasi.

Secara umum, manajemen strategis dapat dimaknai sebagai proses terpadu antara perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjang secara efektif dan berdaya saing tinggi. Menurut Gluech dan Jauch (1994), manajemen strategis merupakan serangkaian arus keputusan dan tindakan yang berorientasi pada pengembangan strategi efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pandangan ini menegaskan bahwa strategi bukan sekadar rencana statis, melainkan proses dinamis yang melibatkan interaksi antara lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dalam kerangka

organisasi modern, strategi dipahami sebagai rencana menyeluruh (*comprehensive plan*) yang disusun secara sistematis guna menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Wheelen dan Hunger (2004) menekankan bahwa manajemen strategis berkaitan erat dengan keputusan dan tindakan manajerial yang mencakup penyusunan rencana strategis untuk mencapai kinerja jangka panjang. Perspektif ini sejalan dengan David (2017), yang mendeskripsikan manajemen strategis sebagai seni sekaligus ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi sehingga organisasi mampu mencapai tujuannya secara efektif.

Sementara itu, Barney (1997) memandang manajemen strategis sebagai proses seleksi dan penerapan strategi yang memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya secara optimal agar mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya di tengah dinamika lingkungan.

Pandangan serupa diutarakan oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson (1997, dalam Rachmat, 2014), yang menegaskan bahwa manajemen strategis merupakan proses sistematis untuk membantu organisasi mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai serta menentukan cara terbaik untuk meraih hasil yang bernilai tinggi bagi para pemangku kepentingan.

Dalam konteks globalisasi dan liberalisasi ekonomi, peran manajemen strategis semakin signifikan. Persaingan antar organisasi yang semakin terbuka menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang adaptif dan inovatif guna mempertahankan eksistensi serta meningkatkan daya saing.

Melalui penerapan strategi yang tepat, organisasi dapat menciptakan nilai tambah (*value creation*) bagi konsumen dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dan laba di atas rata-rata industri.

Mengacu pada Wheelen dan Hunger (2004), manajemen strategis didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi atau korporasi.

Dengan demikian, esensi manajemen strategis tidak hanya terletak pada penyusunan strategi, tetapi juga pada pelaksanaan dan pengendaliannya secara berkelanjutan untuk menjamin efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks.

Paradigma dan Aliran Pemikiran Dalam Manajemen Strategis

Perkembangan Perkembangan ilmu manajemen strategis menunjukkan dinamika pemikiran yang terus berevolusi seiring dengan perubahan lingkungan organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

Bidang ini berkembang melalui berbagai paradigma teoritik yang saling melengkapi, berdebat, dan memperkaya kerangka konseptualnya. Secara umum, pendekatan terhadap manajemen strategis dapat ditinjau melalui empat perspektif utama, yaitu: proses, peran, pengembangan daya saing organisasi, dan implementasi.

1. Manajemen Strategis Ditinjau dari Perspektif Proses

Dalam perspektif proses, manajemen strategis dipahami sebagai rangkaian kegiatan sistematis dalam pengambilan keputusan strategis yang bersifat menyeluruh, disertai dengan penentuan langkah-langkah pelaksanaan yang terintegrasi di seluruh tingkatan organisasi. Proses tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang secara efisien dan efektif.

Pearch dan Robinson (1997) menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi (perumusan) serta implementasi strategi guna mencapai sasaran organisasi.

Menurut Rachmat (2014), proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap utama:

a. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*): mencakup pengembangan visi, misi, dan tujuan jangka panjang; identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman (analisis SWOT); perumusan berbagai alternatif strategi; dan pemilihan strategi yang paling sesuai dengan kondisi organisasi.
b. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*): meliputi penetapan sasaran tahunan, kebijakan operasional, alokasi

sumber daya, serta motivasi bagi seluruh anggota organisasi agar strategi dapat dioperasionalisasikan secara efektif.

c. Evaluasi dan Pengendalian Strategi (*Strategy Evaluation and Control*): berupa kegiatan pemantauan dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan strategi, pengukuran kinerja organisasi, serta pengambilan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan atau ketidaksesuaian.

Manajemen strategis juga menuntut integrasi lintas fungsi dalam organisasi, mencakup bidang pemasaran, keuangan, produksi, dan riset-pengembangan. Integrasi ini diperlukan agar seluruh sumber daya dapat dikoordinasikan menuju pencapaian sasaran strategis bersama.

Dengan demikian, esensi manajemen strategis terletak pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage)* melalui pengelolaan proses strategis yang menghasilkan nilai tambah nyata bagi organisasi.

2. Manajemen Strategis Ditinjau Dari Segi Peran

Dari segi peran, manajemen strategis memiliki tiga fungsi utama. Pertama, berperan sebagai instrumen pencapaian tujuan organisasi.

Dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen strategis, setiap entitas organisasi memperoleh arah dan pedoman yang jelas dalam meraih visi dan misi yang telah ditetapkan. Kedua, manajemen strategis berperan dalam mengarahkan koordinasi dan efektivitas kerja antar unit organisasi.

Melalui implementasi strategi yang terencana, setiap bagian organisasi dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara sinergis. Efektivitas dan efisiensi kerja ini dicapai melalui perumusan taktik dan kebijakan yang tepat serta kepemimpinan strategis yang mampu mengintegrasikan sumber daya manusia dan material secara optimal.

Ketiga, manajemen strategis memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing organisasi. Dalam konteks persaingan global, keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuannya memahami dinamika pasar, standar industri, dan perilaku konsumen.

Faktor-faktor seperti kecepatan inovasi produk, ketepatan distribusi, serta kemampuan memberikan nilai tambah menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Peningkatan daya saing tersebut sangat dipengaruhi oleh kreativitas, kapasitas teknologi, efisiensi proses, dan kualitas layanan organisasi terhadap pelanggan.

3. Manajemen Strategis Ditinjau dari Perspektif Pengembangan Daya Saing Organisasi

Dalam perspektif pengembangan daya saing, manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka pengelolaan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Najib (2014) menegaskan bahwa esensi manajemen strategis pada tahap ini dapat dibedakan menjadi dua aspek utama, yakni pertumbuhan dan keberlanjutan serta berpikir strategis.

a. Pertumbuhan dan Keberlanjutan (*Growth and Sustainability*)
   Pertumbuhan organisasi dicirikan oleh meningkatnya kapasitas kegiatan, efisiensi sumber daya manusia, serta kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

   Keberlanjutan dicapai melalui sinergi antar individu dalam organisasi yang mampu beradaptasi terhadap dinamika siklus organisasi, mulai dari tahap perkenalan, pertumbuhan, kedewasaan, hingga pembaruan.

   Proses tersebut dipengaruhi oleh faktor internal seperti budaya dan struktur organisasi, serta faktor eksternal seperti perubahan nilai konsumen, perkembangan teknologi, dan tingkat persaingan yang semakin kompleks.
b. Berpikir Strategis (*Strategic Thinking*)
   Berpikir strategis menuntut kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan lingkungan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan dimensi waktu (masa lalu, kini, dan mendatang).

   Pendekatan ini bersifat siklik dan iteratif, yang memungkinkan organisasi terus belajar dan memperbaiki diri berdasarkan pengalaman. Dalam praktiknya, berpikir strategis mencakup pemetaan kemampuan unggul (*superior resources*),

termasuk sumber daya alam, manusia, dan finansial, serta mempertimbangkan faktor makro seperti politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

c. Manajemen Strategis Ditinjau dari Perspektif Implementasi
Dari sisi implementasi, manajemen strategis menuntut adanya tahapan analisis lingkungan, perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi.

Tahapan ini diawali dengan identifikasi lingkungan internal yang meliputi kekuatan, kelemahan, sumber daya, dan kompetensi inti serta lingkungan eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Analisis tersebut umumnya dikenal melalui pendekatan SWOT maupun *Porter's Five Forces*, yang terdiri atas lima komponen utama:

1) Ancaman dari pendatang baru, yang ditentukan oleh skala ekonomi, kebutuhan modal, diferensiasi produk, serta kebijakan pemerintah.
2) Ancaman dari produk substitusi yang memengaruhi harga dan preferensi konsumen.
3) Kekuatan tawar pembeli, yang bergantung pada volume pembelian, kualitas produk, dan alternatif penyedia.
4) Kekuatan tawar pemasok, yang dipengaruhi oleh dominasi pasar, integrasi vertikal, dan keunikan bahan baku.
5) Intensitas persaingan antarperusahaan yang sejenis dalam industri.

Dalam implementasinya, manajemen strategis memerlukan kejelasan visi, misi, dan tujuan organisasi sebagai arah dan dasar pengambilan keputusan. Proses ini diorganisasikan ke dalam tiga tingkat strategi, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional.

Struktur organisasi juga memainkan peranan penting dalam mendukung efektivitas implementasi strategi, baik dalam bentuk struktur sederhana, fungsional, divisional, matriks, maupun unit bisnis strategis.

Dengan demikian, manajemen strategis tidak hanya berfungsi sebagai perangkat konseptual, tetapi juga sebagai mekanisme

manajerial yang menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang berkesinambungan.

Teori yang Mempengaruhi Pendekatan Manajemen Strategis

Manajemen Strategi, dalam perkembangannya sebagai cabang ilmu, manajemen strategis berevolusi dari berbagai macam sumber.

Sebagai disiplin ilmu yang terus berkembang, manajemen strategis tidak lahir dari satu sumber teori tunggal, melainkan merupakan hasil sintesis dari berbagai aliran pemikiran lintas disiplin, termasuk biologi evolusioner, ekonomi mikro, teori organisasi, dan teori sumber daya.

Evolusi konsep ini memperlihatkan bagaimana pendekatan terhadap strategi organisasi telah bergeser dari pandangan yang bersifat deterministik menuju pandangan yang lebih dinamis, adaptif, dan berbasis kapabilitas internal. Beberapa sumber teori utama yang membentuk fondasi perkembangan manajemen strategis dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Teori Evolusi dan Revolusi

Dasar konseptual teori evolusi dalam manajemen strategis banyak terinspirasi oleh teori evolusi spesies yang dikemukakan oleh Charles Darwin, yang menyatakan bahwa kelangsungan hidup suatu spesies sangat ditentukan oleh kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Prinsip "*survival of the fittest*" ini kemudian diadopsi oleh para pemikir organisasi, seperti Gioia dan Pitre (1990), yang melihat organisasi sebagai entitas hidup yang juga mengalami proses adaptasi terhadap lingkungan eksternal yang terus berubah. Dalam konteks organisasi, perubahan lingkungan yang berlangsung secara bertahap menuntut perusahaan untuk menyesuaikan strategi, struktur, dan budaya agar tetap relevan.

Organisasi yang gagal beradaptasi akan kehilangan daya saing dan akhirnya tersingkir dari arena kompetitif. Pandangan ini merepresentasikan evolusi organisasi yang gradual, di mana

perubahan dianggap sebagai proses berkelanjutan dan terukur. Berbeda dengan pendekatan evolusioner, Joseph Schumpeter (1976) mengajukan teori perubahan revolusioner yang lebih radikal.

Ia berpendapat bahwa lingkungan ekonomi tidak selalu berubah secara lambat, tetapi sering kali mengalami *disruptive shifts* yang bersifat mendadak dan destruktif. Melalui konsep "*creative destruction*", Schumpeter menegaskan bahwa inovasi dan kewirausahaan menjadi kekuatan pendorong utama perubahan ekonomi dan industri.

Perusahaan baru dengan teknologi lebih maju dapat menggantikan perusahaan lama yang sudah usang (*obsolete*). Dengan demikian, keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk menciptakan inovasi yang melampaui struktur industri yang ada.

Kedua pendekatan ini evolusioner dan revolusioner mewakili dua dinamika perubahan strategis: yang pertama menekankan adaptasi bertahap, sedangkan yang kedua menekankan transformasi mendasar akibat disrupsi inovatif.

2. Teori Organisasi Industri

Teori organisasi industri (*industrial organization theory*), yang berasal dari cabang mikroekonomi, berfokus pada pengaruh lingkungan industri terhadap perilaku dan kinerja perusahaan. Teori ini menekankan bahwa struktur industri, termasuk tingkat persaingan, hambatan masuk, dan kekuatan pasar, sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dan mempertahankan keberlangsungan usaha.

Dalam perspektif ini, organisasi dipandang sebagai entitas yang deterministik, yaitu keberhasilannya bergantung pada kemampuan beradaptasi terhadap tekanan eksternal yang berasal dari lingkungan industri. Lingkungan industri yang kondusif akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan di atas rata-rata, sedangkan lingkungan yang tidak kondusif dapat menjadi penghambat keberlangsungan hidup.

Karena fokus teori ini terletak pada lingkungan eksternal, maka strategi, sumber daya, dan kapabilitas perusahaan dianggap sebagai cerminan dari struktur industri itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi dalam industri yang sama seringkali memiliki strategi yang relatif homogen. Apabila terdapat perusahaan yang lebih unggul, perusahaan lain dapat meniru dengan cara mengakuisisi sumber daya, teknologi, atau kemampuan manajerial yang dimiliki pesaing tersebut.

Model *Structure–Conduct–Performance* (SCP) yang dikembangkan dalam teori ini menjadi dasar bagi analisis strategis modern seperti Porter's Five Forces, yang menjelaskan bagaimana struktur industri menentukan perilaku kompetitif dan hasil kinerja organisasi.

3. Teori Ekonomi Chamberlin

Kontribusi penting terhadap teori strategi juga datang dari Edward H. Chamberlin (1956, 1965) melalui konsep *differentiated competition* dalam ekonomi mikro.

Chamberlin menegaskan bahwa perusahaan dapat memperoleh posisi kompetitif melalui diferensiasi produk atau jasa, baik melalui fitur, kualitas, citra, maupun layanan yang unik. Menurutnya, diferensiasi menciptakan preferensi pembeli terhadap produk tertentu, sehingga hubungan antara penjual dan pembeli menjadi tidak acak, melainkan berdasarkan pilihan rasional dan emosional konsumen.

Perbedaan tersebut dapat bersifat alami maupun artifisial. Dalam jangka pendek, diferensiasi dapat dilindungi oleh hak kekayaan intelektual seperti merek dagang, paten, atau desain industri. Dalam jangka panjang, keunggulan kompetitif ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang sulit ditiru.

Implikasi strategis dari teori ini adalah bahwa organisasi perlu memahami posisi kompetitif relatifnya terhadap pesaing, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, serta secara terus-menerus memantau perubahan eksternal. Keseimbangan antara

kemampuan internal dan tuntutan eksternal inilah yang kemudian menjadi dasar bagi perkembangan teori kontingensi.

4. Teori Kontingensi

Teori kontingensi (*contingency theory*) menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan strategis yang bersifat universal. Efektivitas strategi sangat bergantung pada kesesuaian (*fit*) antara karakteristik organisasi dan kondisi lingkungannya. Teori ini masih berakar pada pandangan evolusioner, namun lebih menyoroti hubungan timbal balik antara organisasi dan lingkungan.

Menurut Lado *et al.* (1994), kinerja organisasi merupakan hasil kombinasi antara tekanan eksternal dan tindakan strategis internal. Artinya, organisasi tidak sepenuhnya pasif terhadap lingkungan, tetapi dapat bersikap proaktif dengan memilih arena persaingan yang paling sesuai dengan kekuatan dan kelemahannya.

Ketika terjadi perubahan lingkungan industri yang tidak menguntungkan, organisasi yang adaptif akan mampu mengalihkan sumber dayanya ke sektor lain yang lebih potensial.

5. Teori Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based Theory*)

Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) memperluas pemahaman tentang sumber keunggulan kompetitif dengan menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi.

Berbeda dengan teori organisasi industri yang menitikberatkan pada tekanan eksternal, RBV berargumen bahwa keberhasilan jangka panjang bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola aset, kapabilitas, dan kompetensi yang dimilikinya secara unik. Sumber daya dalam konteks ini mencakup seluruh aset berwujud maupun tidak berwujud, seperti modal finansial, teknologi, reputasi, informasi, dan sumber daya manusia.

Menurut RBV, suatu sumber daya dikatakan strategis apabila memenuhi empat kriteria utama yang dikenal sebagai VRIN *Framework* (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*). Artinya,

sumber daya tersebut harus bernilai tinggi, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan oleh sumber daya lain.

Dengan mengembangkan kapabilitas inti (*core competencies*), organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Dalam konteks perubahan evolusioner, perusahaan yang mampu memperbaiki dan menambah nilai sumber dayanya secara berkelanjutan akan tetap kompetitif.

Sebaliknya, dalam situasi revolusioner yang disruptif, hanya perusahaan dengan sumber daya dan kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) yang akan bertahan dan berhasil menyesuaikan diri terhadap paradigma industri baru.

Daftar Pustaka

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management Concepts and Cases 16th Edition*.

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.

Gluech, William F. dan Jauch, Lawrence R. (1994). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Airlangga.

Lado, AA. and MC. Wilson. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*. 19 (4). 699-727.

Pearce, I. I., John, A., & Robinson Jr, R. B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi Pengendalian Edisi 12-Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Rachmat (2014). *Manajemen Strategi Edisi.1*. Bandung: Pustaka Setia.

Schumpeter, J. A. (1976). *ECONOMI~ CO.*

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004*). Strategic Management And Business Policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

PROFIL PENULIS



Mudatsir, S.Pd., M.Pd.

Lahir di Makassar, 11 November 1994. Penulis adalah anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Alm. H. Muhammad Rusdi dan Hj. Marawiah. Penulis mempunyai istri bernama Musyahidah. Penulis menyelesaikan studi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Makassar dan berhasil lulus pada tahun 2013.

Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Makassar pada tahun 2018. Dua tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Pendidikan dan Media Pembelajaran. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: mudatsir@unmus.ac.id.

BAB 3
VISI, MISI, DAN NILAI-NILAI LEMBAGA PENDIDIKAN

Sukamdi, S.Pd.I., M.Pd.I.
Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Madina Sragen

Pendahuluan

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Lembaga pendidikan, sebagai institusi formal, tidak hanya berfungsi menyampaikan ilmu, tetapi juga membentuk karakter dan nilai-nilai moral peserta didik.

Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan perlu memiliki visi, misi, dan nilai-nilai yang jelas dan terukur, sehingga seluruh aktivitas akademik dan non-akademik dapat selaras dengan tujuan strategis lembaga (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017, hlm. 7). Visi dan misi menjadi pedoman arah yang memberi makna bagi setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Dalam konteks globalisasi dan percepatan perubahan teknologi, lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks. Kompetensi abad 21, integrasi teknologi informasi, serta kebutuhan akan kreativitas dan inovasi menuntut lembaga pendidikan mampu menyesuaikan visi dan misinya secara adaptif.

Dengan kata lain, visi dan misi tidak boleh bersifat statis, tetapi harus responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal dan internal (Cynthia, 2010, hlm. 3). Hal ini menegaskan perlunya perumusan visi dan misi yang berbasis analisis kebutuhan stakeholder dan tren pendidikan terkini. Visi, misi, dan nilai-nilai lembaga pendidikan juga berperan sebagai instrumen untuk membangun budaya organisasi yang kokoh. Nilai-nilai yang diinternalisasi dalam seluruh elemen lembaga menjadi motor penggerak kinerja efektif, bermutu, dan inovatif.

Kouzes dan Posner (2017, hlm. 36) menekankan bahwa visi dan misi yang menginspirasi harus mampu menumbuhkan harapan, memfokuskan pada masa depan yang lebih baik, serta menciptakan kesatuan tujuan di antara seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi visi-misi sangat bergantung pada sejauh mana nilai-nilai tersebut menjadi pedoman sehari-hari.

Selain aspek internal, visi dan misi lembaga pendidikan memiliki fungsi strategis dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal. Dengan visi dan misi yang jelas, lembaga mampu mengkomunikasikan arah, tujuan, dan keunggulannya kepada masyarakat, dunia usaha, dan *stakeholder* lainnya.

Hal ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memperluas jejaring kolaborasi yang mendukung pengembangan kurikulum, program pembelajaran, serta layanan pendidikan yang berkualitas (Komariah, 2005, hlm. 92). Oleh karena itu, perumusan visi dan misi harus mengedepankan integrasi antara tujuan internal dan tuntutan eksternal.

Akhirnya, visi, misi, dan nilai-nilai lembaga pendidikan bukan sekadar dokumen formal atau simbolik, melainkan alat strategis untuk membangun identitas, integritas, dan arah organisasi. Ketika seluruh elemen lembaga memahami, menghayati, dan mengimplementasikan visi-misi secara konsisten, hal ini akan menciptakan sinergi yang kuat dan meningkatkan kualitas lulusan.

Oleh karena itu, pembahasan Bab 3 ini akan menyoroti secara mendalam perumusan, implementasi, dan pengembangan visi, misi, serta nilai-nilai lembaga pendidikan yang relevan dengan tantangan zaman dan kebutuhan masyarakat modern (Hadijaya, 2017, hlm. 37). Visi, misi, dan nilai-nilai lembaga pendidikan menjadi pijakan strategis yang menentukan arah, karakter, dan kesuksesan organisasi. Visi menegaskan cita-cita jangka panjang yang memberi makna bagi seluruh kegiatan lembaga, sementara misi menjabarkan visi melalui langkah-langkah nyata, program, dan layanan yang terukur. Nilai-nilai yang diinternalisasi menjadi penggerak budaya organisasi, mendorong kinerja yang kreatif, efektif, dan akuntabel.

Keberhasilan penerapan visi dan misi bergantung pada sinergi antara kebutuhan internal, harapan pemangku kepentingan, dan dinamika lingkungan, sehingga seluruh warga lembaga mampu mewujudkan lulusan berkualitas dan siap bersaing secara global.

Pengertian Visi

Visi dalam konteks lembaga pendidikan merupakan kemampuan untuk melihat inti persoalan sekaligus merancang arah ke depan secara menyeluruh. Menurut Suhaini (2020, hlm. 73), visi bukan sekadar impian kosong, tetapi merupakan refleksi pemikiran mendalam tentang kondisi ideal yang ingin dicapai lembaga di masa depan, sehingga menjadi pedoman strategis bagi seluruh aktivitas organisasi.

Lebih lanjut, Juliansyah (2018, hlm. 15) menegaskan bahwa visi merupakan tujuan akhir organisasi yang harus jelas dan inspiratif bagi seluruh anggota. Visi menggambarkan profil ideal lembaga di masa depan, sekaligus menjadi landasan bagi perencanaan strategis dan pengambilan keputusan yang tepat. Dalam perspektif Pramitha (2016, hlm. 3), visi adalah cita-cita atau impian ideal yang dirumuskan secara sederhana, singkat, padat, dan jelas, namun tetap memiliki makna luas dan jauh ke depan.

Visi berfungsi sebagai panduan strategis yang memotivasi seluruh warga lembaga untuk bekerja secara terarah dalam mencapai tujuan bersama. Djunaedi (2010, hlm. 67) menambahkan bahwa visi adalah pernyataan mengenai masa depan yang ingin diwujudkan oleh lembaga, yang sekaligus menjadi dasar penyusunan misi, strategi, dan program kerja. Visi memegang peranan penting sebagai arah dan motivasi organisasi untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan.

Dari perspektif internasional, Campbell dan Yeung (2017, hlm. 36) mendefinisikan visi sebagai "keadaan di masa depan yang mungkin dan diinginkan organisasi", yang memberikan arah strategis dan tujuan spesifik untuk meraih keberhasilan jangka panjang. Visi ini menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan serta inovasi organisasi, sehingga setiap tindakan yang dilakukan konsisten dengan tujuan masa depan.

King dan Cleland (2017, hlm. 37) menekankan bahwa visi adalah gambaran masa depan organisasi yang ideal dan menginspirasi. Visi mencakup tujuan spesifik dan mendorong seluruh anggota organisasi bersatu dalam pencapaian sasaran bersama, sekaligus menjadi titik acuan dalam merancang struktur, strategi, dan kebijakan lembaga untuk menjamin konsistensi dan keberlanjutan pengembangan organisasi.

Dari uraian para tokoh tersebut, dapat disimpulkan bahwa visi merupakan pandangan jauh ke depan yang menjadi pedoman strategis bagi lembaga pendidikan. Visi tidak sekadar impian, melainkan refleksi pemikiran mendalam mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai, sekaligus memberi arah, motivasi, dan inspirasi bagi seluruh warga lembaga.

Visi berperan sebagai dasar penyusunan misi, strategi, dan program kerja, serta menjadi titik acuan bagi pengambilan keputusan dan inovasi organisasi. Dengan demikian, visi yang jelas, realistis, dan inspiratif menjadi kunci bagi pembangunan budaya organisasi, pencapaian tujuan jangka panjang, dan keberlanjutan lembaga secara efektif dan akuntabel.

Proses Perumusan Visi

Perumusan visi merupakan langkah strategis yang menjadi fondasi bagi arah dan perkembangan lembaga pendidikan. Visi tidak hanya sekadar pernyataan aspiratif, tetapi harus menjadi panduan yang jelas, realistis, dan inspiratif bagi seluruh warga lembaga.

Proses ini diawali dengan identifikasi kebutuhan, harapan, dan tantangan yang dihadapi oleh lembaga serta stakeholder terkait, sehingga visi yang terbentuk mencerminkan kepentingan internal dan eksternal secara seimbang (Suhaini, 2020, hlm. 73).

Pemimpin lembaga memegang peran sentral dalam merumuskan visi, karena kreativitas, pengalaman, dan wawasan mereka menjadi refleksi dari profesionalisme dan kemampuan melihat peluang masa depan. Namun, perumusan visi tidak boleh bersifat sentralistik; partisipasi warga lembaga, komite, serta pihak eksternal yang relevan diperlukan untuk memastikan bahwa visi memiliki legitimasi, relevansi, dan daya aplikatif yang tinggi (Juliansyah, 2018, hlm. 15).

Langkah-langkah perumusan visi biasanya meliputi pengumpulan informasi mengenai kondisi internal dan eksternal lembaga, analisis peluang dan tantangan, perumusan konsep awal, diskusi dan penyempurnaan bersama pemangku kepentingan, serta validasi akhir sebelum visi ditetapkan secara resmi. Proses ini menjamin bahwa visi tidak sekadar aspiratif atau simbolik, melainkan menjadi cerminan realistis dari tujuan strategis lembaga (Pramitha, 2016, hlm. 3).

Prinsip perumusan visi menekankan keterhubungan dengan nilai-nilai inti lembaga, orientasi jangka panjang, bahasa yang jelas dan mudah dipahami, inspiratif bagi seluruh warga organisasi, dan fleksibel menghadapi dinamika lingkungan. Visi yang dirumuskan

dengan prinsip ini akan memandu pengambilan keputusan strategis, memotivasi anggota organisasi, dan menjadi dasar bagi penyusunan misi serta program kerja yang sistematis (Djunaedi, 2010, hlm. 67).

Selain itu, integrasi masukan *stakeholder* dan analisis lingkungan internal maupun eksternal menjadi elemen penting untuk menghasilkan visi yang realistis dan aplikatif. Dengan pendekatan ini, visi tidak hanya menjadi tujuan ideal yang diinginkan, tetapi juga dapat dijadikan rujukan konkret dalam strategi, program, dan aksi nyata lembaga pendidikan, sehingga seluruh warga lembaga memiliki pemahaman yang sama dan arah yang jelas dalam pencapaian tujuan jangka panjang (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36; King & Cleland, 2017, hlm. 37).

Dari uraian proses perumusan visi, dapat disimpulkan bahwa visi bukan sekadar pernyataan aspiratif, melainkan fondasi strategis yang memberi arah, motivasi, dan inspirasi bagi seluruh warga lembaga. Perumusan visi yang efektif melibatkan pemimpin yang kreatif, partisipasi *stakeholder*, dan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal maupun eksternal, sehingga visi menjadi realistis, aplikatif, dan relevan.

Visi yang dirumuskan dengan prinsip jelas, inspiratif, dan berorientasi jangka panjang akan menjadi pedoman dalam penyusunan misi, strategi, dan program kerja, sekaligus membangun keselarasan budaya organisasi. Dengan demikian, kesuksesan implementasi visi bergantung pada keterpaduan proses perumusan, legitimasi warga lembaga, dan kemampuan menerjemahkannya ke dalam aksi nyata yang berkelanjutan.

Pihak-Pihak yang Terlibat Dalam Perumusan Visi

1. Pimpinan Lembaga

Pimpinan, seperti kepala sekolah, madrasah, atau direktur, berperan sebagai inisiator utama. Mereka mengintegrasikan pengalaman, wawasan strategis, dan analisis kondisi internal lembaga untuk merumuskan konsep awal visi. Kreativitas dan kemampuan berpikir visioner pimpinan sangat menentukan arah dan kualitas visi yang akan dibangun.

2. **Dewan atau Komite Strategis**
   Komite madrasah atau dewan pendidikan bertugas mengevaluasi kelayakan visi, menyesuaikan dengan regulasi pendidikan nasional, serta memberikan perspektif profesional yang mendukung penyusunan strategi. Peran ini menjamin bahwa visi tidak hanya idealistik tetapi juga legal dan realistis (Suhaini, 2020).
3. **Staf dan Guru**
   Guru dan staf dilibatkan untuk memberikan masukan operasional yang praktis, serta memastikan visi sesuai dengan kapasitas dan kondisi riil lembaga. Partisipasi mereka juga meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap visi, sehingga implementasinya lebih efektif dan menyeluruh (Campbell & Yeung, 2017).
4. ***Stakeholder* Eksternal**
   Stakeholder eksternal, seperti orang tua, alumni, mitra lembaga, dan masyarakat sekitar, berfungsi memberi masukan mengenai kebutuhan, harapan, dan tantangan lingkungan eksternal. Hal ini penting agar visi lembaga relevan dengan perkembangan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat (King & Cleland, 2017).
5. **Tim Pendukung/Fasilitator**
   Dalam beberapa kasus, tim khusus atau konsultan pendidikan terlibat untuk memandu metodologi perumusan visi, menyelaraskan masukan internal dan eksternal, serta memastikan visi akhir memiliki kualitas tinggi, aplikatif, dan inspiratif. Pendekatan ini membantu mengubah ide abstrak menjadi pernyataan visi yang konkret dan dapat dijalankan.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perumusan visi lembaga pendidikan merupakan proses kolaboratif yang melibatkan pimpinan sebagai inisiator, staf internal sebagai penunjang operasional, komite strategis sebagai pengawas kelayakan, serta stakeholder eksternal untuk memastikan relevansi dan kebutuhan masyarakat.

Keterlibatan semua pihak ini menjamin visi yang dihasilkan realistis, inspiratif, dan aplikatif, sekaligus meningkatkan rasa memiliki dan komitmen warga lembaga terhadap pencapaian tujuan

jangka panjang. Dengan demikian, keberhasilan implementasi visi sangat bergantung pada koordinasi, komunikasi, dan partisipasi aktif seluruh elemen yang terlibat.

Prinsip-Prinsip Perumusan Visi Lembaga Pendidikan

Perumusan visi lembaga pendidikan harus mengikuti prinsip-prinsip tertentu agar visi yang dihasilkan relevan, realistis, dan inspiratif. Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman agar visi tidak sekadar aspiratif, tetapi juga dapat diimplementasikan secara efektif di lapangan. Prinsip-prinsip perumusan visi lembaga pendidikan:

1. **Relevansi Terhadap Kebutuhan dan Harapan *Stakeholder***
   Visi harus mencerminkan kepentingan internal lembaga sekaligus mempertimbangkan harapan stakeholder eksternal, seperti orang tua, masyarakat, dan mitra pendidikan. Relevansi ini menjamin bahwa visi selaras dengan perkembangan sosial, budaya, dan kebutuhan dunia pendidikan (Suhaini, 2020, hlm. 73).
2. **Realistis dan Dapat Dicapai**
   Visi harus menekankan kondisi ideal yang tetap dapat dicapai oleh lembaga dengan sumber daya, kapasitas, dan waktu yang tersedia. Visi yang terlalu ambisius tanpa memperhatikan kapasitas internal dapat mengurangi motivasi warga lembaga dan menimbulkan kekecewaan (Djunaedi, 2010, hlm. 67).
3. **Inspiratif dan Memotivasi**
   Visi harus dapat memicu semangat, aspirasi, dan rasa memiliki seluruh warga lembaga. Visi yang inspiratif mendorong kreativitas, inovasi, dan kolaborasi, sehingga menjadi penggerak budaya organisasi yang positif (Juliansyah, 2018, hlm. 15).
4. **Berorientasi Jangka Panjang**
   Visi sebaiknya mencakup pandangan masa depan lembaga dalam jangka waktu 5–10 tahun, menjadi pedoman strategis yang mengarahkan seluruh perencanaan, misi, dan program kerja. Orientasi jangka panjang membantu organisasi tetap fokus pada tujuan utama meskipun terjadi dinamika eksternal (Pramitha, 2016, hlm. 3).
5. **Singkat, Jelas, dan Mudah Dipahami**
   Visi harus dirumuskan dengan bahasa yang sederhana, padat, dan jelas agar mudah diingat dan dikomunikasikan kepada seluruh

warga lembaga. Pernyataan yang ringkas juga memudahkan internalisasi dan implementasi di seluruh tingkatan organisasi (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36).

6. **Mengacu Pada Nilai-Nilai Inti Lembaga**
   Visi harus mencerminkan nilai-nilai dasar lembaga, menjadi landasan etika dan budaya organisasi. Hal ini membantu menjaga konsistensi perilaku, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan secara berkelanjutan (King & Cleland, 2017, hlm. 37).

Langkah-Langkah Perumusan Visi Lembaga Pendidikan

Perumusan visi lembaga pendidikan merupakan proses strategis yang sistematis agar visi menjadi realistis, relevan, dan inspiratif. Langkah-langkah berikut dapat dijadikan panduan bagi lembaga:

1. **Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**
   Sebelum merumuskan visi, lembaga perlu melakukan analisis kondisi internal (kekuatan, kelemahan, sumber daya, dan budaya organisasi) serta eksternal (peluang, ancaman, tren pendidikan, kebutuhan masyarakat) (Suhaini, 2020, hlm. 74). Analisis ini memastikan visi selaras dengan realitas dan kebutuhan *stakeholder*.
2. **Mengidentifikasi Harapan dan Kebutuhan *Stakeholder***
   Lembaga harus menggali harapan orang tua, siswa, guru, alumni, dan masyarakat. Partisipasi stakeholder memastikan visi yang dirumuskan tidak hanya aspiratif, tetapi juga relevan dan dapat diterima secara luas (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36).
3. **Menyusun Ide-Ide Kreatif dan Konseptualisasi Visi**
   Pimpinan dan tim strategis memformulasikan konsep awal visi melalui brainstorming, konsultasi, dan refleksi profesional. Ide-ide ini harus mempertimbangkan nilai-nilai inti lembaga, tujuan pendidikan, serta aspirasi jangka panjang (Djunaedi, 2010, hlm. 67).
4. **Validasi dan Penyempurnaan Visi**
   Konsep awal diuji melalui diskusi dengan berbagai pihak internal dan eksternal. Proses ini membantu menyempurnakan bahasa, arah, dan makna visi agar lebih inspiratif, jelas, dan mudah dipahami (Juliansyah, 2018, hlm. 15).

5. **Perumusan Pernyataan Visi Akhir**
   Visi difinalisasi dalam bentuk pernyataan singkat, padat, dan komunikatif. Pernyataan ini harus mencakup pandangan jangka panjang, tujuan strategis, serta nilai-nilai inti lembaga yang dapat memotivasi seluruh warga organisasi (Pramitha, 2016, hlm. 3).
6. **Sosialisasi dan Internalisasi Visi**
   Visi yang telah dirumuskan harus disosialisasikan kepada seluruh warga lembaga melalui rapat, workshop, dan media komunikasi internal. Internalisasi ini penting agar visi menjadi panduan nyata dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan program (King & Cleland, 2017, hlm. 37).
7. ***Monitoring* dan Evaluasi Berkala**
   Setelah implementasi, visi harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya terhadap perkembangan lembaga dan lingkungan eksternal. Evaluasi juga memungkinkan revisi visi agar tetap realistis, inspiratif, dan adaptif (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36).

Dari uraian langkah-langkah perumusan visi, dapat disimpulkan bahwa proses perumusan visi lembaga pendidikan bersifat sistematis, partisipatif, dan strategis. Pimpinan, staf internal, komite strategis, serta *stakeholder* eksternal berperan aktif dalam merumuskan, memvalidasi, dan menyempurnakan visi agar selaras dengan kebutuhan, nilai, dan sumber daya lembaga.

Setiap tahapan mulai dari analisis lingkungan, identifikasi kebutuhan *stakeholder*, hingga sosialisasi dan evaluasi, menjamin visi menjadi relevan, realistis, dan inspiratif. Dengan demikian, keberhasilan implementasi visi tidak hanya tergantung pada pernyataan visi itu sendiri, tetapi juga pada proses kolaboratif dan berkelanjutan yang melibatkan seluruh elemen lembaga.

Tabel 3.1: Ringkas Mengenai Visi Lembaga Pendidikan

No	Tokoh/ Sumber	Definisi/ Konsep Visi	Fokus Utama	Catatan/Relevansi
1	Suhaini (2020, hlm. 73)	Visi adalah kemampuan melihat inti	Pandangan jauh ke depan,	Menekankan visi sebagai refleksi pemikiran

		persoalan sekaligus merancang arah ke depan secara menyeluruh	pedoman strategis	mendalam, bukan sekadar impian
2	Juliansyah (2018, hlm. 15)	Visi adalah tujuan akhir organisasi yang jelas dan inspiratif bagi seluruh anggota	Profil ideal lembaga masa depan, landasan perencanaan	Memberi arah strategis bagi pengambilan keputusan
3	Pramitha (2016, hlm. 3)	Visi adalah cita-cita ideal yang sederhana, padat, jelas, namun luas maknanya	Panduan strategis, motivasi warga lembaga	Fokus pada penyederhanaan visi agar mudah dipahami dan diterapkan
4	Djunaedi (2010, hlm. 67)	Visi adalah pernyataan mengenai masa depan yang ingin diwujudkan lembaga	Dasar penyusunan misi, strategi, dan program kerja	Menekankan pentingnya arah dan motivasi untuk pertumbuhan berkelanjutan
5	Campbell & Yeung (2017, hlm. 36)	Visi adalah keadaan masa depan yang diinginkan organisasi	Arah strategis dan tujuan spesifik	Digunakan sebagai fondasi pengambilan keputusan dan inovasi organisasi
6	King & Cleland (2017, hlm. 37)	Visi adalah gambaran masa depan organisasi yang ideal dan menginspirasi	Tujuan spesifik, kesatuan anggota	Menjadi titik acuan dalam merancang struktur, strategi, dan kebijakan lembaga

Sumber: Diolah Dari Berbagai Sumber.

Misi Lembaga Pendidikan

Misi lembaga pendidikan merupakan perwujudan nyata dari visi, berupa pernyataan tindakan dan tujuan operasional yang harus dicapai agar visi dapat terealisasi.

Misi menjawab pertanyaan mendasar tentang apa yang harus dilakukan lembaga untuk mewujudkan cita-cita jangka panjangnya, sekaligus menjadi pedoman strategis bagi seluruh warga lembaga dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Djunaedi, 2010, hlm. 67; Suhaini, 2020, hlm. 74).

Dengan kata lain, misi menjadi jembatan antara cita-cita ideal dan aktivitas nyata di lapangan, sehingga setiap kebijakan, program, dan kegiatan operasional terarah dan konsisten dengan tujuan lembaga. Fungsi misi tidak sekadar sebagai dokumen formal, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian kualitas pendidikan. Misi menjadi acuan dalam merancang program belajar, menetapkan standar lulusan, serta mengukur keberhasilan implementasi kebijakan dan strategi lembaga. Selain itu, misi berperan dalam memastikan arah layanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat, dan perkembangan pendidikan secara luas (Pramitha, 2016, hlm. 3; Juliansyah, 2018, hlm. 15).

Agar misi efektif, perumusan harus memperhatikan beberapa karakteristik. Pertama, misi harus jelas dan spesifik, menunjukkan tindakan nyata yang harus dilakukan oleh lembaga. Kedua, misi harus relevan, selaras dengan kebutuhan internal, harapan *stakeholder*, dan dinamika lingkungan eksternal. Ketiga, misi harus inspiratif, mampu memotivasi warga lembaga untuk bekerja secara optimal. Terakhir, misi perlu singkat dan padat, sehingga mudah dipahami, diingat, dan dikomunikasikan di seluruh tingkatan organisasi (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36).

Perumusan misi juga harus mematuhi prinsip-prinsip tertentu agar relevan dan berorientasi pada pencapaian visi. Prinsip tersebut meliputi fokus pada pencapaian visi, orientasi jangka panjang, mencerminkan nilai-nilai inti lembaga, serta dapat dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan program. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa misi bukan sekadar formalitas,

melainkan panduan nyata yang menuntun semua warga lembaga dalam mencapai tujuan pendidikan secara berkesinambungan (King & Cleland, 2017, hlm. 37).

Keterlibatan stakeholder internal dan eksternal dalam perumusan misi sangat penting. Guru, staf, orang tua, alumni, dan mitra pendidikan memiliki peran dalam memberikan masukan dan perspektif sehingga misi yang dirumuskan relevan dengan kebutuhan nyata lembaga. Partisipasi ini juga meningkatkan komitmen terhadap implementasi misi dan memperkuat kesadaran kolektif tentang pentingnya pencapaian visi jangka panjang (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36).

Misi yang dirumuskan dengan baik berfungsi sebagai arahan strategis untuk semua kegiatan operasional lembaga. Tanpa misi yang jelas, lembaga akan kesulitan menilai keberhasilan program, mengalokasikan sumber daya secara efektif, dan memastikan bahwa setiap aktivitas mendukung pencapaian visi. Oleh karena itu, misi menjadi pondasi penting dalam membangun organisasi pendidikan yang efektif, akuntabel, dan responsif terhadap tantangan zaman (Suhaini, 2020, hlm. 74).

1. Fungsi Misi

Misi berperan untuk:

a. Menjadi pedoman penyusunan program dan rencana kerja (Pramitha, 2016, hlm. 3).
b. Menentukan arah layanan pendidikan dan kualitas lulusan yang diharapkan (Juliansyah, 2018, hlm. 15).
c. Menjadi dasar pengambilan keputusan strategis, sehingga seluruh kegiatan lembaga terarah, terukur, dan konsisten dengan visi.

2. Karakteristik Misi yang Baik

a. Jelas dan spesifik: menunjukkan tindakan nyata yang harus dilakukan lembaga.
b. Relevan: selaras dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat, dan perkembangan pendidikan.
c. Inspiratif: memotivasi warga lembaga untuk berperan aktif dan bekerja sesuai tujuan.

d. Singkat dan padat: mudah dipahami, diingat, dan dikomunikasikan (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36).

3. Prinsip Perumusan Misi

a. Prinsip-prinsip misi yang efektif meliputi:
b. Fokus pada pencapaian visi.
c. Berorientasi pada jangka panjang dan masa depan lembaga.
d. Mencerminkan nilai-nilai inti dan budaya organisasi (King & Cleland, 2017, hlm. 37).
e. Dapat diukur dan dievaluasi secara berkala untuk meningkatkan kualitas layanan.

4. Keterkaitan Misi Dengan *Stakeholder*

Misi harus mempertimbangkan masukan dari stakeholder internal dan eksternal, termasuk guru, staf, orang tua, alumni, dan mitra lembaga. Partisipasi mereka memastikan misi sesuai dengan kebutuhan nyata dan dapat diterima secara luas, sehingga meningkatkan komitmen dan efektivitas implementasi (Campbell & Yeung, 2017, hlm. 36).

5. Misi Sebagai Arahan Strategis

Misi berfungsi sebagai panduan untuk merancang program, kebijakan, dan kegiatan operasional. Tanpa misi yang jelas, lembaga sulit menilai keberhasilan program dan memastikan setiap kegiatan mendukung pencapaian visi (Suhaini, 2020, hlm. 74).

Tabel 3.2: Ringkas Mengenai Misi Lembaga Pendidikan

No	Tokoh / Sumber	Definisi / Konsep Misi	Fokus Utama	Catatan / Relevansi
1	Djunaedi (2010, hlm. 67)	Misi adalah perwujudan nyata dari visi berupa tindakan dan tujuan operasional yang harus dicapai	Pelaksanaan visi dalam tindakan konkret	Menjadi pedoman strategis bagi seluruh warga lembaga

2	Suhaini (2020, hlm. 74)	Misi adalah jembatan antara cita-cita ideal dan aktivitas nyata	Panduan operasional dan program kerja	Menjamin setiap kegiatan lembaga konsisten dengan visi
3	Pramitha (2016, hlm. 3)	Misi berfungsi sebagai instrumen pengendalian kualitas pendidikan	Standar layanan, program belajar, pengukuran keberhasilan	Misi menjadi tolok ukur kualitas pendidikan dan hasil belajar
4	Juliansyah (2018, hlm. 15)	Misi menentukan arah layanan pendidikan dan kualitas lulusan yang diharapkan	Kualitas lulusan, arah layanan pendidikan	Membantu menyesuaikan program dengan kebutuhan peserta didik dan *stakeholder*
5	Campbell & Yeung (2017, hlm. 36)	Misi melibatkan *stakeholder* internal dan eksternal agar relevan dengan kebutuhan nyata lembaga	Partisipasi stakeholder, relevansi	Memastikan misi dapat diterima secara luas dan meningkatkan komitmen implementasi
6	King & Cleland (2017, hlm. 37)	Misi harus berorientasi pada jangka panjang, mencerminkan nilai-nilai inti, dan dapat dievaluasi	Pencapaian visi, orientasi strategis	Menjadi pedoman berkelanjutan bagi pengambilan keputusan dan program kerja

Sumber: Diolah Dari Berbagai Sumber.

Nilai-Nilai Lembaga Pendidikan

Nilai-nilai lembaga pendidikan merupakan prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam setiap aktivitas akademik maupun non-akademik. Nilai ini tidak hanya membentuk perilaku peserta didik, tetapi juga menjadi landasan budaya organisasi di lembaga pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2018 menegaskan pentingnya penerapan nilai-nilai Pancasila sebagai fondasi pendidikan karakter, termasuk aspek religius, jujur, disiplin, toleran, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, dan inovatif (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018, hlm. 4). Nilai-nilai ini harus diinternalisasi oleh seluruh warga lembaga agar tercipta keselarasan antara tujuan pendidikan dan implementasi sehari-hari.

Selain itu, penerapan nilai-nilai pendidikan karakter dapat disesuaikan dengan konteks lokal. Misalnya, di pendidikan dasar Provinsi DKI Jakarta, nilai-nilai yang ditanamkan meliputi beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berilmu, cakap, kritis, kreatif, inovatif, mandiri, percaya diri, demokratis, serta bertanggung jawab (Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, 2020, hlm. 12).

Nilai-nilai ini bertujuan membentuk peserta didik yang tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga memiliki integritas moral, kepribadian baik, dan kesiapan untuk menghadapi tantangan sosial serta profesional di masa depan. Penerapan nilai-nilai lembaga pendidikan juga menuntut strategi yang sistematis, mulai dari kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, hingga pembinaan guru dan staf.

Dengan internalisasi nilai yang konsisten, lembaga mampu membangun budaya organisasi yang sehat, meningkatkan kinerja, dan menghasilkan lulusan yang berkarakter, kreatif, serta adaptif terhadap perubahan zaman (Suhaini, 2020, hlm. 82).

Tabel 3.3: Nilai-Nilai Lembaga Pendidikan dan Implementasinya

No	Nilai Pendidikan	Definisi / Fokus	Contoh Implementasi
1	Religius	Beriman dan bertakwa kepada Tuhan	Kegiatan keagamaan, pembiasaan doa

2	Jujur	Bersikap benar dalam ucapan dan tindakan	Penilaian diri, integritas akademik
3	Disiplin	Mematuhi aturan dan tata tertib	Kehadiran tepat waktu, keteraturan kelas
4	Toleran	Menghargai perbedaan	Diskusi kelas, kegiatan kelompok multikultural
5	Kreatif & Inovatif	Mampu berpikir dan bertindak kreatif	Proyek sains, karya seni, inovasi teknologi
6	Mandiri	Mampu mengatur diri sendiri	Tugas individu, pengelolaan kegiatan sendiri
7	Demokratis	Menghargai pendapat orang lain	Pemilihan OSIS, musyawarah kelas
8	Bertanggung jawab	Menunaikan tugas dengan baik	Proyek kelompok, kepatuhan aturan
9	Sehat	Menjaga fisik dan mental	Olahraga, konseling, pola makan sehat
10	Berilmu & Cakap	Memiliki pengetahuan dan keterampilan	Pembelajaran efektif, kompetensi akademik
11	Kritis & Percaya Diri	Berani menganalisis dan menyampaikan pendapat	Presentasi, debat, diskusi kelas

Sumber: Diolah Dari Berbagai Sumber.

Kesimpulan

Visi lembaga pendidikan menjadi panduan strategis jangka panjang yang menentukan arah, tujuan, dan identitas organisasi. Visi bukan sekadar cita-cita atau impian kosong, melainkan hasil pemikiran matang mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai.

Visi yang jelas mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan fokus bagi seluruh warga lembaga dalam menghadapi dinamika internal maupun perubahan lingkungan eksternal, sehingga arah perkembangan lembaga tetap konsisten dan berkelanjutan. Misi lembaga pendidikan merupakan perwujudan nyata dari visi melalui tindakan, program, dan layanan yang terukur.

Dengan misi yang terstruktur, seluruh aktivitas lembaga dapat diarahkan secara konsisten, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, dan memastikan lulusan yang dihasilkan sesuai dengan

standar kompetensi yang diharapkan. Misi juga menjadi pedoman pengambilan keputusan strategis sehingga seluruh sumber daya dimanfaatkan secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan implementasi visi dan misi sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, mulai dari pimpinan, guru, staf, orang tua, hingga mitra pendidikan.

Partisipasi mereka tidak hanya memastikan misi menjadi panduan nyata dalam menjalankan aktivitas lembaga, tetapi juga membangun rasa memiliki dan komitmen kolektif untuk mencapai sasaran pendidikan. Koordinasi yang baik antarwarga lembaga menjamin efektivitas, akuntabilitas, dan relevansi lembaga terhadap kebutuhan masyarakat serta tantangan zaman.

Nilai-nilai lembaga pendidikan menjadi fondasi budaya organisasi yang kokoh, yang menuntun setiap warga lembaga untuk bertindak disiplin, bertanggung jawab, kreatif, inovatif, dan berintegritas. Internalisasi nilai-nilai ini memastikan setiap kebijakan, program, dan kegiatan mendukung pengembangan karakter peserta didik yang berkualitas, adaptif terhadap perubahan, dan berdaya saing global.

Dengan pemahaman dan penghayatan visi, misi, dan nilai-nilai secara konsisten, lembaga pendidikan mampu membentuk lulusan unggul yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berakhlak mulia dan siap menghadapi kompleksitas tantangan modern.

Daftar Pustaka

Campbell, A., & Yeung, S. (2017). *Creating A Vision: How leaders plan For The Future*. New York: Routledge.

Cynthia, L. (2010). *Globalization And Educational Change*. London: Sage Publications.

Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. (2020). Panduan Pendidikan Karakter Pada Pendidikan Dasar (hlm. 12). Jakarta: Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

Djunaedi, H. (2010). *Manajemen Strategis Pendidikan: Visi, Misi, dan Implementasi.* Jakarta: Prenada Media Group.

Hadijaya, I. (2017). *Implementasi Visi-Misi Dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

Juliansyah, R. (2018). *Perencanaan Strategis Lembaga Pendidikan: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2017). *Standar Kompetensi Dan Panduan Pengembangan Kurikulum Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Jakarta: Kemendikbud.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pendidikan Karakter* (hlm. 4). Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

King, B., & Cleland, D. (2017). *Strategic Leadership In Education*. New York: Springer.

Komariah, A. (2005). *Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge: How To Make Extraordinary Things Happen In Organizations (6th ed.).* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pramitha, S. (2016). *Visi dan Misi Lembaga Pendidikan: Panduan Praktis.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Suhaini, M. (2020). *Manajemen Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

PROFIL PENULIS



Sukamdi, S.Pd.I., M.Pd.I.

Penulis lahir di Sragen pada tahun 1987. Pendidikan formal penulis dimulai dari SD Negeri Gilirejo 1 Miri, Sragen, yang diselesaikan pada tahun 2000, kemudian melanjutkan ke SMP Negeri Karang Malang 1 Sragen hingga lulus pada tahun 2004. Penulis melanjutkan pendidikan menengah atas di SMA Muhammadiyah 2 Gemolong, Sragen, dan menyelesaikannya pada tahun 2007. Setelah itu, penulis menempuh pendidikan tinggi pada jenjang Strata Satu (S-1) di Program Studi Pendidikan Agama Islam, IAIN Surakarta, dan lulus pada tahun 2011. Pendidikan dilanjutkan pada jenjang Magister Pendidikan Islam di Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) yang selesai pada tahun 2014. Sebelum meniti karir di perguruan tinggi, penulis pernah mengabdi sebagai guru di SD Negeri Gilirejo 2 Miri (Mata Pelajaran PAI), MI Al Hidayah Bagor Miri (Guru Kelas), dan TK Al Istiqomah Gilirejo. Sejak tahun 2015, penulis berkiprah di Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Swasta melalui Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Madina Sragen (STITMAS), khususnya di Program Studi S-1 Manajemen Pendidikan Islam.

Selama masa pengabdian, penulis mengampu berbagai mata kuliah, antara lain Manajemen Peserta Didik, Manajemen Diklat, Manajemen Madrasah Diniyah, Manajemen Perencanaan Pendidikan, dan Manajemen Sarana Prasarana. Selain mengajar, penulis aktif melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dan pernah memperoleh dana penelitian sebagai peneliti pemula dari Litapdimas Diktis Kemenag RI. Di luar akademik, penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi. Penulis terlibat di kepemudaan melalui KNPI Kabupaten Sragen sejak 2022 hingga sekarang. Di lingkungan STITMAS, penulis pernah menjabat sebagai Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan (2015–2018), Ketua STITMAS periode 2018–2020, dan kembali dipercaya sebagai Ketua STITMAS sejak tahun 2020 hingga saat ini. Aktivitas ini mencerminkan dedikasi penulis dalam pengembangan institusi, pendidikan, serta pembinaan generasi muda di Sragen.

BAB 4
ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM PENDIDIKAN

Randitha Missouri, M.Pd.
Universitas Muhammadiyah Bima

Pendahuluan

Dalam dekade terakhir, sistem pendidikan global menghadapi tekanan besar akibat disrupsi eksternal yang bersifat multidimensional, terutama dipicu oleh pandemi COVID-19 dan kemajuan teknologi yang pesat.

Pandemi menyebabkan penutupan sekolah di lebih dari 160 negara, memengaruhi lebih dari 87% populasi pelajar dunia, serta menimbulkan tantangan besar dalam digitalisasi pendidikan, kesenjangan akses, dan kesehatan mental siswa maupun tenaga pendidik (Araújo *et al.,* 2020). Pandemi COVID-19 menjadi titik balik yang mengguncang tatanan pendidikan konvensional, memaksa lembaga pendidikan di seluruh dunia untuk beradaptasi secara cepat melalui pembelajaran jarak jauh dan digitalisasi sistem belajar-mengajar.

(Moravec & Martínez-Bravo, 2023) menjelaskan bahwa disrupsi teknologi seperti digitalisasi dan globalisasi menuntut sistem pendidikan untuk menjadi lebih adaptif dan resilien, namun respons institusi pendidikan sering kali lambat dan belum mampu menjembatani kesenjangan antara kebutuhan industri dan kurikulum yang ada. Gelombang transformasi digital yang masif melahirkan paradigma baru dalam proses pembelajaran, di mana kecerdasan buatan, *big data*, dan teknologi berbasis cloud menjadi bagian integral dari ekosistem pendidikan modern. Sementara itu, pergeseran kebutuhan kompetensi di pasar tenaga kerja global menuntut lembaga pendidikan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pengembangan keterampilan abad ke-21 seperti kreativitas, kolaborasi, komunikasi, dan pemikiran kritis.

Akibatnya, tata kelola pendidikan kini berada pada fase redefinisi besar-besaran, di mana fleksibilitas, ketahanan, dan inovasi menjadi pilar utama dalam merumuskan arah pengembangan pendidikan yang relevan, inklusif, dan berdaya saing di era ketidakpastian global. Selain itu, percepatan Revolusi Industri 4.0 menuju era Masyarakat 5.0 telah mengubah kebutuhan dunia kerja secara signifikan.

Dunia kerja kini tidak hanya menuntut penguasaan pengetahuan faktual, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas, serta literasi digital yang baik. Perkembangan teknologi

seperti kecerdasan buatan, *Internet of Things* (IoT), dan otomatisasi menuntut setiap individu untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Karena itu, tenaga kerja masa depan perlu memiliki kemampuan belajar sepanjang hayat, fleksibilitas dalam berpikir, dan kecakapan sosial yang mendukung kolaborasi.

Tekanan eksternal lain seperti penurunan pendanaan publik, meningkatnya persaingan, dan perubahan nilai dalam pendidikan tinggi juga mendorong perubahan pada struktur dan praktik pengajaran, termasuk munculnya sistem fakultas bertingkat dan pergeseran peran dosen (Wheaton, 2020).

Kondisi ini menuntut lembaga pendidikan untuk menyesuaikan kurikulum dan metode pembelajarannya agar dapat melahirkan generasi yang tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga memiliki nilai kemanusiaan dan tanggung jawab sosial di era Masyarakat 5.0. Untuk menghadapi tantangan ini, diperlukan kolaborasi internasional, inovasi dalam pembelajaran daring, serta penekanan pada inklusi, kesetaraan, dan pengembangan model pembelajaran yang fleksibel dan berkelanjutan (d'Orville, 2020).

Kebijakan pengadaan publik yang strategis juga dapat menciptakan nilai sosial dengan mengarahkan tujuan dan aktivitas organisasi ke arah manfaat sosial yang lebih luas. Dengan demikian, manajemen strategis yang efektif memerlukan analisis lingkungan internal dan eksternal, adaptasi kebijakan berbasis data, serta keterlibatan aktif pemangku kepentingan untuk menghadapi perubahan nilai, teknologi, dan struktur ekonomi secara berkelanjutan (Babaeva, 2024).

Lembaga pendidikan yang gagal membaca perubahan lingkungan akan menghadapi risiko *strategic misalignment*, yaitu ketidaksesuaian antara arah kebijakan internal dengan kebutuhan eksternal. Sebaliknya, institusi yang mampu mengintegrasikan hasil analisis eksternal ke dalam perencanaan strategisnya berpotensi meningkatkan daya saing dan efektivitas implementasi program pendidikan.

Dengan demikian, analisis lingkungan eksternal bukan hanya aktivitas pendukung perencanaan, tetapi juga merupakan komponen integral dari tata kelola pendidikan yang adaptif dan berorientasi pada

masa depan. Selain itu, perubahan sosial dan ekonomi akibat perkembangan teknologi dan dinamika pasar mendorong organisasi untuk mengadopsi model manajemen yang inklusif dan berorientasi pada nilai sosial, seperti melalui inovasi produk, manajemen pengetahuan, dan penerapan teknologi yang inklusif (Shaulska & Shcherb, 2024).

Teknologi *digital* saat ini bukan lagi merupakan pilihan tambahan dalam sistem pendidikan, melainkan telah menjadi komponen esensial yang menentukan efektivitas proses pembelajaran dan tata kelola pendidikan. Integrasi teknologi digital, kecerdasan buatan, dan analitik data besar dalam manajemen strategis di sektor publik meningkatkan transparansi, efisiensi, dan kepercayaan masyarakat, serta memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap tantangan eksternal (Hjaltalin & Sigurdarson, 2024).

Namun demikian, tingkat adopsi teknologi yang tinggi di tingkat nasional belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kapasitas institusi pendidikan dalam memanfaatkan potensi tersebut secara optimal. Kesenjangan digital masih menjadi salah satu tantangan struktural utama dalam pengembangan pendidikan nasional. Sekolah-sekolah di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar) masih menghadapi keterbatasan infrastruktur dasar seperti koneksi internet, perangkat komputer, serta sumber daya manusia yang memiliki kompetensi digital memadai.

Dalam konteks manajemen strategis pendidikan, analisis lingkungan eksternal berperan penting untuk mengidentifikasi peluang dan risiko dari perkembangan teknologi ini. Pemahaman terhadap aspek *digital* sebagai faktor strategis memungkinkan para pengambil keputusan di lembaga pendidikan untuk merancang kebijakan yang tidak sekadar reaktif terhadap perubahan teknologi, tetapi juga proaktif dalam membangun keunggulan kompetitif berbasis inovasi dan pemerataan akses.

Kompleksitas hubungan antara kebijakan publik, struktur ekonomi, perkembangan teknologi, dan perubahan nilai sosial menuntut pendekatan manajemen strategis yang adaptif dan berbasis analisis mendalam. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi publik dalam manajemen kebijakan strategis sangat penting untuk

pembangunan sosial-ekonomi yang berkelanjutan, dengan kapasitas institusional dan evaluasi kebijakan strategis menjadi faktor kunci (Mwakima *et al.,* 2025).

Kebijakan pendidikan *Merdeka Belajar* yang digagas oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia merupakan salah satu bentuk transformasi regulasi paling signifikan dalam dua dekade terakhir. Program ini mencakup berbagai kebijakan strategis seperti penyederhanaan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), penghapusan Ujian Nasional sebagai indikator tunggal evaluasi, serta pemberian otonomi yang lebih luas kepada satuan pendidikan dan guru dalam merancang proses pembelajaran.

Implementasi kebijakan Merdeka Belajar masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur di daerah non-perkotaan, rendahnya literasi digital dan kemampuan inovatif guru, serta budaya sekolah yang masih konservatif dan resisten terhadap perubahan. Studi juga menyoroti pentingnya kebijakan pendidikan yang dinamis, kolaboratif, dan kontekstual agar mampu menjawab tantangan sosial-budaya dan meningkatkan hasil belajar (Graham & Colin, 2023). Dinamika sosial-budaya memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap arah dan efektivitas kebijakan serta praktik pendidikan. Perubahan struktur sosial, nilai budaya, dan kemajuan teknologi dapat mempengaruhi kurikulum, metode pembelajaran, serta tujuan pendidikan, sehingga sistem pendidikan perlu responsif dan relevan terhadap kebutuhan zaman (Puspitasari *et al.,* 2025).

Faktor-faktor seperti norma, tradisi, dan nilai yang berlaku di masyarakat membentuk interaksi antara guru dan siswa, mempengaruhi gaya mengajar, metode penilaian, dan desain kurikulum; kesadaran terhadap dominan sosial-budaya ini memungkinkan institusi pendidikan mengembangkan pendekatan yang lebih adaptif dan relevan (Wiegel & Mettini, 2025).

Perubahan nilai, gaya hidup, dan ekspektasi sosial yang dibawa oleh Generasi Z dan Generasi Alpha menandai pergeseran paradigma dalam dunia pendidikan kontemporer. Generasi ini tumbuh di tengah ekosistem digital yang serba cepat, interaktif, dan berbasis pengalaman, sehingga mereka lebih menghargai pembelajaran yang kontekstual, kolaboratif, dan fleksibel. Dengan demikian, pendidikan

masa kini tidak dapat lagi berorientasi semata pada transfer pengetahuan, melainkan harus mengakomodasi nilai-nilai sosial baru seperti inklusivitas, empati global, dan literasi budaya *digital*.

Selain itu, dinamika sosial-budaya juga dapat memperkuat atau memperlemah akses dan kualitas pendidikan, misalnya melalui kesenjangan sosial-ekonomi, ketimpangan *gender*, dan sistem sosial yang kaku, seperti yang terjadi di Pakistan (Butt & Park, 2024). Di sisi lain, keberagaman sosial dan budaya di Indonesia menghadirkan tantangan tersendiri bagi sistem pendidikan nasional. Masyarakat di wilayah dengan akar tradisi yang kuat masih menaruh harapan besar terhadap pendidikan yang mampu mempertahankan nilai-nilai lokal, identitas budaya, bahasa daerah, serta dimensi spiritualitas.

Ketegangan antara kebutuhan modernisasi pendidikan dengan pelestarian kearifan lokal ini menuntut adanya keseimbangan strategis dalam perumusan kebijakan dan praktik pembelajaran. Tanpa analisis sosial-budaya eksternal yang mendalam, lembaga pendidikan berisiko kehilangan relevansi social, baik dengan mengadopsi pendekatan yang terlalu teknologis namun miskin nilai, maupun dengan mempertahankan tradisi yang tidak lagi sesuai dengan tantangan zaman. Di beberapa konteks, penekanan budaya terhadap prestasi akademik (*marks culture*) sangat dipengaruhi oleh status sosial, partisipasi orang tua, dan ekspektasi masyarakat, sehingga membentuk kebijakan dan praktik penilaian di sekolah (Khan *et al.,* 2023).

Berikut beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pendidikan dan diperlukan manajemen startegi dan analisis mendalam agar pemangku kebijakan mampu menciptakan sistem pendidikan yang adaptif, inklusif, dan efektif.

Disrupsi Global dan Transformasi Paradigma Pendidikan

Dalam satu dekade terakhir, sistem pendidikan global mengalami disrupsi besar yang mengubah cara belajar, mengajar, dan mengelola institusi pendidikan.

Pandemi COVID-19 menjadi titik balik signifikan, berdampak pada lebih dari 1,6 miliar siswa di seluruh dunia. Meskipun sekolah telah kembali tatap muka, banyak yang masih berjuang memulihkan

capaian belajar, terutama di negara berkembang. Munculnya model *blended learning* dan *flipped classroom* menunjukkan bahwa pembelajaran fleksibel dan berbasis teknologi menjadi fondasi pendidikan masa depan yang adaptif dan holistik.

Pergeseran ini juga menantang paradigma lama yang berpusat pada pengajar dan berorientasi pada penyampaian materi secara linier dan terstandar. Selain dampak pandemi, arus disrupsi global yang dipicu oleh perkembangan teknologi informasi, transformasi *digital*, dan perubahan kebutuhan tenaga kerja telah mendorong terjadinya pergeseran paradigma pendidikan menuju pendekatan yang berpusat pada pembelajar (*learning-centered paradigm*).

Pergeseran ini menekankan peran aktif siswa dalam proses belajar, pengembangan keterampilan berpikir kritis, pemecahan masalah, literasi *digital*, serta pembelajaran yang dipersonalisasi dan kolaboratif, menggantikan model tradisional yang berfokus pada ceramah dan transmisi informasi satu arah (Gayathri, 2024). Teknologi, termasuk kecerdasan buatan dan analitik pembelajaran, semakin digunakan untuk mendukung personalisasi, keterlibatan, dan pemberdayaan siswa dalam mengelola proses belajarnya sendiri (Ochoa & Wise, 2021). Peningkatan mobilitas global dan percepatan kemajuan teknologi seperti otomatisasi, *machine learning*, dan kecerdasan buatan (AI) turut menggeser tuntutan kompetensi abad ke-21 dari sekadar penguasaan konten menuju kemampuan berpikir kritis, kolaboratif, dan literasi *digital*.

Konvergensi antara faktor-faktor ini menuntut seluruh pemangku kepentingan pendidikan mulai dari pembuat kebijakan, kepala sekolah, guru, hingga peserta didik untuk meninjau ulang paradigma pendidikan tradisional yang berorientasi pada tatap muka dan kurikulum padat konten. Paradigma baru ini juga menuntut inovasi kurikulum, metode penilaian berbasis pemahaman, serta peran guru sebagai fasilitator dan pembimbing, bukan sekadar penyampai materi (Kumar Shah, 2020).

Sebagai gantinya, dunia pendidikan kini diarahkan untuk mengembangkan model pembelajaran yang lebih fleksibel, resilien, dan adaptif terhadap gangguan eksternal, dengan memanfaatkan potensi teknologi serta strategi manajerial berbasis bukti (*evidence-*

based educational management) untuk memastikan keberlanjutan dan relevansi pendidikan di masa depan.

Pendidik berperan sebagai fasilitator, mentor, dan desainer pengalaman belajar yang bermakna, sementara evaluasi pembelajaran bergeser dari pengukuran berbasis hasil ujian menuju asesmen autentik yang mencakup proyek, portofolio, refleksi diri, dan pembelajaran berbasis pengalaman langsung transformasi pendidikan menuju paradigma modern dan berbasis teknologi tidak akan dapat berjalan secara efektif jika aspek kesiapan eksternal masih terbatas.

Di banyak negara berkembang, termasuk wilayah Indonesia timur seperti Nusa Tenggara, ketidakmerataan infrastruktur menjadi kendala utama, ketersediaan jaringan internet cepat, perangkat digital yang memadai, dan pasokan listrik yang stabil masih jauh dari ideal, sehingga membatasi implementasi model pembelajaran digital dan inovatif. Keberhasilan reformasi ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pelatihan guru, keterlibatan pemangku kepentingan, kesiapan infrastruktur, serta dukungan kebijakan dan institusi (Twining *et al.,* 2021).

Perubahan paradigma pembelajaran yang berpusat pada peserta didik menuntut transformasi mendasar dalam kurikulum, standar kompetensi, dan sistem asesmen, karena kurikulum tradisional yang berfokus semata pada penguasaan fakta dan keterampilan kognitif tingkat rendah tidak lagi memadai untuk mempersiapkan siswa menghadapi tuntutan abad ke-21.

Reformasi kurikulum dan asesmen yang selaras dengan paradigma pembelajaran modern menjadi kunci untuk memastikan relevansi pendidikan dan pengembangan kompetensi holistik siswa. Penelitian menunjukkan bahwa pergeseran dari asesmen tradisional menuju metode yang lebih otentik seperti asesmen formatif, berbasis proyek, penilaian berbasis kompetensi, dan penggunaan teknologi *digital* dapat meningkatkan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi yang sangat dibutuhkan di abad ke-21 (Khajuria *et al.,* 2025).

Secara keseluruhan, reformasi kurikulum dan asesmen yang terintegrasi dengan paradigma pembelajaran modern dapat

meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan kesiapan siswa menghadapi tantangan global yang dinamis, asalkan didukung oleh strategi implementasi yang komprehensif dan berkelanjutan (Pakpahan *et al.,* 2023).

Disrupsi global dan perubahan paradigma pendidikan tidak hanya menimbulkan tantangan, tetapi juga membuka peluang strategis bagi lembaga pendidikan yang mampu beradaptasi dengan cepat dan mengedepankan inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan pembelajaran berpusat pada siswa dapat meningkatkan motivasi, hasil belajar, dan keterampilan abad 21, meskipun implementasinya masih menghadapi tantangan seperti kesenjangan teknologi, adaptasi budaya, dan kesiapan pendidik (Katawazai, 2021).

Strategi yang dapat memperkuat keunggulan kompetitif mencakup pengembangan kurikulum *hybrid* yang menggabungkan pembelajaran tatap muka dan daring, pemanfaatan *platform* digital global untuk memperluas akses dan kolaborasi, serta kemitraan strategis dengan sektor swasta dan penyedia teknologi. Selain itu, investasi dalam pelatihan intensif bagi guru dalam kompetensi digital dan pedagogi modern, serta penerapan manajemen risiko untuk menghadapi gangguan eksternal, menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut.

Dalam konteks ini, analisis lingkungan eksternal menjadi instrumen krusial bagi manajemen pendidikan karena memberikan pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor luar yang berada di luar kendali institusi, mulai dari potensi gangguan jaringan atau *lockdown*, perubahan regulasi, hingga penyesuaian terhadap benchmark kurikulum internasional.

Dengan pemahaman yang komprehensif ini, rencana strategis lembaga dapat dirancang lebih realistis, adaptif, dan responsif terhadap dinamika yang terjadi. Paradigma pendidikan yang transformasional, pada akhirnya, tidak hanya menekankan “apa yang diajarkan”, tetapi juga “bagaimana, kapan, di mana, dan mengapa” pembelajaran dilaksanakan, sebuah perancangan yang hanya mungkin tercapai melalui analisis lingkungan eksternal yang sistematik, berkelanjutan, dan berbasis bukti (*evidence-based strategic planning*).

Politik, Regulasi, dan Tata Kelola Pendidikan di Era Desentralisasi

Desentralisasi pendidikan telah membawa perubahan mendasar dalam perancangan dan implementasi kebijakan pendidikan, menggeser sebagian besar kewenangan dari tingkat pusat ke pemerintah daerah, sehingga setiap daerah memiliki otonomi untuk mengelola pendidikan sesuai dengan konteks lokal dan kebutuhan komunitasnya.

Data OECD *Education Policy Outlook* (2024) menunjukkan bahwa negara-negara yang berhasil mengimplementasikan desentralisasi pendidikan secara efektif adalah mereka yang memiliki sistem akuntabilitas yang kuat, regulasi yang jelas lintas level pemerintahan, dan mekanisme pengawasan yang transparan. Paradigma ini diharapkan dapat mendorong pemerataan kualitas pendidikan, meningkatkan relevansi kurikulum, serta memungkinkan inovasi yang kontekstual dan responsif terhadap karakteristik sosial, budaya, dan ekonomi setempat.

Penelitian menunjukkan bahwa dinamika politik lokal memang sangat mempengaruhi arah dan prioritas kebijakan di berbagai sektor, termasuk pendidikan, lingkungan, dan integrasi sosial. Para pemimpin lokal sering kali menyesuaikan prioritas kebijakan mereka berdasarkan insentif politik, patronase, dan peluang promosi, sehingga kebijakan yang diambil bisa lebih mengutamakan kepentingan elektoral atau pencitraan daripada peningkatan mutu substantif, seperti mutu pembelajaran (Liang, 2024).

Dalam konteks pemilihan umum, isu-isu yang diangkat kandidat cenderung berfokus pada topik populer seperti infrastruktur dan pajak, sementara isu penting lain seperti lingkungan atau manajemen pertumbuhan sering terabaikan (Han *et al.,* 2021). Selain itu, dinamika partai politik lokal, baik di tingkat legislatif maupun oposisi, dapat membentuk agenda kebijakan dan menciptakan ambiguitas dalam implementasi, misalnya dalam kebijakan integrasi atau perubahan iklim (Schyvens *et al.,* 2025).

Interaksi antara kepentingan lokal dan nasional, serta tekanan dari aktor politik lokal, juga dapat menghambat atau mengubah implementasi kebijakan yang telah dirancang di tingkat

pusat (Lesnikowski *et al.,* 2021). Faktor psikologis, institusional, dan konteks sosial-politik lokal semakin memperumit proses ini, sehingga kebijakan yang dihasilkan sering kali tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan substantif masyarakat, melainkan lebih pada kepentingan politik jangka (Osthorst, 2020).

Dengan demikian, keberhasilan desentralisasi tidak hanya ditentukan oleh pemberian otonomi, tetapi juga oleh kemampuan lembaga pendidikan dan pemerintah daerah untuk menyeimbangkan kebebasan lokal dengan standar nasional, serta mengintegrasikan kontrol kualitas dan evaluasi berbasis bukti (*evidence-based governance*) dalam setiap kebijakan dan program pendidikan. Dalam konteks desentralisasi, penganggaran pendidikan menjadi instrumen politik penting bagi pemerintah daerah untuk mewujudkan prioritas kebijakan.

Meski ada ketentuan nasional bahwa minimal 20% APBD dialokasikan untuk pendidikan, efektivitasnya bergantung pada integritas, kapasitas manajerial, dan orientasi politik pejabat daerah. Desentralisasi memang membuka partisipasi masyarakat, namun juga menimbulkan tantangan tata kelola seperti birokrasi tidak efisien, patronase politik, dan lemahnya pengawasan mutu pendidikan.

Desentralisasi memberikan keleluasaan pengambilan keputusan di tingkat lokal, memungkinkan penyesuaian kebijakan sesuai kebutuhan daerah, namun juga berisiko menimbulkan kesenjangan akses dan kualitas, terutama antara wilayah perkotaan dan terpencil (Francis *et al.,* 2025). Dalam beberapa kasus, proses rekrutmen kepala sekolah dan guru masih dipengaruhi oleh afiliasi politik atau hubungan personal, sehingga prinsip meritokrasi dalam birokrasi pendidikan seringkali terabaikan.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan mekanisme audit kinerja berbasis digital, sistem evaluasi terbuka, serta keterlibatan aktif publik dalam proses pengambilan keputusan pendidikan di tingkat daerah. Pendekatan ini memungkinkan akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif, memastikan bahwa kebijakan, pengelolaan sumber daya manusia, dan penggunaan anggaran benar-benar mendukung peningkatan mutu pendidikan serta terciptanya sistem pendidikan yang adil, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Era desentralisasi menuntut model tata kelola pendidikan yang bersifat kolaboratif dan partisipatif, di mana pemerintah daerah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor yang menentukan arah kebijakan, tetapi harus bekerja sama secara sinergis dengan lembaga pendidikan, masyarakat, sektor swasta, dan organisasi masyarakat sipil. Untuk masa depan, tata kelola pendidikan yang cerdas perlu menyeimbangkan otonomi lokal dengan pengawasan terpusat, memastikan pemerataan akses, serta mendorong inovasi dan partisipasi publik berbasis *digital* (Bhatta, 2024).

Di tengah kompleksitas politik dan dinamika lokal, tata kelola pendidikan di era desentralisasi perlu mengarah pada konsep *smart governance* yang berbasis data, teknologi, dan partisipasi digital. Pendekatan *good governance* menekankan transparansi, akuntabilitas, dan keterlibatan publik agar kebijakan pendidikan lebih responsif dan berkelanjutan. Konsep *smart governance* dalam tata kelola pendidikan era desentralisasi menekankan pemanfaatan data, teknologi digital, dan partisipasi publik untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif dan responsif.

Penelitian menunjukkan bahwa pemerintah perlu bertransformasi dari peran tradisional menjadi lebih berorientasi layanan, memperkuat kolaborasi lintas aktor, serta mengadopsi inovasi kebijakan dan alat digital untuk meningkatkan efisiensi dan adaptasi kebijakan pendidikan (Demir, 2021). Digitalisasi tata kelola pendidikan atau *e-governance* membuka peluang untuk meningkatkan transparansi secara *real-time*, efisiensi administrasi, serta keterbukaan informasi publik, sehingga masyarakat dan pemangku kepentingan dapat memantau pelaksanaan program dan penggunaan anggaran secara akurat.

Integrasi sistem data pendidikan, misalnya melalui *Dapodik 2.0* atau *policy dashboard*, memungkinkan perencanaan berbasis bukti (*evidence-based policy*) diterapkan secara konsisten di tingkat pusat maupun daerah, sehingga intervensi pendidikan dapat lebih tepat sasaran dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Dengan pendekatan ini, desentralisasi pendidikan tidak lagi sekadar pemindahan kewenangan, tetapi juga menjadi katalis transformasi budaya manajerial, mendorong pengambilan keputusan yang lebih

demokratis, efisien, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Teknologi Digital, Inovasi, dan Kesenjangan Akses

Teknologi digital telah menjadi katalis utama dalam transformasi pendidikan global, menghadirkan perubahan paradigma yang mendasar dalam cara belajar, mengajar, dan mengelola institusi pendidikan. Kecepatan inovasi dalam pendidikan memang dapat memperbesar atau memperkecil kesenjangan pendidikan, tergantung pada akses dan implementasinya. Inovasi seperti pembelajaran aktif dan metode pengajaran kreatif terbukti dapat mempersempit kesenjangan prestasi, khususnya bagi kelompok yang kurang terwakili, asalkan diterapkan secara intensif dan inklusif (Zhou, 2023).

Namun, akses yang tidak merata terhadap teknologi, internet, dan perangkat digital, terutama di daerah terpencil atau kurang berkembang, justru memperlebar disparitas pendidikan, seperti yang terlihat selama pandemi COVID-19 ketika siswa dari keluarga kurang mampu kesulitan mengikuti pembelajaran daring (Reza, 2020). Manajemen pendidikan perlu merancang transformasi digital yang menekankan inovasi, pemerataan akses, peningkatan kapasitas guru dan siswa, serta pembangunan infrastruktur pendukung.

Pemerintah berperan penting memastikan teknologi menjadi alat pemerataan pendidikan melalui program seperti Merdeka Belajar *Digital*, Siber Kreasi, dan Internet Masuk Sekolah. Namun, keberhasilan program bergantung pada pengawasan, dukungan berkelanjutan, dan pelatihan SDM. Secara keseluruhan, digitalisasi pendidikan hanya berhasil bila didukung oleh infrastruktur memadai, kompetensi SDM, dan tata kelola berbasis data untuk perencanaan serta evaluasi yang berbasis bukti.

Kemajuan teknologi telah secara signifikan mengubah cara siswa belajar, berinteraksi, dan membangun pengetahuan, mendorong munculnya konsep *digital learning ecosystem* yang memungkinkan pembelajaran bersifat adaptif, kolaboratif, dan interaktif. Meskipun teknologi *digital* menghadirkan peluang besar untuk meningkatkan kualitas dan akses pendidikan, kesenjangan digital tetap menjadi

tantangan serius yang berpotensi memperlebar disparitas pendidikan.

Adopsi teknologi ini menuntut penguatan literasi *digital* yang komprehensif, tidak hanya bagi siswa tetapi juga bagi pendidik, agar teknologi berfungsi sebagai alat pemberdayaan, mendukung kreativitas dan berpikir kritis, serta menghindarkan dari konsumsi pasif yang hanya bersifat hiburan atau informasi dangkal. Inovasi seperti *makerspace* dan teknologi digital dapat meningkatkan motivasi dan rasa memiliki pada siswa, tetapi manfaatnya tidak selalu merata; terdapat perbedaan berdasarkan gender, ras, dan status sosial ekonomi (Andrews *et al.,* 2021). Kebijakan inovasi pendidikan yang ambigu dan implementasi yang dangkal juga dapat menyebabkan inovasi hanya terjadi di permukaan tanpa mengatasi akar ketidaksetaraan (Ariza-Pérez *et al.,* 2024).

Oleh karena itu, inovasi hanya akan mempersempit kesenjangan jika disertai pemerataan akses, pelatihan guru, dan kebijakan yang inklusif serta responsif terhadap kebutuhan kelompok yang terpinggirkan (Alam & Forhad, 2023). Sekolah di daerah 3T menghadapi kendala seperti keterbatasan listrik, perangkat digital, dan konektivitas, yang mempengaruhi prestasi dan keterlibatan siswa.

Ketimpangan ini menunjukkan bahwa teknologi pendidikan yang tidak inklusif dapat memperdalam kesenjangan sosial. Karena itu, keberhasilan transformasi digital bergantung pada kemampuan institusi dan pendidik merancang serta menerapkan pembelajaran berbasis teknologi secara sistematis, inklusif, dan berorientasi pada hasil belajar bermakna.

Sosial-Budaya, Identitas, dan Nilai Dalam Pendidikan Modern

Pendidikan modern tidak lagi berlangsung dalam ruang budaya yang homogen, melainkan di tengah masyarakat yang semakin plural, terhubung, dan terdampak oleh arus globalisasi serta teknologi digital yang mempercepat pertukaran nilai, gaya hidup, dan ideologi lintas batas. Kondisi ini menuntut peserta didik menyeimbangkan identitas lokal dengan adaptasi terhadap nilai dan keterampilan global.

Generasi muda menjadi lebih terbuka dan kompetitif, namun berisiko mengalami alienasi budaya. Karena itu, sekolah berperan tidak hanya sebagai penyampai pengetahuan, tetapi juga penjaga dan pengembang nilai sosial, budaya, serta karakter bangsa. Penerapan pendidikan berbasis kearifan lokal di Indonesia terbukti efektif dalam menanamkan nilai-nilai karakter seperti gotong royong, tanggung jawab sosial, sopan santun, dan spiritualitas yang sesuai dengan budaya setempat. Integrasi nilai-nilai kearifan lokal ke dalam kurikulum, baik melalui cerita rakyat, pembiasaan, keteladanan, maupun pelibatan komunitas, mampu memperkuat identitas budaya, meningkatkan kesadaran lingkungan, serta membangun karakter anak yang jujur, peduli, dan cinta tanah air (Miranda *et al.,* 2025).

Dengan demikian, lembaga pendidikan dituntut untuk mengembangkan kurikulum, metode pengajaran, dan pengalaman belajar yang tidak hanya mendorong kompetensi global, tetapi juga memperkuat kesadaran budaya, etika, dan tanggung jawab sosial, sehingga siswa tumbuh sebagai individu yang adaptif, kritis, dan berakar pada nilai-nilai lokal sekaligus mampu bersaing dan berkontribusi di kancah global.

Pendidikan berbasis kearifan lokal dapat meningkatkan hasil belajar siswa dan membangun resiliensi, misalnya dalam pendidikan mitigasi bencana yang memanfaatkan pengetahuan lokal (Triastari et al., 2021). Namun, tantangan utama adalah perlunya model implementasi yang metodologis dan berkelanjutan agar integrasi nilai-nilai lokal dapat berjalan optimal di semua jenjang pendidikan (Tohri *et al.,* 2022). Perubahan budaya terbesar dalam pendidikan modern dipicu oleh masifnya penetrasi media *digital* yang mengubah cara anak belajar, berinteraksi, dan mengakses informasi.

Generasi muda kini lebih banyak belajar melalui *platform* seperti *YouTube* dan *TikTok* dibanding buku atau guru. Fenomena ini membuka peluang pembelajaran lintas budaya dan literasi global, namun juga menimbulkan risiko disinformasi, hedonisme digital, serta penurunan moralitas sosial. Kondisi ini menegaskan urgensi integrasi literasi digital, etika bermedia, dan pendidikan karakter berbasis nilai ke dalam kurikulum modern, sehingga peserta didik tidak hanya cakap dalam menggunakan teknologi, tetapi juga mampu

menyaring informasi secara kritis, bertanggung jawab secara sosial, dan menginternalisasi nilai-nilai yang membentuk karakter mereka di era *digital*.

Dalam masyarakat yang beragam, pendidikan berperan penting menumbuhkan kesadaran multikultural dan menghargai perbedaan. *Inclusive education* mencakup keberagaman agama, etnis, bahasa, budaya, dan gender untuk menciptakan lingkungan belajar yang adil. Pendidikan yang menghargai keberagaman memperkuat identitas nasional yang toleran dan menumbuhkan empati serta solidaritas sosial. Praktik multikultural di sekolah Indonesia, seperti proyek lintas budaya dan perayaan budaya daerah, meningkatkan kemampuan siswa menghargai perbedaan dan bekerja sama dalam lingkungan heterogen.

Modernisasi dan globalisasi membawa kemajuan teknologi dan informasi, namun juga menimbulkan krisis nilai seperti menurunnya empati dan melemahnya solidaritas sosial. Pendidikan modern harus menyeimbangkan rasionalitas dan moralitas melalui penanaman karakter, spiritualitas, dan tanggung jawab sosial. Tantangannya adalah membangun sistem yang berakar pada budaya lokal namun adaptif terhadap dinamika global. Pendekatan *global education* menjadi solusi strategis dengan memadukan kurikulum internasional dan teknologi digital dengan nilai budaya lokal, sehingga peserta didik memiliki kompetensi global sekaligus karakter dan tanggung jawab sosial yang kuat.

Pendidikan modern tidak hanya bertujuan mencetak tenaga kerja kompetitif, tetapi juga membentuk warga dunia yang beretika, kritis, dan berakar pada nilai budaya agar dapat berkontribusi bagi masyarakat lokal dan global. Keberhasilan paradigma ini bergantung pada kemampuan manajer pendidikan merancang kurikulum, metode, dan ekosistem sekolah yang memadukan inovasi global dengan budaya lokal, sehingga nilai budaya menjadi sumber kekuatan yang meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing bangsa. Secara keseluruhan, pendidikan berbasis kearifan lokal sangat penting untuk membentuk generasi yang berkarakter kuat, berwawasan kebangsaan, dan mampu beradaptasi dengan perubahan zaman (Sakti *et al.,* 2024).

Lingkungan Ekonomi

Selain akses, kondisi ekonomi secara signifikan mempengaruhi relevansi kurikulum dan pengembangan kompetensi peserta didik, karena pendidikan harus menyiapkan lulusan yang mampu menjawab kebutuhan pasar kerja yang dinamis dan kompetitif. Pasar kerja modern menuntut tidak hanya pengetahuan kognitif, tetapi juga literasi *digital*, kreativitas, kolaborasi, dan *soft skills*. Lingkungan ekonomi menentukan kualitas, pemerataan, dan keberlanjutan pendidikan, karena aspek seperti infrastruktur, sarana belajar, dan kesejahteraan guru bergantung pada kapasitas fiskal pemerintah serta dukungan sektor swasta.

Lingkungan ekonomi sangat berpengaruh terhadap kualitas, pemerataan, dan keberlanjutan pendidikan. Faktor sosial-ekonomi, seperti tingkat pendapatan dan kemiskinan, secara langsung mempengaruhi akses dan kualitas pendidikan; keluarga dengan pendapatan rendah sering kali harus memilih antara menyekolahkan anak atau memenuhi kebutuhan dasar, sehingga memperbesar ketimpangan pendidikan dan menghambat mobilitas sosial (Perales *et al.,* 2023).

Ketimpangan ekonomi di suatu wilayah juga berdampak pada pencapaian pendidikan tinggi, di mana keberlanjutan ekonomi regional berperan penting dalam meningkatkan tingkat pendidikan, meskipun efeknya berbeda-beda antar wilayah (Liu *et al.,* 2022). Dengan melakukan analisis lingkungan ekonomi secara sistematis, lembaga pendidikan dapat menyesuaikan kurikulum, merancang program pengembangan kompetensi guru, serta membangun kemitraan strategis dengan dunia usaha dan sektor industri, sehingga lulusan yang dihasilkan tidak hanya relevan dengan kebutuhan lokal, tetapi juga memiliki daya saing di tingkat nasional maupun global.

Urgensi analisis lingkungan ekonomi bagi lembaga pendidikan untuk merumuskan strategi adaptif, seperti program subsidi, bantuan sosial berbasis kebutuhan, dan kemitraan dengan sektor swasta maupun lembaga donor. Pada akhirnya, pendidikan tidak hanya dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, tetapi juga mampu mempertahankan kualitas layanan dan keberlanjutan jangka panjang, sekaligus membangun sistem yang responsif terhadap fluktuasi

ekonomi dan kebutuhan pasar tenaga kerja yang terus berubah. Krisis ekonomi, baik berskala global maupun lokal, dapat menimbulkan tekanan signifikan terhadap sektor pendidikan, karena fluktuasi ekonomi secara langsung mempengaruhi ketersediaan anggaran, kualitas fasilitas, program pembelajaran, dan kesejahteraan tenaga pendidik.

Fenomena seperti inflasi yang tinggi, resesi, atau pengurangan alokasi dana publik berpotensi menghambat operasional sekolah dan mengurangi efektivitas proses belajar mengajar. Kualitas pendidikan yang baik berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan kualitas tenaga kerja, inovasi, dan pembangunan sosial (Zhao, 2024). Untuk mencapai pendidikan yang berkelanjutan, institusi pendidikan tinggi perlu mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam kurikulum dan budaya organisasi, serta mengatasi tantangan internal dan eksternal seperti keterbatasan dana dan ketimpangan akses (Žalėnienė & Pereira, 2021).

Untuk menghadapi tantangan ekonomi, manajemen pendidikan perlu menerapkan strategi mitigasi risiko melalui diversifikasi pendanaan, pengelolaan anggaran berbasis prioritas, dan kemitraan dengan sektor swasta atau lembaga donor. Lembaga yang mampu menganalisis dinamika ekonomi eksternal dapat menjaga kualitas pendidikan di tengah tekanan finansial sekaligus memanfaatkan peluang ekonomi untuk inovasi kurikulum, peningkatan kapasitas guru, dan pengembangan fasilitas pembelajaran yang berkelanjutan.

Lingkungan Alam dan Infrastruktur

Lingkungan alam dan infrastruktur memiliki peran strategis dalam menentukan kelancaran, kualitas, dan pemerataan pendidikan, karena kondisi fisik dan geografis secara langsung mempengaruhi akses, kenyamanan, dan efektivitas proses belajar mengajar. Lingkungan alam dan infrastruktur memiliki pengaruh besar terhadap kelancaran, kualitas, dan pemerataan pendidikan.

Kondisi fisik seperti kenyamanan termal, pencahayaan, ukuran kelas, serta keberadaan ruang hijau di sekitar sekolah terbukti meningkatkan kenyamanan dan efektivitas proses belajar mengajar, serta mendukung terciptanya lingkungan belajar yang optimal

(Villarreal Arroyo et al., 2023). Ketersediaan fasilitas seperti gedung sekolah yang memadai, ruang kelas yang layak, laboratorium, perpustakaan, serta sarana olahraga menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan secara langsung meningkatkan pengalaman belajar dan prestasi akademik siswa, sementara kepemimpinan sekolah yang baik juga berperan penting dalam mendukung kualitas pendidikan (Idris *et al.,* 2025).

Di sisi lain, kondisi geografis wilayah termasuk daerah terpencil, perbatasan, atau pulau-pulau terluar menimbulkan tantangan tersendiri berupa jarak tempuh yang jauh, keterbatasan transportasi, dan kesulitan distribusi sumber daya pendidikan. Faktor geografis dan lingkungan juga menuntut penyesuaian desain infrastruktur pendidikan agar sesuai dengan kebutuhan lokal, sehingga pemerataan akses dan kualitas pendidikan dapat tercapai (Gul Mazloom Yar & Shaheedzooy, 2024).

Analisis lingkungan eksternal pada aspek ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk merumuskan strategi yang tepat, mulai dari perencanaan pembangunan fasilitas, alokasi anggaran berbasis kebutuhan, hingga inovasi dalam transportasi dan layanan jarak jauh, sehingga partisipasi dan kualitas pendidikan dapat terjaga secara merata meskipun dihadapkan pada kendala alam dan infrastruktur. Lingkungan alam berpengaruh besar terhadap keberlanjutan dan kualitas pendidikan, karena bencana seperti banjir, gempa, atau letusan gunung dapat merusak fasilitas dan menghambat proses belajar.

Selain itu, perubahan iklim, curah hujan ekstrem, dan suhu tidak menentu juga mempengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan konsentrasi belajar siswa. Paparan terhadap lingkungan alami, seperti taman botani atau ruang terbuka hijau, dapat meningkatkan persepsi lingkungan, kesadaran, dan tanggung jawab siswa terhadap alam, serta menghasilkan pengalaman belajar yang lebih positif secara emosional, kognitif, dan perilaku dibandingkan dengan pembelajaran di dalam ruangan (Dale *et al.,* 2020). Namun, distribusi infrastruktur hijau di sekolah sering kali tidak merata, sehingga anak-anak di lingkungan kurang mampu cenderung memiliki akses yang lebih rendah terhadap manfaat ini (Gallez *et al.,* 2024). Untuk menghadapi

kerentanan lingkungan, lembaga pendidikan perlu mengembangkan strategi adaptasi seperti pembangunan fasilitas tahan bencana, penyediaan energi cadangan, kurikulum daring darurat, dan pelatihan guru dalam manajemen risiko. Dengan mengintegrasikan aspek lingkungan dan infrastruktur ke dalam perencanaan strategis, pendidikan dapat tetap berkelanjutan, inklusif, serta membangun budaya kesiapsiagaan yang memperkuat ketahanan sistem secara keseluruhan.

Dengan demikian, analisis lingkungan eksternal yang komprehensif menjadi krusial bagi manajemen pendidikan untuk menilai kesiapan teknologi secara menyeluruh, merencanakan investasi perangkat dan jaringan, serta merancang program literasi digital yang efektif bagi guru dan siswa, sehingga inovasi pembelajaran dapat diterapkan secara inklusif, merata, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

Alam, G. M., & Forhad, M. A. R. (2023). The Impact of Accessing Education Via Smartphone Technology on Education Disparity A Sustainable Education Perspective. *Sustainability*, *15*(14), 10979. https://doi.org/10.3390/su151410979.

Andrews, M. E., Borrego, M., & Boklage, A. (2021). Self-Efficacy And Belonging: The Impact Of A University Makerspace. *International Journal of STEM Education*, *8*(1), 24. https://doi.org/10.1186/s40594-021-00285-0.

Araújo, F. J. de O., de Lima, L. S. A., Cidade, P. I. M., Nobre, C. B., & Neto, M. L. R. (2020). Impact Of Sars-Cov-2 And Its Reverberation In Global Higher Education And Mental Health. *Psychiatry Research*, *288*, 112977. https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112977.

Ariza-Pérez, L. Z., Guzmán-Feria, O. R., & Noble-Zúñiga, Á. D. (2024). Educational Transformation Through Inclusion And Innovation. *Seminars In Medical Writing And Education*, *3*, 579. https://doi.org/10.56294/mw2024579

Babaeva, Z. S. (2024). Strategic Management And Sustainable Economic Development. *International Trade and Trade Policy*, *10*(1), 51–63. https://doi.org/10.21686/2410-7395-2024-1-51-63.

Bhatta, N. P. (2024). Governance Models in Education: Insights for Nepal's Federal Education System. *AMC Journal*, *5*(1), 34–52. https://doi.org/10.3126/amcj.v5i1.75960.

Butt, M., & Park, S. (2024). The Influence of Cultural and Social Factors on Education in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, *13*(2). https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i2/21336.

d'Orville, H. (2020). COVID-19 Causes Unprecedented Educational Disruption: Is There A Road Towards A New Normal? *PROSPECTS*, *49*(1–2), 11–15. https://doi.org/10.1007/s11125-020-09475-0.

Dale, R. G., Powell, R. B., Stern, M. J., & Garst, B. A. (2020). Influence of The Natural Setting on Environmental Education Outcomes.

Environmental Education Research, *26*(5), 613–631. https://doi.org/10.1080/13504622.2020.1738346.

Demir, K. A. (2021). Smart Education Framework. *Smart Learning Environments*, *8*(1), 29. https://doi.org/10.1186/s40561-021-00170-x.

Francis, E., Rashid, R. A., Taasim, S. I., Muktar, Z., & Hassan, N. A. (2025). Balancing Autonomy and Equity: The Role of Decentralised Governance in Online Education. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *IX*(III), 3944–3955. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90300313.

Gallez, E., Fraile Mujica, C. P., Gadeyne, S., Canters, F., & Baró, F. (2024). Nature-Based School Environments For All Children? Comparing Exposure To School-Related Green And Blue Infrastructure In Four European Cities. *Ecological Indicators*, *166*, 112374. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2024.112374.

Gayathri, J. (2024). Paradigm Shift in Teaching. *Indian Journal of Computer Science*, *9*(1), 41. https://doi.org/10.17010/ijcs/2024/v9/i1/173696.

Graham, J., & Colin, C. (2023). Exploring the Dynamics of Education in Australia: Policies, Practices, and Progressions in the 21st Century. *INFLUENCE: International Journal of Science Review*, *5*(3), 14–23. https://doi.org/10.54783/ influencejournal.v5i3.178.

Gul Mazloom Yar, F., & Shaheedzooy, M. I. (2024). The Role of Environmental And Geographical Factors In The Education Process. *International Journal of Social Health*, *3*(2), 132–139. https://doi.org/10.58860/ijsh.v3i2.139.

Han, A. T., Laurian, L., & Dewald, J. (2021). Plans Versus Political Priorities. *Journal of the American Planning Association*, *87*(2), 211–227. https://doi.org/10.1080/01944363.2020.1831401.

Hjaltalin, I. T., & Sigurdarson, H. T. (2024). The Strategic Use of AI In The Public Sector: A Public Values Analysis Of National AI Strategies. *Government Information Quarterly*, *41*(1), 101914. https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101914.

Idris, M. O. A., Omar, A. M., Mohamed, M. J., Hussein, A. A., & Mohamed, M. M. O. (2025). The Effect of The School Environment on The Provision Of Quality Education: A Study Of Schools In Mogadishu, Somalia. *Frontiers in Education*, *10*. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1541502.

Katawazai, R. (2021). Implementing Outcome-Based Education And Student-Centered Learning In Afghan Public Universities: The Current Practices And Challenges. *Heliyon*, *7*(5), e07076. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07076.

Khajuria, S., Devi, S., & Galgotra, M. (2025). Enhancing Student Achievement through Modern Assessment Methods and Feedback Mechanisms in Higher Education: Aligning with NEP 2020. *International Journal For Multidisciplinary Research*, *7*(2). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.40419.

Khan, M. I., Ullah, L., Shah, S. M. U., Ullah, A., & Alam, S. (2023). Socio-Cultural Determinants of Emphasizing Marks Culture in Matric and FA/FSc Level: A Case Study in Dir Lower. *Journal of Education and Social Studies*, *4*(3), 673–682. https://doi.org/10.52223/jess.2023.4327.

Kumar Shah, R. (2020). Concepts of Learner-Centred Teaching. *Shanlax International Journal of Education*, *8*(3), 45–60. https://doi.org/10.34293/education.v8i3.2926.

Lesnikowski, A., Biesbroek, R., Ford, J. D., & Berrang-Ford, L. (2021). Policy Implementation Styles And Local Governments: The Case of Climate Change Adaptation. *Environmental Politics*, *30*(5), 753–790. https://doi.org/10.1080/09644016.2020.1814045.

Liang, Y. (2024). Your Honey, My Poison: Patronage, Promotion and Local Implementation in China. *Journal of Chinese Political Science*. https://doi.org/10.1007/s11366-024-09904-3.

Liu, T., Zhu, X., & Cao, M. (2022). Impacts of Reduced Inequalities on Quality Education: Examining the Relationship Between Regional Sustainability and Higher Education. *Sustainability*, *14*(21), 14112. https://doi.org/10.3390/su142114112.

Miranda, M., Ambarwati, A., & Badrih, M. (2025). Children's Character Education through Local Wisdom-Based Stories in Indonesia. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, *9*(1), 207–217. https://doi.org/10.31004/obsesi.v9i1.6447.

Moravec, J. W., & Martínez-Bravo, M. C. (2023). Global Trends In Disruptive Technological Change: Social And Policy Implications For Education. *On The Horizon: The International Journal of Learning Futures*, *31*(3/4), 147–173. https://doi.org/10.1108/OTH-02-2023-0007.

Mwakima, J. M., Kimaku, P., & Mwithiga, M. (2025). Public Participation in Strategic Policy Management and Sustainable Socio-Economic Development in Taita Taveta County, Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p)*, *3*(1), 179–197. https://doi.org/10.61108/ijsshr.v3i1.163.

Ochoa, X., & Wise, A. F. (2021). Supporting The Shift To Digital With Student-Centered Learning Analytics. *Educational Technology Research and Development*, *69*(1), 357–361. https://doi.org/10.1007/s11423-020-09882-2.

Osthorst, W. (2020). Tensions in Urban Transitions. Conceptualizing Conflicts in Local Climate Policy Arrangements. *Sustainability*, *13*(1), 78. https://doi.org/10.3390/su13010078.

Pakpahan, H. M., Suherni, S., Pujiati, L., & Girsang, R. (2023). Effectiveness of Indonesian Education Curriculum Reform on the Quality of Processes in Learning. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, *9*(1), 564–569. https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i1.3930.

Perales, R. D., Familara, S. D. M., Pena, R. T. Dela, Mabag, A. M. V., Aban, E. P., Martinez, J. L., & Mohammad, N. K. (2023). Direct Influence of Socio-Economic Towards Education Quality: Growth of Standardization. *Buletin Edukasi Indonesia*, *2*(03), 121–127. https://doi.org/10.56741/bei.v2i03.443

Puspitasari, E., Alfina, & Salimu, S. A. (2025). Dinamika Masyarakat Dan Kebudayaan Terhadap Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi (J-Diteksi)*, *4*(1), 52–57.

https://doi.org/10.30604/diteksi.v4i1.1932.

Reza, F. (2020). COVID-19 And Disparities in Education: Collective Responsibility Can Address Inequities. *Knowledge Cultures*, *8*(3), 68. https://doi.org/10.22381/KC83202010.

Sakti, S. A., Endraswara, S., & Rohman, A. (2024). Revitalizing Local Wisdom Within Character Education Through Ethnopedagogy apporach: A case study on a preschool in Yogyakarta. *Heliyon*, *10*(10), e31370. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31370.

Schyvens, O., Rossi, F., Oosterlynck, S., & Barberis, E. (2025). Small Localities, Large Conflicts: Radical Right Parties And The Politics of Integration Policymaking In Two European Medium-Sized Towns. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, *51*(1), 248–267. https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2417969.

Shaulska, L., & Shcherb, I. (2024). Priority of Social and Economic Security in Strategic Business Management System. *European Journal of Economics and Management*, *10*(2), 18–29. https://doi.org/10.46340/eujem.2024.10.2.3.

Tohri, A., Rasyad, A., Sururuddin, M., & Istiqlal, L. M. (2022). The Urgency of Sasak Local Wisdom-Based Character Education For Elementary School In East Lombok, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, *11*(1), 333. https://doi.org/10.11591/ijere.v11i1.21869.

Triastari, I., Dwiningrum, S. I. A., & Rahmia, S. H. (2021). Developing Disaster Mitigation Education With Local Wisdom: Exemplified in Indonesia Schools. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *884*(1), 012004. https://doi.org/ 10.1088/1755-1315/884/1/012004.

Twining, P., Butler, D., Fisser, P., Leahy, M., Shelton, C., Forget-Dubois, N., & Lacasse, M. (2021). Developing A Quality Curriculum In A Technological Era. *Educational Technology Research and Development*, *69*(4), 2285–2308. https://doi.org/10.1007/ s11423-020-09857-3.

Villarreal Arroyo, Y. P., Peñabaena-Niebles, R., & Berdugo Correa, C.

(2023). Influence of Environmental Conditions on Students' Learning Processes: A Systematic Review. *Building and Environment*, *231*, 110051. https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2023.110051.

Wheaton, A. (2020). Shift Happens; Moving From The Ivory Tower To The Mushroom Factory. *Higher Education Research & Development*, *39*(1), 67–80. https://doi.org/10.1080/07294360.2019. 1670145.

Wiegel, N. L., & Mettini, E. (2025). The Educational Space of the University as a way of Transmitting Socio-Cultural Dominants in Teacher-Student Relations. *Siberian Pedagogical Journal*, *2*, 110–119. https://doi.org/10.15293/1813-4718.2502.10.

Žalėnienė, I., & Pereira, P. (2021). Higher Education For Sustainability: A Global Perspective. *Geography and Sustainability*, *2*(2), 99–106. https://doi.org/10.1016/j.geosus.2021.05.001.

Zhao, W. (2024). The Role of Education Quality in Economic Growth. *Highlights in Business, Economics and Management*, *45*, 97–105. https://doi.org/10.54097/ncvbh380.

Zhou, Y. (2023). Innovative Pedagogy in Promoting Education Equity in Primary School. *Journal of Education, Humanities And Social Sciences*, *22*, 446–451. https://doi.org/10.54097/ehss.v22i. 12496.

PROFIL PENULIS



Randitha Missouri, M.Pd.
merupakan dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Bima, yang telah aktif mengabdi sejak tahun 2016. Ia memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) dari Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta. Bidang keilmuan yang digeluti meliputi manajemen pendidikan, pendidikan agama Islam, inovasi pembelajaran digital, dan pengembangan mutu lembaga pendidikan.

Dalam kegiatan tridarma perguruan tinggi, penulis aktif melakukan penelitian, penulisan buku ajar, serta pengabdian kepada masyarakat dengan orientasi pada peningkatan kualitas pendidikan dan pemberdayaan komunitas akademik di daerah. Selain aktivitas akademik, ia berkolaborasi dengan organisasi otonom Muhammadiyah, seperti Nasyiatul Aisyiyah Kota Bima dan organisasi pemerintah Kabupaten Bima, seperti DEKRANASDA dalam kegiatan pengabdian masyarakat, penguatan karakter pelajar, dan literasi digital. Keterlibatan ini menunjukkan komitmen terhadap pengembangan pendidikan yang berkeadilan, berkelanjutan, dan berbasis nilai-nilai ke-Islaman. Dalam beberapa karya, penulis menekankan pentingnya transformasi pendidikan yang menyeimbangkan aspek intelektual, moral, spiritual, dan teknologi, guna membentuk generasi pembelajar yang adaptif, berintegritas, dan berdaya saing global.

Email Penulis: randitha44@gmail.com.

BAB 5
ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL LEMBAGA PENDIDIKAN

Dr. Holong Saor Nababan, S.E., M.M.
Politeknik Gunakarya Indonesia

Pendahuluan

Memahami lingkungan internal dalam lembaga pendidikan sangat penting untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas proses belajar mengajar. Lingkungan internal mencakup berbagai aspek seperti kepemimpinan, budaya sekolah, kompetensi guru, karakteristik peserta didik, struktur organisasi, kebijakan, dan ketersediaan sumber daya. Faktor-faktor ini sangat memengaruhi cara sekolah beroperasi serta berdampak pada hasil pendidikan.

Pemahaman yang baik terhadap dinamika internal ini membantu pimpinan sekolah dalam mengambil keputusan yang tepat dan merencanakan strategi yang efektif (Bush, 2020). Selain itu, hal ini juga berkontribusi terhadap efisiensi organisasi dengan membantu mengidentifikasi kekuatan serta area yang memerlukan perbaikan (Northouse, 2007). Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, kerjasama antar staf, dan komunikasi internal turut membentuk iklim sekolah yang berdampak pada prestasi siswa dan kepuasan kerja guru (Hoy & Miskel, 2013).

Pemahaman terhadap lingkungan internal juga sangat penting dalam mengelola perubahan pendidikan. Dengan memahami kondisi internal, institusi dapat mengantisipasi tantangan dan menerapkan strategi yang mendukung keberhasilan reformasi (Senge *et al.,* 2012). Di tingkat kelas, optimalisasi faktor-faktor internal seperti metode pengajaran dan penilaian dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam hasil belajar siswa (Marzano, 2003).

Lingkungan internal dalam pendidikan merujuk pada berbagai unsur di dalam sebuah sekolah atau lembaga pendidikan yang mempengaruhi operasional, pengambilan keputusan, dan efektivitas kinerja secara keseluruhan. Unsur-unsur ini umumnya berada dalam kendali institusi, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik guru dan siswa, kebijakan internal, sumber daya yang tersedia, serta sistem komunikasi (Lunenburg & Ornstein, 2012).

Lingkungan internal memiliki peran penting dalam membentuk proses pembelajaran dan pengajaran. Gaya kepemimpinan yang mendukung, budaya kerja yang kolaboratif, tenaga pengajar yang kompeten, serta kurikulum yang terstruktur dengan baik merupakan contoh faktor internal yang dapat berdampak positif terhadap hasil

belajar siswa. Sebaliknya, koordinasi internal yang buruk atau keterbatasan sumber daya dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan pendidikan (Hoy & Miskel, 2013).

Selanjutnya Hoy dan Miskel (2013) menggambarkan lingkungan internal sebagai struktur formal, budaya, dinamika internal, serta individu-individu yang ada di dalam suatu institusi pendidikan. Komponen-komponen ini secara kolektif memengaruhi cara sekolah beroperasi dan merespons berbagai tantangan. Senada dengan itu, Lunenburg dan Ornstein (2012) menekankan bahwa pemahaman terhadap internal sangat penting dalam perencanaan dan peningkatan mutu sekolah, karena lingkungan ini secara langsung berdampak pada kinerja institusi dan capaian siswa.

Hubungan Antara Lingkungan Internal dan Kinerja Institusi

Kinerja suatu lembaga pendidikan sangat berkaitan erat dengan kualitas lingkungan internalnya. Kinerja institusi mengacu pada sejauh mana sebuah organisasi pendidikan mencapai tujuannya, termasuk dalam hal keberhasilan akademik, efisiensi operasional, produktivitas staf, dan perkembangan peserta didik.

Faktor-faktor internal seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi tenaga pendidik, sistem komunikasi, ketersediaan sumber daya, dan struktur kelembagaan memiliki pengaruh besar terhadap bagaimana institusi berjalan dan mencapai tujuannya (Lunenburg & Ornstein, 2012).

Kepemimpinan yang kuat dan efektif dapat mengarahkan sekolah untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan keterlibatan staf, serta mendorong perbaikan berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja lembaga (Bush, 2020). Selain itu, budaya sekolah yang sehat, yang mendorong kolaborasi, kepercayaan, dan profesionalisme, mendukung peningkatan praktik pembelajaran dan hasil belajar siswa (Hoy & Miskel, 2013).

Kompetensi dan komitmen sumber daya manusia, khususnya para pendidik dan pemimpin sekolah, juga merupakan faktor kunci. Staf yang terampil dan termotivasi akan lebih mampu menjalankan kurikulum, mengelola kelas, dan mendukung perkembangan siswa (Fullan, 2014). Selain itu, keberadaan sistem komunikasi yang jelas

dan struktur pengambilan keputusan yang partisipatif dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas lembaga terhadap berbagai tantangan (Senge *et al.,* 2012).

Secara keseluruhan, lingkungan internal yang dikelola dengan baik memperkuat kemampuan institusi dalam menghadapi tantangan, melaksanakan reformasi, dan meningkatkan hasil belajar siswa. Sebaliknya, kelemahan dalam lingkungan internal, seperti kepemimpinan yang tidak efektif atau keterbatasan sumber daya, dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan.

Sumber Daya Manusia: Guru, Pimpinan, Staf, dan Peserta Didik

Analisis lingkungan internal merupakan komponen penting dalam manajemen strategis lembaga pendidikan. Proses ini mencakup penilaian terhadap berbagai unsur internal, seperti sumber daya manusia, kepemimpinan, struktur organisasi, budaya, dan teknologi yang mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan lembaga (Daft, 2021).

Di antara semua faktor tersebut, sumber daya manusia memiliki peran paling dominan karena manusia menjadi penggerak utama seluruh proses pendidikan. Tenaga pendidik/guru, pimpinan, staf administrasi, dan peserta didik secara bersama-sama membentuk iklim sekolah, kualitas pembelajaran, serta kinerja organisasi pendidikan.

1. **Pimpinan**

   Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan pimpinan unit kerja, memegang peran strategis dalam mengarahkan kebijakan lembaga serta memastikan tata kelola berjalan dengan baik. Gaya kepemimpinan, visi, serta kemampuan manajerial mereka memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi.

   Leithwood dan Jantzi (2008) memaparkan kepemimpinan pendidikan yang efektif mampu membentuk budaya sekolah yang positif, mendorong kolaborasi antar guru, serta memfasilitasi perbaikan berkelanjutan. Analisis terhadap administrator dapat difokuskan pada hal-hal berikut:

a. Kepemimpinan dan visi; apakah pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, instruksional, atau partisipatif.
b. Pengambilan keputusan dan koordinasi; efektivitas komunikasi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan implementasi kebijakan.
c. Perencanaan strategis dan inovasi; kemampuan menghadapi perubahan serta mengembangkan solusi kreatif terhadap tantangan pendidikan.

Fullan (2014) menegaskan bahwa kepemimpinan yang kuat akan menciptakan kondisi organisasi yang kondusif bagi inovasi, kerja sama tim, dan akuntabilitas, sehingga meningkatkan daya tahan dan perkembangan lembaga pendidikan.

2. Tenaga Pendidik atau Guru

Tenaga pendidik atau guru merupakan pondasi utama dari kualitas pendidikan dan keberhasilan lembaga pendidikan. Keahlian, kompetensi pedagogik, motivasi, serta komitmen guru terhadap pengembangan profesional berpengaruh besar terhadap hasil belajar peserta didik. Darling-Hammond *et al.* (2017) menyatakan bahwa kualitas guru merupakan salah satu faktor paling kuat yang menentukan prestasi belajar siswa.

Guru yang efektif tidak hanya menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga menumbuhkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan perkembangan sosial-emosional peserta didik. Disamping itu juga jumlah kecukupan guru setiap mata pelajaran dalam sekolah sangat menunjang dalam keberhasilan pembelajaran.

Dalam melakukan analisis internal terhadap tenaga pengajar, lembaga pendidikan meninjau aspek-aspek sebagai berikut:

a. Latar belakang akademik dan kualifikasi; tingkat pendidikan, sertifikasi, serta penguasaan bidang studi.
b. Pengembangan profesional; kesempatan untuk mengikuti pelatihan, lokakarya, penelitian, dan pembinaan karier berkelanjutan.
c. Motivasi dan kepuasan kerja; tingkat kesesuaian antara aspirasi pribadi dengan tujuan lembaga.

d. Evaluasi kinerja; sistem penilaian terhadap praktik pengajaran serta mekanisme pemberian umpan balik yang konstruktif.

Sekolah yang memberikan perhatian pada pemberdayaan guru dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung biasanya menunjukkan hasil belajar yang lebih baik serta peningkatan kinerja lembaga secara keseluruhan (Hanushek & Rivkin, 2010).

3. Tenaga Kependidikan (Staf Administrasi)

Staf pendukung merupakan infrastruktur operasional dari lembaga pendidikan. Mereka mencakup pegawai administrasi, pustakawan, konselor, tenaga kebersihan, dan teknisi, yang semuanya berperan dalam memastikan kegiatan sekolah berjalan dengan lancar.

Bush (2020) menekankan pentingnya koordinasi antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar seluruh fungsi lembaga dapat beroperasi secara terpadu. Dalam menganalisis sumber daya staf pendukung, aspek-aspek berikut perlu diperhatikan beberapa hal, antara lain:

a. Kejelasan peran dan beban kerja; pembagian tugas yang jelas dan proporsional.
b. Pengembangan keterampilan; pelatihan dalam bidang teknologi informasi, sistem administrasi, serta komunikasi interpersonal.
c. Iklim organisasi; tingkat kolaborasi dan keterlibatan staf pendukung dengan tim pengajar dan pimpinan.

Staf pendukung yang kompeten dan termotivasi dapat meningkatkan efisiensi operasional serta mendukung terciptanya lingkungan belajar yang positif dan produktif.

4. Peserta Didik

Peserta didik merupakan fokus utama dari seluruh aktivitas pendidikan. Mereka tidak hanya menjadi penerima layanan pendidikan, tetapi juga berperan aktif dalam menciptakan dinamika pembelajaran. Memahami karakteristik peserta didik, meliputi latar belakang sosial, kebutuhan belajar, motivasi, dan tingkat keterlibatan, merupakan langkah penting dalam meningkatkan efektivitas lembaga.

Tinto (2012) menekankan bahwa partisipasi aktif dan rasa memiliki terhadap lingkungan sekolah merupakan faktor kunci dalam keberhasilan akademik dan retensi peserta didik. Analisis terhadap peserta didik biasanya mencakup beberapa hal penting, yaitu:

a. Pola pendaftaran dan demografi: jumlah peserta didik, latar belakang sosial-ekonomi, dan keberagaman.
b. Hasil belajar: tren prestasi akademik dan perkembangan kompetensi.
c. Keterlibatan dan partisipasi: keaktifan dalam kegiatan akademik maupun ekstrakurikuler.
d. Mekanisme umpan balik: sistem yang memungkinkan siswa menyampaikan pendapat untuk perbaikan kebijakan sekolah.

Pemantauan data peserta didik secara berkelanjutan membantu lembaga dalam memperbaiki praktik pembelajaran, memperkuat layanan pendukung, serta menyesuaikan program dengan kebutuhan dan potensi peserta didik (Yorke, 2006).

5. Integrasi Komponen Sumber Daya Manusia

Keempat kelompok sumber daya manusia; guru, pimpinan, staf administrasi, dan peserta didik, merupakan sistem yang saling bergantung dan bersama-sama menentukan efektivitas lembaga pendidikan.

Analisis lingkungan internal yang komprehensif perlu mempertimbangkan interaksi diantara komponen tersebut untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang memerlukan pengembangan. Sebagai contoh, kepemimpinan yang visioner dapat menciptakan kebijakan pengembangan guru yang efektif, sementara siswa yang termotivasi dapat memperkuat hasil pembelajaran.

Evaluasi sumber daya manusia yang menyeluruh akan mendorong pengambilan keputusan berbasis data dan mendukung perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip total quality management (TQM) dalam pendidikan yang menekankan kolaborasi, pemberdayaan, serta peningkatan mutu yang terus menerus (Sallis, 2014). Sumber daya manusia, yang

meliputi guru, pimpinan, staf, dan peserta didik, merupakan inti dari lingkungan internal lembaga pendidikan.

Analisis sistematis terhadap keempat elemen ini membantu lembaga mengidentifikasi kemampuan, potensi, serta kendala yang ada, sehingga dapat menyusun strategi yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, sekolah dapat menciptakan budaya kerja yang unggul dan berkelanjutan, sekaligus meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Sumber Daya Manusia (SDM): Kompetensi, Motivasi, dan Pengembangan Profesional

Penilaian terhadap aspek kompetensi, motivasi, dan pengembangan profesional memberikan wawasan penting mengenai sejauh mana lembaga beroperasi secara efektif dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Bush, 2020). Kompetensi SDM mencakup perpaduan antara pengetahuan, keterampilan teknis, nilai, dan perilaku yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas dengan efektif. Kompetensi meliputi kemampuan pedagogis, manajemen kelas, komunikasi, kepemimpinan, serta literasi teknologi.

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang secara langsung berkaitan dengan kinerja unggul. Bagi tenaga pendidik, kompetensi tidak hanya berarti penguasaan materi pelajaran dan metode pembelajaran, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan melakukan refleksi diri (Mulford, 2003). Analisis internal terhadap kompetensi di lembaga pendidikan biasanya mencakup beberapa hal berikut ini:

1. Pengetahuan dan kualifikasi; kajian terhadap latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.
2. Kesesuaian peran; kecocokan antara kemampuan individu dengan tanggung jawab yang diemban.
3. Evaluasi kinerja; penilaian terhadap pencapaian kerja berdasarkan standar dan tujuan lembaga.

SDM yang kompeten memungkinkan lembaga mempertahankan mutu pembelajaran dan akuntabilitas yang tinggi. Guru yang memiliki

keahlian profesional yang kuat, misalnya, lebih mampu menumbuhkan kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, dan kreativitas peserta didik (Darling-Hammond *et al.,* 2017).

Integrasi Kompetensi, Motivasi, dan Pengembangan Profesional

Aspek kompetensi, motivasi, dan pengembangan profesional memiliki keterkaitan yang erat. Kompetensi menjadi dasar bagi pelaksanaan tugas yang efektif, motivasi berfungsi sebagai pendorong kinerja, sedangkan pengembangan profesional menjamin keberlanjutan peningkatan kemampuan.

Analisis lingkungan internal yang komprehensif perlu melihat bagaimana ketiga aspek ini saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja lembaga. Misalnya, guru yang memiliki kompetensi tinggi tetapi kurang termotivasi mungkin tidak mencapai hasil maksimal, sementara guru yang termotivasi tanpa pelatihan berkelanjutan mungkin kesulitan mengikuti perkembangan kurikulum. Sallis (2014) menyarankan agar manajemen SDM di lembaga pendidikan mengintegrasikan ketiga dimensi tersebut dalam kerangka strategis untuk mendorong peningkatan mutu secara terus-menerus. Dengan mensinergikan ketiga unsur tersebut, lembaga pendidikan dapat membangun budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu, sehingga baik pendidik maupun peserta didik dapat berkembang secara optimal.

Analisis lingkungan internal lembaga pendidikan yang berfokus pada kompetensi, motivasi, dan pengembangan profesional memberikan gambaran penting tentang kapasitas SDM. Kompetensi menjamin efektivitas kerja, motivasi menjaga semangat dan dedikasi, sedangkan pengembangan profesional memastikan adaptabilitas terhadap perubahan.

Lembaga yang mampu menyeimbangkan ketiga aspek ini akan lebih siap menghadapi tantangan pendidikan modern, meningkatkan mutu pembelajaran, serta mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

Kepemimpinan dan Manajemen: Visi, Misi, dan Perencanaan Strategis

Kepemimpinan dan manajemen merupakan faktor paling krusial dalam menentukan arah, pengambilan keputusan, serta keberlanjutan lembaga (Bush, 2020). Kepemimpinan memberikan arahan, makna, dan visi moral, sementara manajemen memastikan agar rencana dapat diimplementasikan secara efisien dan sistematis.

Keduanya menjadi dasar bagi perumusan serta pelaksanaan visi, misi, dan rencana strategis lembaga pendidikan, yang berfungsi sebagai pedoman pembangunan jangka panjang (Northouse, 2021). Kepemimpinan dipahami sebagai proses membimbing, memotivasi, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang berfokus pada peningkatan pembelajaran dan pengembangan kelembagaan (Leithwood *et al.,* 2020).

Pemimpin pendidikan yang efektif tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai visioner yang mendorong kolaborasi, inovasi, serta perbaikan berkelanjutan di lingkungan sekolah. Beberapa karakteristik utama yang dimiliki pemimpin pendidikan yang sukses antara lain:

Kapasitas visioner, yaitu kemampuan untuk mengantisipasi tren masa depan dan menyesuaikan arah lembaga sesuai kebutuhan, integritas moral dan etika, yang menumbuhkan kepercayaan serta kredibilitas di antara para pemangku kepentingan, kepemimpinan kolaboratif, yang menekankan kerja sama dan akuntabilitas bersama; dan, kepemimpinan instruksional, yang berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran dan hasil belajar peserta didik (Hallinger, 2011).

Bush dan Glover (2014) menjelaskan kepemimpinan sekolah yang efektif menyeimbangkan tanggung jawab manajerial dengan kemampuan transformasional yang menginspirasi komitmen staf serta menyatukan upaya untuk mencapai misi lembaga. Dengan demikian, kepemimpinan dalam pendidikan berfungsi sebagai proses strategis sekaligus moral yang menentukan kualitas serta budaya organisasi.

1. **Visi Misi**

   Visi adalah menggambarkan arah masa depan. Visi lembaga pendidikan merupakan pernyataan jangka panjang mengenai apa

yang ingin dicapai di masa depan. Visi memberikan arah dan motivasi bagi seluruh warga sekolah, membantu mereka memahami tujuan kolektif dari setiap tindakan dan keputusan (Kotter, 2012). Pernyataan visi yang efektif dalam pendidikan sebaiknya:

a. Berorientasi ke masa depan, menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai lembaga;
b. Menginspirasi, mampu menumbuhkan semangat dan motivasi seluruh anggota lembaga; dan
c. Realistis serta dapat dicapai, disesuaikan dengan potensi dan sosial lembaga (Fullan, 2014).

Sebagai contoh, visi sekolah seperti "menjadi lembaga unggulan yang menumbuhkan inovasi, integritas, dan pembelajaran sepanjang hayat" menggambarkan aspirasi sekaligus nilai-nilai dasar lembaga tersebut. Visi berfungsi sebagai prinsip penuntun dalam pengambilan keputusan dan pengembangan strategi, sehingga setiap kebijakan dan program tetap selaras dengan arah tujuan jangka panjang. Misi adalah menentukan tujuan dan fungsi utama. Misi menggambarkan tujuan keberadaan lembaga serta tanggung jawab utama yang harus dijalankan. Misi menjelaskan peran lembaga, siapa yang dilayani, dan bagaimana tujuan pendidikan dicapai (Bryson, 2018). Pernyataan misi yang kuat sebaiknya:

a. Menjelaskan fungsi utama lembaga, seperti kegiatan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat,
b. Menyebutkan pihak yang menjadi sasaran, misalnya siswa, orang tua, dan masyarakat luas; serta,
c. Menegaskan nilai-nilai pembeda, seperti inklusivitas, inovasi, atau mutu.

Dalam praktiknya, misi berfungsi sebagai kompas operasional yang menuntun penyusunan kurikulum, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi kinerja. Misi juga memperkuat identitas kelembagaan dan menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para pemangku kepentingan.

2. Perencanaan Strategis Dalam Lembaga Pendidikan

Perencanaan strategis merupakan proses penerjemahan visi dan misi lembaga ke dalam tujuan yang lebih konkret, terukur, dan berbatas waktu. Proses ini membantu lembaga memastikan bahwa seluruh kegiatan selaras dengan arah jangka panjang serta mampu merespons perubahan lingkungan eksternal (Poister *et al.,* 2015).

Tahapan umum dalam perencanaan strategis di lembaga pendidikan mencakup beberapa hal berikut:

a. Analisis lingkungan; mengkaji kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja lembaga;
b. Perumusan tujuan strategis; menentukan prioritas jangka panjang yang sejalan dengan visi dan misi;
c. Perencanaan tindakan; menyusun program, jadwal, serta penanggung jawab kegiatan;
d. Implementasi; melaksanakan rencana melalui koordinasi manajerial yang efektif; dan
e. Evaluasi serta penyesuaian; memantau hasil dan melakukan revisi sesuai kebutuhan (Bryson, 2018).

Perencanaan strategis mendorong lembaga untuk bersikap proaktif, bukan reaktif, terhadap perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Selain itu, proses ini juga memperkuat manajemen partisipatif dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan; guru, siswa, orang tua, dan masyarakat, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama (Hargreaves & Fullan, 2020).

3. Integrasi Antara Visi, Misi, dan Perencanaan Strategis

Visi, misi, dan perencanaan strategis merupakan satu kesatuan yang membentuk kerangka dasar arah perkembangan lembaga pendidikan. Visi menetapkan tujuan jangka panjang, misi menjelaskan alasan keberadaan lembaga, dan perencanaan strategis menjabarkan langkah-langkah konkret untuk mencapainya.

Apabila ketiga elemen tersebut selaras, maka lembaga akan memiliki identitas organisasi yang kuat, budaya kerja yang konsisten, serta peningkatan mutu yang berkelanjutan (Schein,

2017). Sebaliknya, ketidaksesuaian antara visi, misi, dan praktik operasional dapat menyebabkan inefisiensi serta menurunnya kepercayaan publik terhadap lembaga.

Kepemimpinan dan manajemen yang efektif memastikan bahwa visi dan misi dikomunikasikan secara jelas, diimplementasikan melalui rencana strategis yang terukur, serta ditinjau secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan pendidikan. Sinergi ini membentuk budaya kerja yang berorientasi pada komitmen bersama dan peningkatan mutu berkelanjutan.

Analisis lingkungan internal lembaga pendidikan menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dan manajemen dalam merumuskan visi, misi, serta arah strategis organisasi. Kepemimpinan memberikan inspirasi dan arahan moral, sedangkan manajemen menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam tindakan nyata. Jika keduanya terintegrasi melalui perencanaan strategis yang efektif, lembaga pendidikan akan mampu menjaga fokus, adaptabilitas, dan keberlanjutan dalam mencapai keunggulan jangka panjang. Integrasi ini tidak hanya memperkuat kinerja lembaga, tetapi juga meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan dalam menghadapi dinamika global.

4. Proses Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan

Kepemimpinan dan manajemen berperan penting sebagai penentu arah, budaya organisasi, serta kinerja lembaga. Kepemimpinan menentukan bagaimana keputusan dibuat, sumber daya dialokasikan, dan bagaimana warga sekolah bekerja secara kolaboratif untuk mencapai tujuan bersama (Bush, 2020).

Pemahaman terhadap proses pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan menjadi kunci dalam mengevaluasi iklim organisasi serta kapasitas lembaga untuk beradaptasi terhadap tantangan pendidikan yang dinamis (Northouse, 2021). Pengambilan keputusan merupakan inti dari praktik kepemimpinan dan manajemen.

Proses ini melibatkan identifikasi masalah, pengembangan dan analisis alternatif, pemilihan tindakan yang paling tepat, serta implementasi solusi yang sejalan dengan tujuan lembaga. Dalam

sekolah, pengambilan keputusan mencakup aspek-aspek penting seperti pengembangan kurikulum, pengelolaan tenaga pendidik, penganggaran, dan kebijakan kesejahteraan peserta didik (Owens & Valesky, 2015).

Beberapa model pengambilan keputusan yang umum digunakan di lembaga pendidikan meliputi:

a. Model rasional atau analitis; keputusan didasarkan pada analisis data dan bukti secara sistematis.
b. Model partisipatif atau kolaboratif; melibatkan guru, staf, dan terkadang siswa dalam proses pengambilan keputusan untuk membangun rasa memiliki bersama (Leithwood & Jantzi, 2008).
c. Model politis; menyoroti peran negosiasi, persuasi, dan kompromi di antara pihak-pihak dengan kepentingan berbeda (Bush, 2020).
d. Model etis; menekankan nilai-nilai seperti keadilan, kejujuran, dan transparansi dalam setiap keputusan (Strike et al., 2005).

Analisis internal terhadap struktur pengambilan keputusan di sekolah perlu memperhatikan sejauh mana proses tersebut terbuka, inklusif, dan berbasis pada bukti. Lembaga pendidikan yang menerapkan praktik pengambilan keputusan partisipatif cenderung membangun tingkat kepercayaan, motivasi, dan inovasi yang lebih tinggi di kalangan guru dan staf (Owens & Valesky, 2015).

Budaya dan Iklim Organisasi: Nilai, Norma, dan Pola Komunikasi

Analisis lingkungan internal dalam lembaga pendidikan merupakan langkah penting untuk memahami faktor sosial dan psikologis yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Salah satu aspek utama dari lingkungan internal tersebut adalah budaya dan iklim organisasi, yang bersama-sama membentuk sikap, perilaku, dan interaksi antara guru, staf, serta peserta didik. Kedua dimensi ini berperan besar dalam menentukan bagaimana individu bekerja sama, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana tujuan lembaga dapat dicapai (Schein & Schein, 2017).

Budaya organisasi mencerminkan nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang membentuk identitas suatu sekolah, sedangkan iklim organisasi merepresentasikan persepsi dan pengalaman kolektif anggota terhadap lingkungan kerja mereka (Hoy & Miskel, 2013). Kombinasi antara keduanya menciptakan atmosfer internal yang mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kinerja lembaga pendidikan. Budaya organisasi mencakup prinsip dasar, kebiasaan, dan tradisi yang memengaruhi cara anggota memandang dan melaksanakan proses pendidikan.

Schein (2017) mendefinisikan budaya sebagai seperangkat asumsi bersama yang dipelajari seiring waktu ketika suatu kelompok menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Dalam lembaga pendidikan, budaya tercermin melalui simbol, bahasa, upacara, dan praktik sosial yang mencerminkan visi serta misi sekolah (Deal & Peterson, 2016). Budaya sekolah biasanya mencerminkan nilai-nilai seperti keunggulan, rasa hormat, kolaborasi, dan inklusivitas. Nilai-nilai ini diwariskan melalui rutinitas sehari-hari, pembimbingan, serta kerjasama profesional antara guru dan kepala sekolah. Ketika budaya yang dominan menekankan kepercayaan, inovasi, dan praktik berorientasi pada peserta didik, hal tersebut memperkuat identitas kolektif dan kohesi organisasi (Fullan, 2014).

Sebaliknya, bila norma budaya terfragmentasi atau tidak sejalan dengan tujuan lembaga, maka dapat timbul disintegrasi, rendahnya moral kerja, dan resistensi terhadap perubahan (Stolp & Smith, 1995). Beragam orientasi budaya dapat ditemukan di sekolah, antara lain: budaya kolaboratif, yang menekankan kerja sama dan tujuan bersama, budaya hierarkis, yang berfokus pada struktur, kontrol, dan stabilitas, budaya inovatif, yang mendorong fleksibilitas dan kreativitas; serta, budaya berorientasi misi, yang menyelaraskan perilaku dengan nilai dan visi pendidikan (Deal & Peterson, 2016).

Memahami orientasi budaya dominan suatu sekolah membantu pemimpin memanfaatkan kekuatan yang ada serta mengatasi kelemahan internal. Lebih jauh, budaya bersifat dinamis, terus berkembang sebagai respons terhadap perilaku kepemimpinan, perubahan kebijakan, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Fullan, 2014).

1. Iklim Organisasi di Lembaga Pendidikan

Sementara budaya menggambarkan keyakinan mendalam**,** iklim organisasi mencerminkan bagaimana unsur budaya tersebut dirasakan dan dijalankan dalam keseharian lembaga. Iklim merepresentasikan suasana emosional di sekolah, apakah terasa mendukung, terbuka, atau kaku (Hoy & Tarter, 2011).

Iklim yang positif menumbuhkan kolaborasi, rasa keadilan, dan keamanan psikologis, sehingga guru dapat bekerja optimal dan peserta didik belajar secara efektif. Sebaliknya, iklim negatif yang ditandai dengan ketidakpercayaan atau birokrasi berlebihan dapat menurunkan motivasi dan menghambat inovasi (Cohen et al., 2009). Beberapa dimensi penting dari iklim sekolah meliputi:

a. Dukungan (*supportiveness*); sejauh mana staf dan pimpinan memberikan dorongan dan bantuan;
b. Kolegialitas (*collegiality*); kualitas kerja sama antar rekan sejawat;
c. Kejelasan tujuan (*goal clarity*); sejauh mana tujuan lembaga dipahami bersama; dan,
d. Konsistensi (*consistency*); keadilan serta transparansi dalam penerapan kebijakan dan peraturan (Hoy & Miskel, 2013).

Pemimpin sekolah memiliki peran strategis dalam membangun iklim positif melalui komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kinerja, dan manajemen partisipatif. Karena iklim merupakan manifestasi langsung dari budaya, perubahan nilai budaya seringkali pertama kali tampak sebagai pergeseran iklim (Turan & Bektas, 2013).

2. Nilai, Norma, dan Pola Komunikasi

Nilai merupakan fondasi etis dan filosofis bagi suatu lembaga pendidikan. Nilai menentukan hal-hal yang dianggap penting oleh organisasi, seperti kejujuran, keadilan, inklusivitas, serta komitmen terhadap mutu akademik (Deal & Peterson, 2016). Nilai bersama ini menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, interaksi, dan respons terhadap tantangan.

Ketika nilai-nilai tersebut dijunjung tinggi oleh seluruh anggota, terbentuklah arah moral dan tujuan bersama

(Sergiovanni, 2005). Sekolah yang memiliki sistem nilai yang kuat mendorong integritas, komitmen terhadap pembelajaran, dan tanggung jawab sosial. Nilai-nilai seperti penghargaan terhadap keberagaman, empati, dan semangat belajar sepanjang hayat sangat penting untuk membangun keadilan dan kebersamaan di lingkungan pendidikan.

Norma merupakan aturan informal dan harapan perilaku yang mengatur tindakan sehari-hari di dalam lembaga. Norma menjadi wujud nyata dari nilai-nilai bersama dan mempengaruhi cara orang berkomunikasi, bekerja sama, dan menyelesaikan konflik (Hoy & Miskel, 2013). Misalnya, norma yang menekankan ketepatan waktu, kerja tim, serta keterbukaan terhadap umpan balik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional. Norma positif seperti perbaikan berkelanjutan dan akuntabilitas bersama menjadi fondasi bagi pembangunan sekolah yang berkelanjutan (Fullan, 2014).

Komunikasi merupakan mekanisme sentral yang menopang budaya dan iklim organisasi. Komunikasi yang efektif memastikan nilai dan norma dapat tersampaikan dengan jelas, tujuan dipahami bersama, dan kerja sama terjaga. Dalam lembaga pendidikan, komunikasi mengalir secara vertikal (antara pimpinan dan bawahan) serta horizontal (antar rekan kerja).

Komunikasi yang terbuka dan transparan membangun kepercayaan, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat kolaborasi (Kalkan *et al.,* 2020). Sebaliknya, struktur komunikasi yang terbatas atau terlalu hierarkis dapat menimbulkan keterasingan dan inefisiensi. Sekolah dengan jaringan komunikasi yang kuat cenderung menunjukkan kohesi, inovasi, dan kepuasan yang lebih tinggi di antara seluruh pemangku kepentingan (Owens & Valesky, 2015).

3. Hubungan Antara Budaya, Iklim, dan Komunikasi

Budaya, iklim, dan komunikasi merupakan dimensi yang saling berhubungan dalam lingkungan internal lembaga pendidikan. Budaya memberikan sistem makna bersama**;** iklim menunjukkan bagaimana makna tersebut dirasakan; dan komunikasi berperan

sebagai saluran yang memperkuat keduanya (Schein & Schein, 2017).

Dalam menganalisis lingkungan internal lembaga pendidikan, evaluasi tidak cukup hanya menyoroti aspek struktural atau administratif. Pemimpin perlu menelaah nilai budaya, norma perilaku, dan pola komunikasi yang membentuk hubungan serta kinerja organisasi. Elemen-elemen ini mengungkap pendorong tersembunyi dari perilaku organisasi yang menentukan bagaimana anggota sekolah berkontribusi dan berinteraksi dalam komunitas pendidikan.

Sekolah dengan budaya dan iklim positif cenderung menunjukkan motivasi guru yang tinggi, keterlibatan siswa yang lebih besar, serta kepercayaan dari masyarakat (Cohen *et al.,* 2009). Sebaliknya, ketika nilai yang dinyatakan berbeda dengan praktik nyata, kredibilitas dan efektivitas lembaga dapat menurun. Oleh karena itu, analisis internal yang efektif harus menitikberatkan pada penyelarasan prinsip budaya dengan praktik sehari-hari, meningkatkan transparansi komunikasi, serta menciptakan iklim yang mendukung profesionalisme dan inovasi.

Secara keseluruhan, budaya dan iklim organisasi merupakan fondasi sosial dan emosional dari lingkungan internal lembaga pendidikan. Nilai dan norma berfungsi sebagai kompas moral organisasi, sedangkan komunikasi memastikan nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam tindakan nyata.

Evaluasi terhadap ketiga komponen ini memberikan wawasan penting bagi pemimpin pendidikan untuk menilai sejauh mana lembaga mewujudkan visi, misi, serta komitmen etisnya. Sekolah yang berhasil memelihara budaya kuat, iklim positif, dan komunikasi terbuka tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga menciptakan komunitas belajar yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

4. Budaya dan Iklim Organisasi: Dampaknya terhadap Proses Pembelajaran dan Pengajaran

Dalam kerangka analisis lingkungan internal, salah satu dimensi paling berpengaruh yang menentukan efektivitas suatu lembaga

pendidikan adalah budaya dan iklim organisasi. Kedua elemen ini membentuk latar sosial dan psikologis tempat kegiatan belajar mengajar berlangsung, serta mempengaruhi motivasi, perilaku, dan kinerja guru maupun peserta didik (Hoy & Miskel, 2013; Schein & Schein, 2017).

Budaya organisasi mencerminkan nilai, keyakinan, serta asumsi bersama yang menjadi pedoman perilaku dan pengambilan keputusan warga sekolah. Sebaliknya, iklim organisasi menggambarkan bagaimana aspek-aspek budaya tersebut dirasakan, dialami, dan diwujudkan dalam aktivitas sehari-hari (Deal & Peterson, 2016). Kedua unsur ini secara bersama-sama membentuk suasana hubungan sosial, praktik pengajaran, serta tingkat keterlibatan warga sekolah (Cohen *et al.,* 2009).

Budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi yang membentuk perilaku pendidikan dan norma pedagogis. Schein (2017) memaparkan budaya menyediakan makna bersama yang memandu anggota organisasi dalam menafsirkan tantangan, memahami peran, dan menentukan tindakan yang tepat. Budaya sekolah yang kolaboratif dan positif mendorong para guru untuk bekerja sama, berbagi gagasan inovatif, serta melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran.

Suasana seperti ini menumbuhkan kreativitas, eksperimentasi, dan pengembangan profesional berkelanjutan yang berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa (Fullan, 2014). Sebaliknya, budaya yang terlalu hirarkis atau penuh kontrol dapat membatasi otonomi, menghambat inovasi, dan menciptakan lingkungan pengajaran yang pasif (Stolp & Smith, 1995). Deal dan Peterson (2016) menegaskan bahwa sekolah yang berakar pada nilai-nilai bersama, seperti rasa saling menghormati, inklusivitas, dan semangat belajar sepanjang hayat, mampu membangun efikasi kolektif di antara guru.

Rasa percaya diri kolektif ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran tetapi juga memperkuat tanggung jawab bersama serta kemampuan memecahkan masalah secara kolaboratif. Dengan demikian, budaya tidak hanya menentukan norma perilaku, tetapi juga berperan sebagai kekuatan emosional

dan motivasional yang menopang efektivitas pembelajaran. Budaya menentukan apa yang dianggap penting, apakah itu keunggulan akademik, kolaborasi, atau inovasi dan pada akhirnya membentuk identitas pedagogis lembaga pendidikan.

Dalam melakukan analisis lingkungan internal, kajian terhadap budaya dan iklim organisasi membantu para pemimpin pendidikan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang mungkin tidak terlihat secara struktural. Pemahaman terhadap kedua dimensi ini memungkinkan penyelarasan antara nilai-nilai lembaga dengan praktik pedagogis, serta pengembangan strategi yang memperkuat komunikasi, kolaborasi, dan inovasi (Schein & Schein, 2017). Budaya yang kuat dan iklim yang positif merupakan aset strategis untuk mempertahankan keunggulan pembelajaran dan mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. Oleh karena itu, budaya dan iklim organisasi harus dipandang sebagai komponen utama dalam sistem manajemen mutu pendidikan.

Kurikulum dan Program Akademik: Relevansi, Inovasi, dan Kesesuaian dengan Tujuan Pendidikan

Analisis lingkungan internal merupakan proses sistematis untuk menilai faktor-faktor di dalam lembaga yang mempengaruhi efektivitas dan keberlanjutan kinerja pendidikan. Di antara komponen internal tersebut, kurikulum dan program akademik memiliki posisi sentral karena menentukan sejauh mana lembaga mampu mewujudkan visi, misi, serta tujuan pendidikannya (Ornstein & Hunkins, 2018; Print, 2020).

Analisis terhadap kurikulum dan program akademik mencakup tiga dimensi utama; relevansi, inovasi, dan kesesuaian dengan tujuan pendidikan. Ketiga dimensi ini memastikan agar lembaga pendidikan mampu beradaptasi terhadap perkembangan global, kemajuan teknologi, dan perubahan kebutuhan peserta didik (Schiro, 2013). Relevansi kurikulum mengacu pada sejauh mana kurikulum mampu menjawab kebutuhan aktual dan masa depan peserta didik, masyarakat, serta dunia kerja.

Kurikulum yang relevan berfungsi sebagai jembatan antara teori dan praktik, membantu peserta didik menerapkan pengetahuan akademik dalam konteks kehidupan nyata (Tyler, 2013). Kurikulum modern umumnya disusun berbasis kompetensi yang menekankan pada kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, kreativitas, dan literasi digital (UNESCO, 2015). Pendekatan ini memastikan bahwa hasil belajar tidak hanya berfokus pada penguasaan akademik, tetapi juga pada pengembangan karakter dan keterampilan hidup.

Relevansi, inovasi, dan kesesuaian merupakan tiga dimensi yang saling berhubungan erat. Kurikulum yang relevan tetapi tidak inovatif berisiko menjadi usang, sementara kurikulum yang inovatif namun tidak selaras dengan tujuan lembaga dapat kehilangan arah (Fullan, 2014). Oleh karena itu, analisis lingkungan internal harus memandang ketiga aspek ini sebagai satu kesatuan yang utuh. Kualitas pendidikan dan efektivitas lembaga sangat bergantung pada kemampuannya menjaga relevansi, mendorong inovasi, dan memastikan keselarasan strategis dengan tujuan pendidikannya (Print, 2020).

Dalam melakukan analisis lingkungan internal, lembaga pendidikan perlu meninjau beberapa pertanyaan kunci berikut: relevansi; apakah kurikulum dan program akademik telah menjawab kebutuhan peserta didik dan masyarakat saat ini maupun masa depan?, inovasi; apakah strategi pembelajaran sudah responsif terhadap perkembangan pedagogi dan teknologi? kesesuaian; apakah kegiatan kurikulum konsisten dengan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan?.

Melalui analisis ini, pimpinan sekolah dapat mengidentifikasi kekuatan internal, seperti desain pembelajaran yang efektif serta kelemahan, seperti bahan ajar yang usang atau sistem evaluasi yang belum relevan (Marsh & Willis, 2007). Hasil analisis ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis untuk perbaikan kurikulum, pengembangan profesional guru, dan alokasi sumber daya yang lebih efisien. Selain itu, analisis internal terhadap kurikulum dan program akademik memperkuat akuntabilitas lembaga pendidikan. Proses ini memastikan bahwa pembelajaran tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga pembentukan kompetensi, nilai-nilai moral, dan tanggung jawab sosial (Darling-Hammond et al., 2020).

Melalui analisis internal yang sistematis, sekolah dapat mengidentifikasi kesenjangan kurikulum, meningkatkan hasil belajar, dan memperkuat mutu pendidikan secara keseluruhan. Kurikulum yang memadukan relevansi, inovasi, dan kesesuaian dengan tujuan pendidikan tidak hanya membantu lembaga mencapai visi strategisnya, tetapi juga membentuk peserta didik menjadi individu yang berpikir kritis, berkarakter, dan siap berkontribusi bagi masyarakat.

Dalam bidang manajemen pendidikan, analisis lingkungan internal berperan penting dalam mengidentifikasi kemampuan, tantangan, serta potensi perbaikan suatu lembaga pendidikan. Salah satu aspek internal yang paling krusial dalam analisis ini adalah kurikulum dan program akademik, karena keduanya secara langsung mempengaruhi kualitas pembelajaran, proses pengajaran, serta hasil belajar peserta didik (Ornstein & Hunkins, 2018; Print, 2020).

Untuk menjaga mutu pelaksanaan kurikulum, lembaga pendidikan perlu membangun mekanisme penjaminan mutu (*Quality Assurance*/QA) yang komprehensif. Penjaminan mutu merupakan suatu proses yang terstruktur dan sistematis untuk memastikan bahwa perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi kurikulum sesuai atau melampaui standar akademik dan tujuan institusi (Harvey & Green, 1993).

Melalui sistem QA, lembaga pendidikan dapat menjamin integritas akademik, akuntabilitas, serta keberlanjutan proses peningkatan mutu sesuai misi pendidikannya.

Infrastruktur dan Fasilitas: Ruang Kelas, Laboratorium, Perpustakaan, dan Sumber Daya Teknologi Informasi dan Komunikasi/TIK)

Analisis lingkungan internal merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja serta efektivitas lembaga pendidikan. Di antara faktor-faktor tersebut, infrastruktur dan fasilitas berperan sebagai fondasi fisik dan teknologi yang menopang proses pembelajaran dan pengajaran.

Lingkungan pendidikan yang dirancang dan dikelola dengan baik akan meningkatkan hasil belajar serta mencerminkan komitmen lembaga terhadap penyediaan ruang yang aman, inklusif, dan kondusif bagi seluruh warga sekolah (Earthman, 2016; OECD, 2019). Infrastruktur mencakup berbagai sarana yang menunjang kegiatan belajar dan administrasi, seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan sumber daya TIK.

Fasilitas tersebut secara langsung mempengaruhi kualitas pembelajaran, keterlibatan siswa, serta produktivitas institusi secara keseluruhan (Bowers & Urick, 2011). Dengan melakukan analisis internal secara menyeluruh, pimpinan pendidikan dapat menilai sejauh mana komponen-komponen tersebut selaras dengan visi, tujuan strategis, dan standar mutu lembaga (UNESCO, 2015). Infrastruktur tersebut akan dibahas berikut ini. Pertama, ruang kelas merupakan inti dari aktivitas pembelajaran, tempat terjadinya interaksi utama antara guru dan siswa. Karakteristik fisik ruang kelas, seperti pencahayaan, akustik, ventilasi, suhu udara, serta tata letak furniture, memiliki dampak nyata terhadap konsentrasi, motivasi, dan prestasi belajar siswa (Barrett *et al.,* 2015).

Desain ruang kelas modern menekankan fleksibilitas dan pendekatan berpusat pada peserta didik, dengan penggunaan perabotan yang mudah diatur, zona kerja kelompok, serta perangkat digital yang mendorong kolaborasi dan kreativitas (OECD, 2019). Oleh karena itu, dalam analisis lingkungan internal, lembaga perlu menilai kecukupan, keamanan, dan fungsionalitas ruang kelas, serta sejauh mana ruang tersebut dapat mendukung strategi pembelajaran modern.

Selain itu, desain ruang kelas yang inklusif penting untuk memastikan kesetaraan akses. Fasilitas yang memperhatikan kebutuhan siswa penyandang disabilitas atau gaya belajar yang beragam menunjukkan komitmen lembaga terhadap pendidikan yang adil dan ramah bagi semua (UNESCO, 2015). Dengan demikian, ruang kelas bukan hanya memenuhi standar fisik, tetapi juga menjadi sarana untuk mewujudkan tujuan pedagogis dan visi pendidikan berkualitas.

Kedua, laboratorium memiliki peran penting dalam pendidikan berbasis pengalaman, terutama dalam bidang sains, teknologi, dan kejuruan. Laboratorium memberikan kesempatan kepada siswa

untuk menguji teori, melakukan eksperimen, dan terlibat dalam pembelajaran berbasis penemuan yang mengasah kemampuan berpikir kritis serta pemecahan masalah (Hofstein & Lunetta, 2004).

Dalam analisis lingkungan internal, penilaian terhadap laboratorium mencakup aspek kelengkapan peralatan, kepatuhan terhadap standar keselamatan, serta relevansi dengan kurikulum (Earthman, 2016). Laboratorium yang usang atau kurang terawat akan membatasi peluang belajar aktif dan menghambat pengembangan literasi sains siswa. Seiring berkembangnya pendidikan sains, teknologi, teknik, matematika (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*/STEM) dan pendekatan berbasis inkuiri, laboratorium perlu bertransformasi dengan mengintegrasikan simulasi digital, proyek lintas disiplin, dan ruang inovasi (Bybee, 2013). Oleh karena itu, investasi lembaga dalam peningkatan sarana laboratorium melalui pendanaan, pelatihan, dan pemeliharaan merupakan langkah penting untuk menjaga daya saing dan relevansi pedagogis.

Ketiga, perpustakaan berfungsi sebagai pusat intelektual lembaga pendidikan yang menyediakan akses terhadap berbagai sumber belajar bagi siswa, guru, dan peneliti. Jika dulu perpustakaan hanya dianggap sebagai tempat penyimpanan bahan cetak, kini perannya berkembang menjadi ruang belajar multifungsi yang menggabungkan koleksi cetak, digital, dan multimedia (Kuhlthau, Maniotes, & Caspari, 2015). Dalam analisis internal, aspek yang perlu diperhatikan mencakup relevansi koleksi, integrasi digital, kemudahan akses, dan layanan pendukung pengguna.

Fungsi perpustakaan kini tidak hanya untuk menyediakan informasi, tetapi juga untuk menumbuhkan kemampuan belajar mandiri, literasi informasi, dan kebiasaan belajar sepanjang hayat (IFLA, 2015). Perpustakaan yang dikelola dengan baik dapat menumbuhkan budaya literasi dan minat baca siswa, sedangkan fasilitas yang tidak memadai dapat membatasi akses terhadap pengetahuan dan melemahkan budaya akademik lembaga (Earthman, 2016). Oleh karena itu, pengelolaan perpustakaan yang efektif menjadi kunci dalam mempertahankan keunggulan akademik dan membangun budaya penelitian.

Keempat, sumber daya TIK menjadi pendorong transformasi digital dan inovasi. Dalam pendidikan modern, TIK telah menjadi komponen penting dari infrastruktur pembelajaran. Penggunaan perangkat seperti komputer, papan interaktif, serta platform pembelajaran digital memungkinkan proses belajar menjadi lebih dinamis, personal, dan terhubung secara global (Voogt *et al*., 2013).

Analisis lingkungan internal perlu mencakup penilaian terhadap ketersediaan, aksesibilitas, dan pemanfaatan sumber daya TIK, serta tingkat kompetensi digital guru dan siswa (UNESCO, 2019). Lembaga yang mampu mengintegrasikan TIK secara strategis dapat mendorong inovasi dalam praktik pembelajaran dan meningkatkan keterlibatan siswa. Namun, kesenjangan digital (digital divide) masih menjadi tantangan besar bagi kesetaraan pendidikan. Untuk mengatasinya, lembaga perlu melakukan investasi sistematis dalam infrastruktur digital serta menyediakan pelatihan berkelanjutan bagi pendidik (OECD, 2019).

Integrasi TIK yang efektif bukan hanya soal menyediakan perangkat, tetapi memastikan teknologi benar-benar memperkuat proses pembelajaran. Nilai dari suatu infrastruktur tidak hanya terletak pada keberadaannya, tetapi juga pada sejauh mana fasilitas tersebut terkelola dan terintegrasi dengan strategi lembaga. Fasilitas yang berkualitas tinggi membutuhkan pemantauan, pemeliharaan, serta kesesuaian dengan arah strategis institusi (Earthman, 2016).

Melalui analisis internal, lembaga dapat mengidentifikasi kekuatan, seperti ruang belajar modern atau sistem TIK yang mutakhir, serta kelemahan, seperti kekurangan fasilitas atau sarana yang sudah usang (Bowers & Urick, 2011). Temuan ini menjadi dasar bagi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan pengambilan keputusan kebijakan yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran dan keberlanjutan lembaga.

Melalui analisis lingkungan internal yang sistematis, lembaga pendidikan dapat menilai kesesuaian, kelayakan, dan efektivitas fasilitas tersebut terhadap tujuan pedagogis dan strategi kelembagaan. Evaluasi dan peningkatan fasilitas yang berkelanjutan tidak hanya memperkuat lingkungan belajar, tetapi juga menunjukkan komitmen lembaga terhadap kualitas, inovasi, dan inklusivitas.

Dengan berinvestasi pada infrastruktur yang tangguh dan adaptif, lembaga pendidikan memperkuat kapasitasnya untuk menyediakan pembelajaran yang bermakna dan relevan di masa depan.

Sumber Daya Keuangan: Penganggaran, Alokasi Sumber Daya, dan Keberlanjutan

Dalam kerangka analisis lingkungan internal, salah satu aspek paling krusial yang mempengaruhi efektivitas lembaga pendidikan adalah pengelolaan sumber daya keuangan. Sumber daya ini merupakan pilar utama yang menopang pencapaian tujuan institusi, kelangsungan operasional, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal (Brimley *et al.,* 2016). Pengelolaan keuangan yang baik meliputi proses penganggaran, distribusi sumber daya, dan keberlanjutan, memegang peran penting dalam memastikan efisiensi, pemerataan, serta kualitas layanan pendidikan (Levacic, 2008).

Analisis keuangan dalam lembaga pendidikan membantu para pengelola memahami bagaimana dana diperoleh, dialokasikan, dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dalam hal ini, sistem keuangan yang berkelanjutan dan transparan tidak hanya berfungsi menjaga mutu pendidikan, tetapi juga memperkuat akuntabilitas serta kredibilitas lembaga di mata pemangku kepentingan (OECD, 2019). Pembahasan selanjutnya sumber daya keuangan berikut ini.

Pertama, penganggaran merupakan proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya keuangan agar prioritas dan sasaran lembaga dapat tercapai secara efektif sesuai dengan kemampuan yang tersedia. Anggaran berfungsi sebagai penerjemahan tujuan strategis lembaga ke dalam bentuk perencanaan finansial yang terukur (Brimley *et al.,* 2016). Kedua, alokasi sumber daya mengacu pada proses pendistribusian dana dan aset material lembaga untuk mencapai hasil pembelajaran yang efektif dan adil.

Sistem alokasi berperan sebagai jembatan antara perencanaan keuangan dan capaian pendidikan, memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dimanfaatkan secara optimal (Odden & Picus, 2014). Dalam praktiknya, alokasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti prioritas program, kebutuhan peserta didik, serta prinsip keadilan.

Lembaga yang menerapkan alokasi berbasis data yang menggunakan indikator keuangan, hasil kinerja, serta analisis biaya-manfaat, cenderung mencapai tingkat efisiensi dan transparansi yang lebih tinggi (Hanushek & Woessmann, 2011).

Prinsip keadilan dalam alokasi menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan. Sekolah sering kali memberikan porsi sumber daya lebih besar kepada program atau peserta didik yang kurang beruntung untuk mendukung pemerataan kesempatan belajar dan mengurangi kesenjangan hasil pendidikan (Levacic, 2008). Dengan demikian, praktik alokasi yang efektif tidak hanya mendukung pencapaian tujuan akademik, tetapi juga memperkuat nilai keadilan sosial dalam lembaga pendidikan.

Ketiga, keberlanjutan keuangan berkaitan dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk menjaga kelangsungan operasional dan pencapaian tujuan jangka panjang tanpa mengorbankan kualitas pendidikan maupun stabilitas finansial. Upaya menjaga keberlanjutan membutuhkan keseimbangan antara kebutuhan jangka pendek dan stabilitas jangka panjang melalui diversifikasi sumber pendapatan, pengendalian biaya, serta perencanaan yang antisipatif (UNESCO, 2015).

Kebijakan dan Tata Kelola Internal: Transparansi dan Akuntabilitas

Analisis terhadap lingkungan internal mencakup penilaian terhadap berbagai faktor di dalam lembaga yang mempengaruhi kinerja, penjaminan mutu, serta pencapaian tujuan pendidikan. Salah satu dimensi penting dalam analisis ini adalah kebijakan dan mekanisme tata kelola internal, khususnya yang berfokus pada transparansi dan akuntabilitas**,** karena keduanya berperan penting dalam menjaga etika, efisiensi, dan kredibilitas lembaga pendidikan (Bush, 2011).

Transparansi dan akuntabilitas merupakan pilar utama dari tata kelola yang baik (*good governance*) yang memastikan lembaga pendidikan bertindak secara bertanggung jawab, dengan keputusan, alokasi sumber daya, serta hasil kinerja yang dapat dievaluasi secara terbuka (OECD, 2019). Jika diterapkan secara efektif, prinsip-prinsip ini meningkatkan kepercayaan antara lembaga dan para pemangku

kepentingan serta mendorong integritas dan profesionalisme dalam setiap kegiatan organisasi.

Transparansi mengacu pada tingkat keterbukaan lembaga pendidikan dalam menyampaikan kebijakan, keputusan, dan hasil kinerjanya kepada publik. Transparansi berarti membuat proses kelembagaan dapat diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan seperti siswa, orang tua, guru, dan masyarakat luas (UNESCO, 2017). Lembaga yang transparan menyediakan informasi terkait kinerja akademik, pengelolaan keuangan, serta perencanaan strategis secara terbuka. Keterbukaan ini membantu pemangku kepentingan memahami bagaimana keputusan diambil dan bagaimana sumber daya dimanfaatkan (Caldwell & Spinks, 2013). Dengan demikian, transparansi memperkuat kepercayaan publik serta mencegah terjadinya praktik korupsi, nepotisme, dan ketidakefisienan dalam administrasi pendidikan (Hallinger & Heck, 2010).

Akuntabilitas merupakan kewajiban lembaga untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, serta hasil kerjanya kepada para pemangku kepentingan (UNESCO, 2015). Akuntabilitas memastikan bahwa pimpinan lembaga, guru, dan tenaga administrasi menggunakan sumber daya secara efisien dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan (Bush & Middlewood, 2013).

Akuntabilitas dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti audit internal, evaluasi akademik, pelaporan keuangan, hingga proses akreditasi yang memverifikasi integritas dan efektivitas lembaga (Fullan, 2016). Selain berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, akuntabilitas juga menjadi sarana pembelajaran yang mendorong refleksi dan peningkatan kinerja berkelanjutan.

Metode dan Alat Analisis Lingkungan Internal: Kekuatan dan Kelemahan

Analisis lingkungan internal merupakan komponen penting dalam manajemen pendidikan modern. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi

kemampuan lembaga pendidikan dalam mencapai visi, misi, serta tujuan strategisnya.

Melalui analisis yang komprehensif, pimpinan lembaga dapat mengenali kekuatan (*strengths*) yang dapat dimanfaatkan dan kelemahan (*weaknesses*) yang perlu diperbaiki (Bush, 2011). Pendekatan ini memberikan pemahaman mendalam terhadap dinamika internal yang mempengaruhi kinerja lembaga, mulai dari kualitas kepemimpinan, kapasitas sumber daya manusia, relevansi kurikulum, hingga ketersediaan sarana dan prasarana (Bryson, 2018).

Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat dilakukan secara berbasis data dan disesuaikan dengan realitas internal lembaga, bukan sekadar asumsi. Dalam organisasi pendidikan, kekuatan menggambarkan keunggulan internal atau sumber daya yang mendukung efektivitas lembaga. Contohnya meliputi tenaga pendidik yang kompeten dan termotivasi, kepemimpinan yang visioner, kurikulum yang terstruktur dengan baik, dukungan pemangku kepentingan, fasilitas modern, serta reputasi lembaga yang positif (Armstrong & Taylor, 2020).

Kekuatan ini memungkinkan lembaga untuk berinovasi, mempertahankan mutu, dan merespons tantangan dengan efektif. Sebaliknya, kelemahan menunjukkan keterbatasan atau kekurangan internal yang dapat menghambat kinerja lembaga. Hal ini dapat berupa metode pengajaran yang usang, keterbatasan sumber daya keuangan, sistem administrasi yang kurang efisien, pelatihan staf yang tidak memadai, atau budaya organisasi yang lemah (Bush & Middlewood, 2013).

Mengidentifikasi kelemahan menjadi langkah penting untuk merancang program perbaikan dan mencegah munculnya masalah sistemik. Dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan secara seimbang, lembaga pendidikan dapat menilai kapasitas internalnya serta menyesuaikan strategi dengan peluang dan tantangan eksternal (Bryson, 2018).

Metode dan Alat Analisis Lingkungan Internal

Untuk menilai kondisi internal secara sistematis, lembaga pendidikan menggunakan berbagai metode dan alat analisis**.** Instrumen-instrumen ini membantu dalam mengumpulkan, menafsirkan, dan

mengevaluasi data yang berkaitan dengan kinerja lembaga. Beberapa metode yang umum digunakan berikut ini.

Pertama, analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*/SWOT) merupakan alat diagnostik strategis yang paling mendasar. Metode ini mengelompokkan faktor internal ke dalam kekuatan dan kelemahan, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal (Gürel & Tat, 2017). Analisis SWOT digunakan untuk menemukan area keunggulanseperti prestasi akademik, keahlian guru, atau efektivitas kepemimpinan serta mengidentifikasi tantangan internal yang perlu diperbaiki. Proses ini mendorong refleksi bersama antar pemangku kepentingan dan menyediakan dasar yang terstruktur untuk perencanaan strategis berbasis bukti. Kedua, Audit Internal atau Evaluasi Diri memungkinkan lembaga untuk mengukur kinerja berdasarkan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan pengumpulan data institusional, peninjauan dokumen, serta pengambilan umpan balik dari guru, siswa, dan orang tua (OECD, 2019).

Evaluasi diri mendorong refleksi profesional dan pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi pendidikan. Selain itu, proses ini memperkuat akuntabilitas dan transparansi dengan menunjukkan sejauh mana kebijakan diimplementasikan dan di mana efisiensi dapat ditingkatkan (UNESCO, 2017). Ketiga, *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memantau kinerja lembaga melalui empat perspektif utama; keuangan, kepuasan pemangku kepentingan, proses internal, serta pertumbuhan organisasi.

Dalam bidang pendidikan, BSC membantu pimpinan sekolah menghubungkan kegiatan operasional dengan tujuan strategis jangka panjang. Pendekatan ini menyediakan indikator terukur untuk mengevaluasi hasil kuantitatif (seperti efisiensi anggaran dan prestasi siswa) maupun aspek kualitatif (seperti kepuasan guru atau kualitas lingkungan belajar) (Kaplan & Norton, 2001). Keempat, *Benchmarking* merupakan metode membandingkan kinerja lembaga dengan institusi sejenis atau dengan lembaga yang diakui unggul di bidangnya (Camp, 1989).

Melalui benchmarking, sekolah dapat mengidentifikasi kesenjangan kinerja, mengadopsi praktik terbaik, dan meningkatkan efektivitas kelembagaan. Dalam sektor pendidikan, benchmarking dapat diterapkan pada aspek seperti metode pembelajaran, desain kurikulum, atau efisiensi administrasi. Pendekatan ini mendorong pembelajaran lintas lembaga dan mendukung peningkatan mutu secara berkelanjutan (Hallinger & Heck, 2010). Kelima, analisis data dan sistem informasi.

Dengan berkembangnya teknologi, lembaga pendidikan semakin bergantung pada analisis data dan sistem informasi dalam mengevaluasi kinerja internal. Analisis berbasis data memberikan wawasan mengenai pola capaian siswa, produktivitas guru, dan pemanfaatan sumber daya (OECD, 2019). Sistem manajemen informasi modern memungkinkan pemantauan indikator kinerja secara real-time, sehingga administrator dapat dengan cepat mengenali kekuatan maupun kelemahan yang muncul.

Pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti dan meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Analisis lingkungan internal merupakan pondasi penting dalam memahami bagaimana dinamika internal mempengaruhi mutu pendidikan dan keberlanjutan organisasi. Dengan menggunakan berbagai alat seperti analisis SWOT, evaluasi diri, *Balanced Scorecard*, *benchmarking*, dan analisis data, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi serta menilai kekuatan dan kelemahannya secara sistematis.

Proses analisis ini memungkinkan pimpinan lembaga untuk membuat keputusan strategis berbasis bukti, meningkatkan akuntabilitas, dan mendorong pertumbuhan berkelanjutan. Pada akhirnya, analisis internal bukanlah kegiatan sekali waktu, melainkan proses berkelanjutan yang memperkuat ketahanan lembaga dan mendukung keunggulan pendidikan jangka panjang.

Daftar Pustaka

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice (15th ed.).* Kogan Page.

Barrett, P., Zhang, Y., Moffat, J., & Kobbacy, K. (2015). A Holistic, Multi-Level Analysis Identifying The Impact Of Classroom Design On Pupils' Learning. *Building and Environment, 89*, 118–133.

Bowers, A. J., & Urick, A. (2011). Does High School Facility Quality Affect Student Achievement? *Educational Administration Quarterly, 47*(3), 463–495.

Brimley, V., Verstegen, D. A., & Garfield, R. R. (2016). *Financing Education In A Climate Of Change (12th ed.).* Pearson.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations (5th ed.).* Wiley.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership And Management (5th ed.).* SAGE Publications.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What Do We Know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.

Bush, T., & Middlewood, D. (2013). *Leading And Managing People In Education* (3rd ed.). SAGE Publications.

Bybee, R. W. (2013). *The Case For STEM Education: Challenges and opportunities*. NSTA Press.

Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2013). *The Self-Transforming School*. Routledge.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance.* ASQC Quality Press.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, And Teacher Education. *Teachers College Record*, 111(1), 180–213.

Daft, R. L. (2021). *Organization Theory And Design (13th ed.).* Cengage Learning.

Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications For Educational Practice Of The Science Of Learning And Development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping School Culture (3rd ed.).* Jossey-Bass.

Earthman, G. I. (2016). *School Facility Conditions And Student Academic Achievement*. National Clearinghouse for Educational Facilities.

Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys To Maximizing Impact*. Jossey-Bass.

Fullan, M. (2016). *The New Meaning Of Educational Change (5th ed.).* Teachers College Press.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, *10*(51), 994–1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research, 10*(51), 994–1006.

Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning: Lessons From 40 Years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership And School Improvement: Understanding The Impact On School Capacity And Student Learning. *School Leadership & Management, 30*(2), 95–110.

Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2010). Generalizations About Using Value-Added Measures Of Teacher Quality. *American Economic Review*, 100(2), 267–271.

Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2011). The Economics Of International Differences In Educational Achievement. In E. A. Hanushek, S. Machin, & L. Woessmann (Eds.), *Handbook of the economics of education* (Vol. 3, pp. 89–200). Elsevier.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching In Every School*. Teachers College Press.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Professional Capital After The Pandemic: Revisiting The Agenda For Change*. Teachers College Press.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.

Hofstein, A., & Lunetta, V. N. (2004). The Laboratory In Science Education: Foundations For The Twenty-First Century. *Science Education, 88*(1), 28–54.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, And Practice (9th ed.).* McGraw-Hill Education.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2011). Positive Psychology And Educational Administration: An Optimistic Research Agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 427–445.

IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions). (2015). *School Library Guidelines (2nd ed.).* IFLA.

Kalkan, Ü., Altinay Aksal, F., & Altinay Gazi, Z. (2020). The Relationship Between School Culture and Communication Competence Of School Principals. *Education and Information Technologies*, 25(3), 2665–2678.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.* Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization.* Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change (2nd ed.).* Harvard Business Review Press.

Kuhlthau, C. C., Maniotes, L. K., & Caspari, A. K. (2015). *Guided inquiry: Learning in the 21st Century*. Libraries Unlimited.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership To Student Learning: The Contributions Of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.

Levacic, R. (2008). *Resource Allocation In Education: Principles, Policies, And Practice.* Routledge.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational Administration: Concepts And Practices (6th ed.).* Wadsworth Cengage Learning.

Marsh, C. J., & Willis, G. (2007). *Curriculum: Alternative Approaches, Ongoing Issues (4th ed.).* Pearson Education.

Marzano, R. J. (2003). *What Works In Schools: Ranslating Research Into Action.* ASCD.

Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing Roles And Impact On Teacher And School Effectiveness*. OECD Publishing.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice (9th ed.).* SAGE Publications.

OECD. (2019). *Future Of Education And Skills 2030: OECD Learning Compass 2030*. OECD Publishing.

Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2018). *Curriculum: Foundations, Principles, And Issues (8th ed.).* Pearson.

Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior In Education: Leadership And School Reform (11th ed.).* Pearson.

Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2015). *Strategic Management In Public And Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns In An Era Of Limits*. Routledge.

Print, M. (2020). *Curriculum Development And Design (3rd ed.).* Routledge.

Sallis, E. (2014). *Total Quality Management In Education (4th ed.).* Routledge.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture And Leadership (5th ed.).* Wiley.

Schiro, M. S. (2013). *Curriculum theory: Conflicting Visions And Enduring Concerns (2nd ed.).* SAGE Publications.

Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2012). *Schools that learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education (Ed. rev).* Crown Business.

Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening The Heartbeat: Leading And Learning Together In Schools*. Jossey-Bass.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. Wiley.

Stolp, S., & Smith, S. C. (1995). *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & The Leader's Role*. ERIC Clearinghouse on Educational Management.

Strike, K. A., Haller, E. J., & Soltis, J. F. (2005). *The Ethics Of School Administration (3rd ed.).* Teachers College Press.

Tinto, V. (2012). *Completing College: Rethinking Institutional Action*. University of Chicago Press.

Turan, S., & Bektas, F. (2013). The Relationship Between School Culture And Leadership Practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, 13(52), 155–168.

UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework For Action.* UNESCO Publishing.

UNESCO. (2017). *Governance In Education: Transparency, Accountability, and Effectiveness.* UNESCO Publishing.

UNESCO. (2019). *ICT Competency Framework For Teachers* (Version 3). UNESCO Publishing.

Voogt, J., Knezek, G., Cox, M., Knezek, D., & ten Brummelhuis, A. (2013). Under which conditions does ICT have a positive effect on teaching and learning? *Journal of Computer Assisted Learning, 29*(1), 4–14.

Yorke, M. (2006). *Student Engagement: Deep, Surface or Strategic?*. *Teaching in Higher Education*, 11(1), 33–44.

PROFIL PENULIS



Dr. Holong Saor Nababan, S.E., M.M.

Saat ini mengajar di Politeknik Gunakarya Indonesia dan di *Trisakti School of Management* (TSM) Jakarta & Bekasi. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi, Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Palangka Raya pada tahun 1999, pendidikan Magister Manajemen, Program Studi Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Jakarta pada tahun 2008 dan Pendidikan Doktor, Program Studi Manajemen Pendidikan di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2019. Berpengalaman sebagai pengelola lembaga pendidikan tinggi selama 15 (lima belas) tahun. Spesialisasi Penulis; manajemen pendidikan, manajemen strategi dan evaluasi kebijakan.

BAB 6
ANALISIS SWOT DAN MATRIKS FORMULASI STRATEGI

Ida Wahyu Wijayati, M.Pd.
Universitas Doktor Nugroho Magetan

Pendahuluan

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) merupakan salah satu pendekatan yang sangat penting dalam manajemen strategis pendidikan karena memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi internal dan eksternal lembaga. Dengan analisis ini, pimpinan dapat memahami kekuatan yang harus dipertahankan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang yang bisa dimanfaatkan, serta ancaman yang harus diantisipasi (Longhurst, *et.al.,* 2020).

Pendekatan ini relevan diterapkan di lembaga pendidikan Indonesia yang tengah menghadapi tantangan globalisasi, transformasi *digital*, serta kebijakan nasional seperti Merdeka Belajar (Kemendikbudristek, 2024). Keterkaitan analisis SWOT dengan visi, misi, dan strategi lembaga pendidikan terletak pada kemampuannya menyelaraskan potensi internal dengan tuntutan eksternal. Visi dan misi lembaga hanya dapat dicapai jika strategi yang dirumuskan berbasis pada realitas lingkungan.

Sebagai contoh, penggunaan teknologi digital dapat menjadi strategi unggul apabila didukung oleh kompetensi tenaga pendidik (*strength*), adanya peluang kebijakan pemerintah (*opportunity*), serta mitigasi terhadap keterbatasan infrastruktur (*weakness*) dan persaingan global (*threat*) (Saa, S. 2024). Dengan demikian, analisis SWOT berfungsi sebagai instrumen penghubung antara pernyataan normatif visi–misi dengan praktik manajerial yang lebih terarah (Graves & Erickson, 2024).

Selain itu, analisis SWOT memiliki tujuan utama sebagai dasar perumusan strategi pada berbagai aspek manajemen pendidikan. Pada aspek kurikuler, SWOT membantu merancang pembelajaran yang adaptif terhadap kebutuhan abad ke-21. Pada aspek sumber daya manusia, SWOT mengarahkan strategi peningkatan kompetensi guru agar sesuai dengan perkembangan teknologi. Dari sisi keuangan, hasil SWOT mendukung kebijakan penganggaran yang efisien serta berbasis prioritas.

Sementara itu, pada aspek sarana prasarana, SWOT menjadi pijakan dalam mengidentifikasi kebutuhan infrastruktur yang mendukung kualitas pendidikan (Saifani, A. *et.al.,* 2024). Di bidang

teknologi, analisis ini memetakan kesiapan lembaga dalam mengadopsi inovasi *digital* untuk meningkatkan mutu pembelajaran (Durmus, B. 2024). Pada akhirnya, mutu pendidikan hanya dapat dijaga apabila strategi-strategi tersebut dirumuskan berdasarkan analisis yang komprehensif dan terukur (Antoniadou & Kanellopoulou, 2024).

Dengan dasar tersebut, analisis SWOT bukan hanya sekadar alat diagnosis, tetapi juga kerangka berpikir strategis untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing lembaga pendidikan. Proses ini memberi ruang bagi pimpinan, pendidik, serta pemangku kepentingan untuk merumuskan strategi jangka panjang yang berbasis pada kekuatan internal, relevan dengan peluang eksternal, dan tanggap terhadap dinamika perubahan lingkungan pendidikan (Farrokhnia, *et.al.*, 2024).

Konsep Dasar Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode strategis yang dipakai untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal suatu organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu strengths (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Dalam konteks pendidikan, kerangka ini membantu pimpinan lembaga dalam mengevaluasi potensi yang dimiliki serta hambatan yang dihadapi agar strategi yang dirumuskan lebih tepat sasaran (Calonge, S. *et.al.,* 2021).

Menurut (Tenzin, K. & Wangchuk, 2019), keunggulan SWOT terletak pada kesederhanaannya sehingga mudah diaplikasikan di berbagai tingkatan pendidikan, mulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Karakteristik SWOT di lembaga pendidikan terletak pada fleksibilitasnya dalam memetakan aspek akademik maupun non akademik. Faktor internal dapat mencakup mutu tenaga pendidik, kualitas kurikulum, dan efektivitas tata kelola, sedangkan faktor eksternal meliputi kebijakan nasional, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat (Lertsakulbunlue, *et.al.,* 2025).

Studi (Saa, 2024) menegaskan bahwa SWOT dalam pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana refleksi institusi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan

kebijakan dan tantangan global. Analisis SWOT sering dibandingkan dengan kerangka PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*). PESTEL lebih menekankan aspek eksternal makro yang berada di luar kendali organisasi, sementara SWOT mengombinasikan faktor internal dan eksternal sehingga lebih komprehensif (Tice, 2025).

Weihrich Heinz, (1982) menekankan bahwa perbedaan utama terletak pada keluaran analisis: PESTEL menghasilkan pemetaan isu lingkungan, sedangkan SWOT menuntun langsung pada formulasi strategi melalui matriks SO, WO, ST, dan WT. Dengan demikian, SWOT lebih aplikatif untuk lembaga pendidikan yang memerlukan strategi operasional jangka pendek maupun jangka panjang. Relevansi SWOT dalam pendidikan semakin nyata ketika dikaitkan dengan kebijakan nasional maupun tren global.

Di Indonesia, penerapan Kurikulum Merdeka menuntut lembaga untuk melakukan refleksi diri melalui pemetaan kekuatan dan kelemahan agar implementasi dapat berjalan optimal (BSKAP, 2021). Secara global, organisasi internasional seperti (OECD, 2020) dan (World Bank, UNESCO, 2021) menekankan pentingnya pemetaan strategi berbasis bukti untuk menghadapi krisis pendidikan yang diperparah oleh pandemi. Dengan menggunakan SWOT, lembaga pendidikan dapat menyelaraskan visi-misi internal dengan peluang dan ancaman eksternal, sehingga strategi yang dihasilkan lebih adaptif dan berkelanjutan.

Identifikasi Faktor Internal

Analisis faktor internal merupakan langkah awal dalam memahami kondisi nyata lembaga pendidikan. Faktor internal mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang berasal dari dalam organisasi. Evaluasi yang tepat atas faktor ini menjadi dasar dalam menentukan strategi pengembangan yang realistis dan berkesinambungan (Saifani, A. *et.al.,* 2024).

Identifikasi faktor internal biasanya dilakukan melalui kajian mendalam terhadap kualitas tenaga pendidik, kurikulum, budaya organisasi, hingga keterbatasan sumber daya yang ada. Kekuatan utama lembaga pendidikan dapat dilihat dari kualitas dosen atau guru yang profesional dan memiliki kompetensi sesuai standar nasional

maupun internasional. Tenaga pendidik yang memiliki keterampilan pedagogik dan literasi *digital* mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran di era teknologi (Alhiane & Nafidi, 2025).

Selain itu, kurikulum inovatif yang adaptif terhadap kebutuhan peserta didik serta perkembangan zaman juga menjadi keunggulan strategis. Lembaga pendidikan yang didukung oleh stakeholder, internal maupun eksternal, lebih mudah memperoleh sumber daya dan legitimasi sosial (OECD, 2020). Tidak kalah penting, budaya organisasi yang positif, seperti semangat kolaborasi dan komitmen, memperkuat daya saing lembaga (Graves & Erickson, 2024). Di sisi lain, masih banyak kelemahan dihadapi lembaga pendidikan.

Keterbatasan sumber daya manusia maupun finansial seringkali menghambat inovasi pembelajaran. Sarana dan prasarana pendidikan, terutama di daerah terpencil, masih belum memadai sehingga mengurangi kualitas layanan pendidikan (World Bank, UNESCO, 2021). Rendahnya kemampuan digital sebagian guru juga menjadi kelemahan serius dalam menghadapi era transformasi teknologi (UNESCO, 2023). Selain itu, lemahnya sistem evaluasi internal menyebabkan tidak optimalnya perbaikan berkelanjutan, karena data mutu pendidikan tidak dikelola secara komprehensif (Tice, 2025). Kelemahan-kelemahan ini harus diidentifikasi secara jujur agar dapat ditangani melalui strategi yang tepat.

Tabel 6.1: Contoh Tabel Analisis Faktor Internal Pendidikan

Aspek	*Strengths* (Kekuatan)	*Weaknesses* (Kelemahan)
SDM (Guru/Dosen)	Kompetensi profesional tinggi; penguasaan kurikulum; komitmen pada mutu	Sebagian guru kurang literasi digital; distribusi guru tidak merata
Kurikulum	Inovatif, berbasis kebutuhan abad 21; mendukung Merdeka Belajar	Belum terintegrasi penuh dengan teknologi digital
Stakeholder	Dukungan pemerintah, orang tua, dan mitra eksternal	Koordinasi antar-stakeholder belum optimal
Budaya Organisasi	Lingkungan kerja kolaboratif; semangat inovasi dan mutu	Sistem evaluasi internal lemah; kurang budaya riset pada sebagian tenaga pendidik

Sumber: Diolah Penulis.

Identifikasi Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal sangat penting dalam manajemen strategis pendidikan karena memberikan gambaran mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari lingkungan luar organisasi.

Faktor eksternal tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh lembaga, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi. Dengan melakukan pemetaan eksternal yang tepat, lembaga pendidikan dapat menyusun strategi adaptif dan responsif terhadap dinamika perubahan (Durmus, B. 2024). Perkembangan teknologi pendidikan menjadi peluang besar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Teknologi berbasis kecerdasan buatan, *learning management system*, dan media interaktif memungkinkan terciptanya pengalaman belajar yang lebih personal dan inovatif (Alhiane & Nafidi, 2025).

Dukungan pemerintah juga menjadi faktor pendorong melalui kebijakan seperti Merdeka Belajar yang memberikan fleksibilitas kurikulum dan mendorong kreativitas guru (Kemendikbudristek, 2024). Selain itu, kolaborasi dengan dunia usaha dan industri (DUDI) membuka peluang bagi lembaga pendidikan untuk memperkuat relevansi kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja.

Kerjasama ini juga dapat menghadirkan sumber daya tambahan dalam bentuk praktik kerja, program magang, maupun investasi sarana pembelajaran (Lertsakulbunlue, *et.al.,* 2025). Lebih jauh lagi, tren pendidikan abad ke-21 yang menekankan pada kompetensi berpikir kritis, kolaborasi, komunikasi, dan kreativitas menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan transformasi pembelajaran yang sejalan dengan kebutuhan global (UNESCO, 2023).

Di sisi lain, terdapat ancaman yang dapat menghambat perkembangan lembaga pendidikan. Kompetisi antar lembaga semakin ketat, baik di tingkat nasional maupun internasional, karena munculnya berbagai sekolah unggulan dan universitas global (OECD, 2020). Perubahan kebijakan pendidikan yang cepat juga seringkali menimbulkan ketidakpastian bagi lembaga dalam menjalankan strategi jangka panjang (Tice, 2025).

Krisis ekonomi yang berdampak pada pembiayaan pendidikan menjadi ancaman serius, terutama bagi sekolah yang bergantung pada sumber dana terbatas (World Bank, UNESCO, 2021). Disrupsi digital juga menghadirkan tantangan besar, di mana lembaga yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat akan tertinggal dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas (Graves & Erickson, 2024).

Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu menyusun strategi mitigasi agar dapat mengantisipasi ancaman tersebut dengan tetap menjaga daya saing dan keberlanjutan.

Tabel 6.2: Tabel Analisis Faktor Eksternal Pendidikan

Aspek	*Opportunities* (Peluang)	*Threats* (Ancaman)
Teknologi	Pemanfaatan AI, LMS, dan media digital interaktif untuk meningkatkan pembelajaran (Alhiane *et al.,* 2025)	Disrupsi digital yang menyebabkan kesenjangan akses teknologi
Kebijakan	Dukungan pemerintah melalui Kurikulum Merdeka (Kemendikbudristek, 2024)	Perubahan kebijakan yang cepat menimbulkan ketidakpastian
Kolaborasi DUDI	Program magang, kerjasama kurikulum, dan investasi sarana pendidikan (Lertsakulbunlue *et al.,* 2024)	Ketergantungan berlebihan pada sektor industri yang tidak selalu stabil
Tren Global	Pendidikan abad 21 mendorong kreativitas, kolaborasi, dan kompetensi global (UNESCO, 2023)	Kompetisi antar lembaga pendidikan global semakin ketat (OECD, 2020)
Ekonomi	Potensi dukungan dana eksternal dan hibah pendidikan	Krisis ekonomi yang berdampak pada pendanaan lembaga (World Bank et al., 2021)

Sumber: Diolah Penulis.

Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat penting untuk merumuskan strategi lembaga pendidikan berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal. Proses penyusunan dimulai dengan mengumpulkan data kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari faktor internal, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari faktor eksternal.

Data tersebut kemudian dipetakan ke dalam sebuah matriks yang memunculkan empat alternatif strategi utama. Melalui matriks ini, lembaga pendidikan dapat merumuskan langkah-langkah strategis yang konkret, berbasis pada kondisi nyata dan relevan dengan dinamika lingkungan (Tenzin, K. & Wangchuk, 2019). Empat Strategi Utama:

1. **Strategi SO (*Strength–Opportunities*)**
   Strategi ini berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal untuk merebut peluang eksternal. Misalnya, lembaga dengan dosen berkualitas dan kurikulum inovatif dapat memanfaatkan perkembangan teknologi pendidikan untuk meningkatkan pembelajaran berbasis digital (Lertsakulbunlue *et al.,* 2025).
2. **Strategi WO (*Weakness–Opportunities*)**
   Strategi ini ditujukan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Contohnya, guru dengan literasi digital rendah dapat meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan yang disediakan pemerintah atau mitra industri (Saifani, A. *et al.,* 2024).
3. **Strategi ST (*Strength–Threats*)**
   Strategi ini mengoptimalkan kekuatan untuk menghadapi ancaman. Sebagai contoh, lembaga dengan budaya organisasi yang kuat dapat mengantisipasi perubahan kebijakan pendidikan dengan membentuk tim adaptasi kurikulum (Graves & Erickson, 2024).
4. **Strategi WT (*Weakness–Threats*)**
   Strategi ini lebih bersifat defensif, yaitu meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Misalnya, sekolah dengan keterbatasan sarana prasarana dapat menjalin kolaborasi dengan dunia usaha/industri untuk mengurangi risiko tertinggal dalam menghadapi kompetisi global (*World Bank*, UNESCO, 2021).

Tantangan dan Keterbatasan Analisis SWOT

Analisis SWOT telah lama digunakan dalam manajemen strategis, termasuk di bidang pendidikan. Namun, meskipun bermanfaat, terdapat sejumlah tantangan dan keterbatasan yang perlu dicermati agar hasil analisis dapat dimanfaatkan secara optimal.

Tanpa pengelolaan yang tepat, hasil SWOT berpotensi bias dan tidak mampu menjawab dinamika perubahan lingkungan pendidikan yang begitu cepat (Durmus, 2024). Salah satu tantangan utama adalah subjektivitas dalam menentukan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman. Setiap pemangku kepentingan, seperti pimpinan, dosen, atau tenaga kependidikan, dapat memiliki pandangan yang berbeda terkait kondisi organisasi.

Hal ini sering menimbulkan inkonsistensi dalam penyusunan strategi (Tice, 2025). Menurut (Santandreu Calonge *et al.,* 2021), subjektivitas seringkali muncul karena kurangnya standar yang baku dalam mengidentifikasi indikator SWOT di lembaga pendidikan, sehingga diperlukan mekanisme validasi bersama. Analisis SWOT membutuhkan data yang akurat dan terkini, baik yang bersumber dari internal lembaga maupun lingkungan eksternal.

Tantangan muncul ketika lembaga pendidikan mengalami keterbatasan dalam sistem informasi manajemen, sehingga data yang tersedia tidak selalu mencerminkan kondisi riil (World Bank, UNESCO, 2021). Hasil riset menunjukkan bahwa tanpa data valid, strategi yang disusun berisiko tidak tepat sasaran (OECD, 2020). Oleh karena itu, penguatan sistem pengelolaan data dan evaluasi berbasis bukti menjadi kebutuhan mendesak bagi lembaga pendidikan di Indonesia.

Lingkungan pendidikan sangat dinamis, terutama dengan adanya disrupsi digital, perubahan kebijakan, serta dampak krisis global. Analisis SWOT memiliki keterbatasan karena cenderung statis dan hanya menggambarkan kondisi pada satu periode tertentu (UNESCO, 2023). Farrokhnia *et al.* (2024) menegaskan bahwa kerangka SWOT sulit mengantisipasi perubahan cepat seperti integrasi kecerdasan buatan dalam pendidikan yang bisa mengubah paradigma pembelajaran secara drastis. Oleh karena itu, SWOT harus dipadukan dengan analisis yang lebih adaptif dan berbasis tren jangka panjang.

Keterbatasan lain dari SWOT adalah sifatnya yang terlalu umum, sehingga memerlukan integrasi dengan model analisis strategis lain seperti PESTEL, *Balanced Scorecard*, atau analisis *Five Forces.* Dengan integrasi ini, kelemahan SWOT dapat ditutupi, misalnya dengan memperkaya dimensi eksternal melalui PESTEL atau menambahkan aspek kinerja terukur melalui Balanced Scorecard (Graves & Erickson,

2024). Lertsakulbunlue *et al.* (2024) menunjukkan bahwa penerapan TOWS Matrix, yang merupakan pengembangan dari SWOT, dapat menghasilkan strategi yang lebih aplikatif bagi lembaga pendidikan. Oleh karena itu, penggunaan SWOT sebaiknya ditempatkan sebagai bagian dari rangkaian analisis strategis yang lebih luas.

Kesimpulan

Analisis SWOT merupakan kerangka strategis yang sangat penting dalam manajemen pendidikan karena mampu memetakan kondisi internal dan eksternal lembaga secara menyeluruh. Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa SWOT berperan sebagai jembatan antara visi–misi lembaga dengan langkah strategis yang lebih operasional.

Dari sisi faktor internal, kekuatan utama lembaga pendidikan terletak pada kualitas tenaga pendidik, kurikulum inovatif, dukungan *stakeholder*, dan budaya organisasi yang positif. Namun demikian, masih terdapat kelemahan yang harus diperbaiki, seperti keterbatasan sumber daya, sarana prasarana yang belum memadai, rendahnya literasi digital, serta lemahnya sistem evaluasi.

Sementara itu, pada faktor eksternal, perkembangan teknologi pendidikan, dukungan pemerintah, kolaborasi dengan dunia usaha/industri, dan tren pendidikan abad 21 menjadi peluang besar yang dapat dimanfaatkan. Di sisi lain, lembaga pendidikan juga dihadapkan pada ancaman berupa kompetisi yang semakin ketat, perubahan kebijakan yang cepat, krisis ekonomi, dan disrupsi digital yang menuntut adaptasi berkelanjutan.

Melalui Matriks SWOT, lembaga pendidikan dapat merumuskan empat strategi utama, yakni strategi SO untuk memanfaatkan kekuatan guna merebut peluang, strategi WO untuk memperbaiki kelemahan melalui peluang eksternal, strategi ST untuk menghadapi ancaman dengan kekuatan, serta strategi WT sebagai langkah defensif dalam meminimalkan risiko. Strategi ini memungkinkan lembaga menyusun arah kebijakan yang lebih realistis dan aplikatif.

Namun, tantangan dan keterbatasan SWOT tidak dapat diabaikan. Subjektivitas dalam identifikasi faktor, kesulitan memperoleh data

valid, serta keterbatasan SWOT dalam memprediksi perubahan cepat menjadi hambatan yang sering dihadapi. Oleh karena itu, diperlukan integrasi dengan analisis strategis lain seperti PESTEL*, Balanced Scorecard,* maupun TOWS Matrix agar hasil analisis lebih komprehensif, adaptif, dan kontekstual.

Dengan demikian, analisis SWOT dalam manajemen strategis pendidikan bukan hanya sekadar alat diagnosis, tetapi juga instrumen refleksi dan formulasi strategi. Apabila diimplementasikan secara tepat dan dilengkapi dengan pendekatan analisis lain, SWOT dapat menjadi peta jalan yang efektif untuk meningkatkan mutu, daya saing, dan keberlanjutan lembaga pendidikan di tengah perubahan lingkungan global yang dinamis.

Daftar Pustaka

Alhiane, M., & Nafidi, Y. (2025). SWOT Analysis of the Use of Artificial Intelligence Technologies in K-12 Education. *TEM Journal*, *14*(2), 1355–1366. https://doi.org/10.18421/TEM142-36.

Altaf Syauqy Iqbal Saifani, Andriyani Andriyani, & Nurmalia Lusida. (2024). Strategic Management in Improving Education Quality. *Jurnal Ilmiah Edukatif*, *10*(1), 122–135. https://doi.org/10.37567/jie.v10i1.3253.

Antoniadou, M., & Kanellopoulou, A. (2024). Educational Approach: Application of SWOT Analysis for Assessing Entrepreneurial Goals in Senior Dental Students. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *14*(3), 753–766. https://doi.org/10.3390/ejihpe14030049.

BSKAP. (2021). Capaian Pembelajaran. In *Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan* (Issue August). http://smkpk.ditpsmk.net/assets/dok_pendukung/3-Salinan_Surat Keputusan Nomor 028, CP PAUD, SD, SMP, SMA, SDLB, SMPLB, dan SMALB ok.pdf.

Durmus, B. (2024). SWOT Analysis of The Use of ChatGPT in Education. *Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches*, *4*(2). https://doi.org/10.51383/jesma.2024.102.

Farrokhnia, M., Banihashem, S. K., Noroozi, O., & Wals, A. (2024). A SWOT Analysis Of Chatgpt: Implications For Educational Practice And Research. *Innovations in Education and Teaching International*, *61*(3), 460–474. https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2195846.

Graves, B. M., & Erickson, F. J. (2024). Strategic Planning In Higher Education: Perceptions of Faculty And Administrators At Public Institutions. *Discover Education*, *3*(1). https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z.

Kemendikbudristek. (2024). Kajian Akademik Kurikulum Merdeka. *Kemendikbud*, 1–143.

Lertsakulbunlue, S., Sertsuwankul, P., Thammasoon, K.,

Jongcherdchootrakul, K., Sakboonyarat, B., & Kantiwong, A. (2025). Student Engagement in Medical Research Curriculum Development Strategies: A Comprehensive Approach Utilizing Mixed-Methods Study and SWOT-TOWS-AHP Analysis. *Medical Science Educator*, *35*(2), 741–754. https://doi.org/10.1007/s40670-024-02226-2.

Longhurst, G. J., Stone, D. M., Dulohery, K., Scully, D., Campbell, T., & Smith, C. F. (2020). Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) Analysis of the Adaptations to Anatomical Education in the United Kingdom and Republic of Ireland in Response to the Covid-19 Pandemic. *Anatomical Sciences Education*, *13*(3), 301–311. https://doi.org/10.1002/ase.1967.

OECD. (2020). *Education at a glance 2020. Country note: Chile* (Issue Figure 1). https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2020_69096873-en.

Saa, S. (2024). Merdeka Curriculum: Adaptation of Indonesian Education Policy in the Digital Era and Global Challenges. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, *18*(3), 1–24. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-168.

Santandreu Calonge, D., Connor, M., Hultberg, P., Shah, M. A., & Medina Aguerrebere, P. (2021). Contactless Higher Education: A SWOT Analysis of Emergency Remote Teaching and Learning during COVID-19. *Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches*, *2*(1). https://doi.org/10.51383/jesma.2022.22.

Tenzin, K. & Wangchuk, T. (2019). Rabsel: the CERD Educational Journal. *Educational Journal*, *20*(1), 20. https://doi.org/https://doi.org/10.17102/rabsel.22.2.6.

Tice, S. J. (2025). *Strategic Planning: An Analysis of its Place and Purpose in Public Strategic Planning: An Analysis of its Place and Purpose in Public Service Service*. 1–53. https://scholars.unh.edu/ms_leadership/145.

UNESCO. (2023). Global Education Monitoring Report Summary, 2023: Technology in education: A tool on whose terms? [Japanese]. In *Global Education Monitoring Report Summary, 2023: Technology in education: A tool on whose terms? [Japanese]*.

https://doi.org/10.54676/wppy9049.

Weihrich Heinz. (1982). The TOWS Matrix Situational Analysis. *Long Range Planning*, *2*, 54–66.

World Bank, UNESCO, & U. (2021). The State of the Global Education Crisis. In *International Bank for Reconstruction and Development*. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36744.

PROFIL PENULIS



Ida Wahyu Wijayati, M.M., M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap dunia pendidikan dasar mendorongnya menempuh pendidikan sarjana di bidang Pendidikan Bahasa Inggris di IKIP PGRI Madiun, lalu melanjutkan studi magister di bidang Manajemen Pendidikan di STIE Indonesia Malang. Demi memperkuat keilmuannya secara linier, penulis kembali meraih gelar Magister Pendidikan Dasar dari Universitas Doktor Nugroho Magetan pada tahun 2023, dan saat ini sedang menempuh studi doktoral (S3) di bidang Pendidikan Dasar di Universitas Negeri Yogyakarta.

Sejak 2 Mei 2011, penulis mengabdi sebagai dosen tetap di Universitas Doktor Nugroho Magetan dan aktif dalam pengajaran, penelitian, serta pengabdian masyarakat di bidang pendidikan dasar. Ia juga menjabat sebagai Kepala Pusat Informasi di universitas tersebut. Beberapa karya ilmiahnya telah memperoleh perlindungan Hak Cipta dari Kementerian Hukum dan HAM RI, khususnya dalam pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Penulis berharap karyanya dapat memberi kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pendidikan dasar di Indonesia.

Email Penulis: derrenpeb3@gmail.com.

BAB 7
STRATEGI KURIKULER DAN PEMBELAJARAN

Feby Arief Nugroho, M.Pd.
Universitas Doktor Nugroho Magetan

Hakikat Strategi Kurikuler dan Pembelajaran

1. Definisi Strategi Kurikuler Dalam Konteks Manajemen Strategis Pendidikan

Strategi kurikuler dan pembelajaran menempati posisi sentral dalam manajemen strategis pendidikan karena berfungsi sebagai sarana untuk mewujudkan visi, misi, serta nilai-nilai lembaga pendidikan. Kurikulum tidak lagi dipahami sebatas dokumen normatif yang berisi daftar kompetensi dan mata pelajaran, melainkan sebagai instrumen strategis yang menentukan arah pengembangan peserta didik.

Esensinya terletak pada bagaimana rancangan kurikulum dapat diterapkan secara fleksibel dan adaptif dalam praktik pembelajaran sehingga mampu melahirkan generasi yang kompeten, berkarakter, dan sesuai tuntutan zaman. Dengan demikian, strategi kurikuler harus memadukan kebutuhan individu peserta didik dengan tuntutan sosial dan global sehingga pendidikan memiliki relevansi yang kuat dengan kehidupan nyata (Bantilan, *et.al.,* 2023).

2. Perbedaan Konsep Kurikulum Sebagai Dokumen Normatif Dengan Strategi Kurikuler Sebagai Implementasi

Perbedaan utama antara kurikulum sebagai dokumen normatif dan strategi kurikuler sebagai implementasi terletak pada ruang lingkup dan orientasinya. Kurikulum dalam arti normatif biasanya berbentuk regulasi, standar kompetensi, serta dokumen formal yang menjadi pedoman dasar bagi penyelenggaraan pendidikan.

Sementara itu, strategi kurikuler berfokus pada bagaimana isi kurikulum diterjemahkan dalam praktik nyata pembelajaran, termasuk dalam pemilihan metode, model, dan media pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan siswa (Muliyani, M. *et.al.*, 2024). Oleh karena itu, strategi kurikuler menuntut adanya fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi guru dalam merespons perubahan zaman.

3. Pentingnya Pembelajaran Sebagai Inti Proses Pendidikan

Pembelajaran sebagai inti proses pendidikan menempati posisi sentral dalam strategi kurikuler. Pembelajaran bukan hanya sarana

transfer pengetahuan, tetapi juga merupakan proses interaksi yang membangun keterampilan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi.

UNESCO, (2023) menegaskan bahwa pembelajaran di abad ke-21 harus berorientasi pada pengembangan kompetensi yang lebih luas, termasuk literasi *digital*, literasi budaya, dan penguatan nilai-nilai karakter. Dengan demikian, strategi pembelajaran yang baik harus mampu mengintegrasikan capaian kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta didik secara seimbang (OECD, 2023).

4. Relevansi Strategi Ini Dalam Membentuk Kualitas Lulusan

Relevansi strategi kurikuler dan pembelajaran dalam membentuk kualitas lulusan dapat dilihat dari kesesuaiannya dengan Profil Pelajar Pancasila yang menjadi arah kebijakan pendidikan di Indonesia.

Kurikulum Merdeka, misalnya, menekankan pentingnya pembelajaran berbasis proyek (*Project-Based Learning*) yang dirancang untuk menumbuhkan sikap mandiri, gotong royong, bernalar kritis, kreatif, serta berwawasan global (Kemdikbudristek, 2022).

Strategi ini tidak hanya mencetak lulusan yang unggul dalam aspek akademik, tetapi juga membekali mereka dengan karakter dan kompetensi sosial yang relevan dengan tantangan abad ke-21 (Astuti, N, 2023). Selain itu, strategi kurikuler yang tepat juga akan berdampak pada daya saing lulusan dalam dunia kerja dan masyarakat. Dengan adanya pembelajaran yang adaptif, berbasis teknologi, dan responsif terhadap kebutuhan lingkungan, lulusan akan lebih siap menghadapi perubahan sosial, ekonomi, maupun teknologi yang terus berkembang.

Hal ini sesuai dengan temuan (Bantilan *et al*., 2023) bahwa strategi kurikuler yang dirancang secara strategis mampu meningkatkan mutu lembaga pendidikan sekaligus memperkuat daya saing lulusannya.

Dengan demikian, hakikat strategi kurikuler dan pembelajaran adalah menjembatani antara idealisme pendidikan dengan praktik

nyata dalam menghasilkan generasi yang kompeten, berkarakter, dan berdaya saing global.

Urgensi Strategi Kurikuler Dalam Pendidikan

1. Kurikulum Sebagai Instrumen Strategis Mencapai Visi dan Misi Lembaga

Kurikulum merupakan instrumen strategis yang berperan penting dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan. Sebagai pedoman utama, kurikulum tidak hanya mengatur apa yang harus diajarkan, tetapi juga bagaimana proses pembelajaran dilaksanakan untuk mengarahkan peserta didik menuju profil lulusan yang diharapkan.

Dalam kerangka manajemen strategis, kurikulum menjadi sarana untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan pendidikan selaras dengan arah kebijakan lembaga, baik pada level sekolah maupun perguruan tinggi (Bantilan *et al*., 2023). Tanpa strategi kurikuler yang terencana, visi dan misi lembaga pendidikan sering kali berhenti sebagai slogan tanpa implementasi nyata di ruang kelas.

2. Pentingnya Keselarasan Kurikulum Dengan Profil Pelajar Pancasila Dan Kebutuhan Abad 21

Urgensi strategi kurikuler semakin terlihat ketika dikaitkan dengan kebutuhan menyiapkan generasi yang sesuai dengan tuntutan abad ke-21. Kemdikbudristek, (2022) menegaskan bahwa keselarasan kurikulum dengan Profil Pelajar Pancasila menjadi syarat mutlak agar pendidikan di Indonesia menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga berkarakter, mampu berpikir kritis, kreatif, serta berwawasan global.

Dengan demikian, strategi kurikuler harus mampu menjembatani nilai-nilai Pancasila dengan keterampilan abad ke-21, seperti literasi *digital*, kolaborasi, dan kemampuan memecahkan masalah kompleks (OECD, 2023). Keselarasan ini menuntut kurikulum yang fleksibel, adaptif, dan responsif terhadap perubahan zaman.

UNESCO (2023) menekankan bahwa kurikulum modern perlu berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat, dengan memberikan ruang bagi siswa untuk mengembangkan kompetensi personal, sosial, dan akademik secara seimbang. Oleh karena itu, strategi kurikuler yang dirancang secara strategis akan mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional sekaligus menjawab kebutuhan global yang semakin kompetitif.

3. Dampak Strategi Kurikuler Terhadap Mutu Lembaga Pendidikan

Dampak strategi kurikuler terhadap mutu lembaga pendidikan tidak dapat dipandang sebelah mata. Lembaga yang berhasil mengimplementasikan strategi kurikuler secara konsisten cenderung memiliki kualitas pembelajaran yang lebih baik, budaya akademik yang kuat, dan citra positif di masyarakat.

Penelitian (Astuti, N, 2023) menunjukkan bahwa implementasi kurikulum yang terintegrasi dengan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di sekolah dasar mampu meningkatkan keterlibatan siswa, menguatkan karakter, serta berdampak langsung pada mutu lembaga.

Dengan demikian, strategi kurikuler yang dirancang dengan baik tidak hanya berdampak pada individu siswa, tetapi juga menjadi faktor penentu daya saing lembaga di tingkat nasional maupun internasional. Lebih jauh, mutu lembaga pendidikan juga sangat ditentukan oleh kemampuan strategi kurikuler dalam menjawab kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Lulusan yang dihasilkan harus relevan dengan perkembangan sosial, ekonomi, dan teknologi. Strategi kurikuler yang gagal beradaptasi dengan perubahan akan menyebabkan kesenjangan antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan riil di masyarakat. Sebaliknya, strategi kurikuler yang terencana dan selaras dengan perkembangan zaman akan memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan (Muliyani, M. *et al*., 2024).

Dengan demikian, urgensi strategi kurikuler dalam pendidikan terletak pada kemampuannya untuk menjadi penghubung antara idealisme lembaga pendidikan dengan

kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kurikulum bukan hanya dokumen formal, tetapi harus dipahami sebagai instrumen strategis yang hidup, dinamis, dan menjadi kunci keberhasilan manajemen strategis pendidikan.

Landasan Filosofis dan Teoritis Strategi Pembelajaran

1. Dasar Filosofis (Humanisme, Konstruktivisme, Pancasila)

Landasan filosofis menjadi pijakan utama dalam merancang strategi pembelajaran yang efektif. Aliran humanisme menekankan pentingnya pengembangan potensi individu secara utuh, sehingga pembelajaran tidak hanya berorientasi pada capaian akademik, tetapi juga pada aspek afektif dan nilai kemanusiaan.

Prinsip humanisme menempatkan peserta didik sebagai subjek aktif yang berhak mengembangkan potensi diri sesuai bakat dan minatnya. Di sisi lain, konstruktivisme menekankan bahwa pengetahuan dibangun melalui pengalaman dan interaksi sosial. Guru dalam konteks ini berperan sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan belajar bermakna dan kolaboratif (Zhang & Ma, 2023).

Dalam konteks Indonesia, filsafat Pancasila juga menjadi dasar filosofis yang membimbing arah pembelajaran agar tetap berpijak pada nilai-nilai kebangsaan, religiusitas, demokrasi, dan gotong royong (Kemdikbudristek, 2022).

2. Teori Manajemen Strategis yang Mendukung Pengembangan Kurikulum

Selain dasar filosofis, strategi pembelajaran juga didukung oleh teori manajemen strategis. Konsep manajemen strategis menekankan pentingnya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dalam setiap program pendidikan (Bantilan *et al*., 2023).

Penerapan teori ini dalam kurikulum membantu lembaga pendidikan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan yang dihadapi, sehingga strategi pembelajaran yang dirancang dapat lebih relevan dengan kebutuhan nyata. Pendekatan ini sejalan dengan analisis SWOT yang banyak

digunakan untuk merumuskan strategi dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran (Herjayanti, R. *et al*., 2024).

3. Konsep Pembelajaran Abad 21: Kolaborasi, Komunikasi, Kreativitas, Berpikir Kritis

Lebih lanjut, pengembangan strategi pembelajaran tidak terlepas dari tuntutan pembelajaran abad ke-21. Empat kompetensi utama yang harus dikuasai peserta didik adalah kolaborasi, komunikasi, kreativitas, dan berpikir kritis (OECD, 2023).

Kolaborasi penting untuk membangun kerja sama lintas budaya, komunikasi diperlukan untuk mengartikulasikan ide dengan efektif, kreativitas mendorong inovasi dalam menghadapi masalah baru, sementara berpikir kritis membantu peserta didik dalam mengambil keputusan berbasis analisis.

Penelitian (Langelaan *et al*., 2024) menegaskan bahwa strategi pembelajaran yang berbasis diferensiasi mampu mendukung penguasaan keterampilan abad ke-21 karena menyesuaikan dengan kebutuhan dan potensi peserta didik yang beragam. Urgensi penguatan landasan filosofis dan teoritis ini adalah agar strategi pembelajaran tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berakar pada nilai, teori, dan visi jangka panjang pendidikan.

Dengan fondasi filosofis yang kuat, teori manajemen strategis yang aplikatif, serta integrasi keterampilan abad ke-21, pembelajaran akan mampu menghasilkan generasi yang cerdas, adaptif, dan berkarakter sesuai dengan Profil Pelajar Pancasila.

Perumusan Strategi Kurikuler

Perumusan strategi kurikuler diawali dengan identifikasi kebutuhan peserta didik dan masyarakat, sehingga kurikulum tidak hanya bersifat normatif, tetapi relevan dengan konteks nyata. Integrasi kompetensi inti dan capaian pembelajaran menjadi jembatan antara standar nasional dengan kebutuhan lokal, yang menekankan penguatan karakter, PPKn, dan pendidikan multikultural. Kurikulum adaptif dan fleksibel juga dibutuhkan agar mampu menjawab dinamika zaman, termasuk integrasi teknologi dan nilai kebhinekaan (Astuti, N, *et.al*, 2023).

Implementasi strategi kurikuler di kelas diwujudkan melalui desain pembelajaran berbasis *Outcome-Based Education* (OBE) yang berfokus pada hasil belajar. Pemanfaatan teknologi seperti *e-learning*, gamifikasi, AI, AR, dan VR mampu meningkatkan keterlibatan dan motivasi siswa.

Selain itu, model pembelajaran inovatif seperti *Project-Based Learning* (PjBL), *Problem-Based Learning* (PBL), dan *Case Method* memperkuat kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, serta membantu siswa mengambil keputusan kontekstual.

Diferensiasi pembelajaran juga diperlukan agar setiap gaya belajar siswa terakomodasi secara optimal (Mufanti *et al*., 2024) (Zeng *et al*., 2024) (Wei *et al*., 2024) (Xiang *et al*., 2025). Namun, implementasi strategi kurikuler menghadapi tantangan berupa keterbatasan kompetensi guru, fasilitas, serta birokrasi yang *rigid*.

Untuk mengatasinya, diperlukan pelatihan berkelanjutan bagi guru, kolaborasi dengan *stakeholder*, serta penyediaan sarana prasarana memadai. *Monitoring* dan evaluasi yang konsisten juga menjadi kunci agar kurikulum senantiasa relevan dan berdampak pada mutu lulusan. Evaluasi berkelanjutan memungkinkan perbaikan kurikulum agar sesuai dengan tuntutan global, sekaligus memperkuat daya saing lembaga pendidikan (Herjayanti, R. *et al*., 2024).

Studi Kasus Strategi Kurikuler dan Pembelajaran

Penerapan strategi kurikuler berbasis karakter di sekolah dasar dapat dilihat pada implementasi Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Misalnya, di beberapa SD di Jawa Tengah dan Jawa Timur, guru melibatkan siswa dalam proyek kolaboratif seperti pengelolaan kebun sekolah, kegiatan literasi budaya lokal, serta pelestarian lingkungan.

Strategi ini mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila seperti gotong royong, peduli lingkungan, dan mandiri ke dalam aktivitas pembelajaran. Penelitian (Astuti, N, *et.al*, 2023) menunjukkan bahwa siswa yang terlibat dalam P5 menunjukkan peningkatan keterampilan sosial, sikap toleransi, dan tanggung jawab, sekaligus memperkuat hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar. Sebagai perbandingan, pengalaman internasional memperlihatkan bahwa strategi kurikuler terus berkembang mengikuti tantangan global.

Di Finlandia, pembelajaran dirancang dengan model *phenomenon-based learning* yang memungkinkan siswa mengeksplorasi isu lintas disiplin, seperti perubahan iklim dan kewarganegaraan *digital*, sehingga mampu membangun keterampilan kritis dan kolaboratif (Schaffar & Wolff, 2024).

Di Singapura, kurikulum nasional difokuskan pada penguatan literasi *digital*, kreativitas, serta kepemimpinan melalui desain kurikulum yang adaptif dan responsif terhadap perubahan sosial-ekonomi (Tan & Abbas, 2024). Hal ini sejalan dengan laporan (OECD, 2023) yang menegaskan bahwa kurikulum abad ke-21 harus mengintegrasikan keterampilan kognitif, sosial, dan *digital* untuk menyiapkan generasi muda menghadapi era disrupsi.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa strategi kurikuler internasional, meskipun beragam, memiliki kesamaan orientasi pada pengembangan karakter, keterampilan abad ke-21, dan kesiapan menghadapi tantangan global. Namun, keberhasilan implementasi strategi kurikuler juga menghadapi berbagai hambatan. Pada level nasional, guru masih menemui kendala berupa keterbatasan kompetensi dalam merancang pembelajaran inovatif, minimnya fasilitas, serta beban administratif yang tinggi (Herjayanti *et al*., 2024).

Di sisi lain, faktor pendukung seperti pelatihan guru, kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat, serta kebijakan sekolah yang progresif terbukti mampu memperkuat keberhasilan strategi kurikuler (Bantilan *et al*., 2023). Analisis ini menegaskan bahwa keberhasilan strategi kurikuler sangat ditentukan oleh sinergi antara perencanaan, implementasi, dan evaluasi berkelanjutan.

Kesimpulan

Strategi kurikuler dan pembelajaran merupakan inti dari manajemen strategis pendidikan karena keduanya menjadi sarana utama dalam mewujudkan visi, misi, serta tujuan lembaga pendidikan. Perumusan strategi kurikuler menuntut adanya identifikasi kebutuhan peserta didik dan masyarakat, integrasi kompetensi inti dengan capaian pembelajaran, serta adaptasi terhadap perubahan sosial dan teknologi.

Implementasi strategi pembelajaran melalui pendekatan *Outcome-Based Education* (OBE), pemanfaatan teknologi *digital*, hingga model pembelajaran inovatif seperti PjBL, PBL, dan *case method* memperlihatkan bahwa keberhasilan manajemen strategis pendidikan bergantung pada kemampuan sekolah menjembatani idealisme kurikulum dengan praktik nyata di kelas (Zhang & Ma, 2023). Keunggulan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulumnya, tetapi juga oleh kemampuan membangun kolaborasi antara kurikulum, guru, dan siswa.

Kurikulum yang baik akan gagal jika tidak didukung guru yang kompeten dan siswa yang aktif terlibat dalam proses belajar. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan siswa dalam strategi kurikuler berbasis karakter, seperti Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), berdampak pada meningkatnya keterampilan sosial, sikap toleran, dan tanggung jawab (Astuti, N, *et.al,* 2023).

Hal ini sejalan dengan pandangan (OECD, 2023) dan (UNESCO, 2023) bahwa kurikulum modern harus berfokus pada keterampilan abad ke-21 sekaligus memperkuat nilai budaya dan karakter bangsa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi kurikuler dan pembelajaran dalam kerangka manajemen strategis pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai dokumen normatif, tetapi sebagai instrumen dinamis yang menentukan mutu dan daya saing lembaga.

Keunggulan kompetitif pendidikan akan terwujud apabila ada kesinambungan antara desain kurikulum, kompetensi guru, dan keterlibatan siswa. Kolaborasi tiga elemen tersebut menjadi kunci agar lembaga pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang unggul, adaptif, dan berkarakter sesuai tuntutan abad ke-21.

Daftar Pustaka

Astuti, N, et. al. (2023). Analisis Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila Dan Pembelajaran Berdiferensiasi Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka Di …. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *7*, 26906–26912. https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.10966.

Bantilan, J. C., Deguito, P. O., Otero, A. S., Regidor, A. R., & Junsay, M. D. (2023). Strategic Planning in Education: A Systematic Review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, *45*(1), 40–54. https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v45i1976.

Kemdikbudristek. (2022). Dimensi, Elemen, dan Subelemen Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka. *In Kemendikbudristek*.

Langelaan, B. N., Gaikhorst, L., Smets, W., & Oostdam, R. J. (2024). Differentiating Instruction: Understanding The Key Elements For Successful Teacher Preparation And Development. *Teaching and Teacher Education*, *140*(January), 104464. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104464.

Made Muliyani, N., Made Nuhari Anta, I., Sudarsana, W., & Dharma Sentana Sulawesi Tengah, S. (2024). Analisis Strategi Guru Dalam Penerapan P5 Pada Kurikulum Merdeka Untuk Membentuk Karakter Peserta Didik Di SD Inpres 3 Talise (Analysis of Teacher Strategies in Application P5 on the Independent Curriculum for Shaping the Character of Participants Educate. *Journal Education and Learning of Elementary School*, *29*(1), 29–43. https://doi.org/10.36417/jels.v2i1.675.

Mufanti, R., Carter, D., & England, N. (2024). Outcomes-Based Education In Indonesian Higher Education: Reporting On The Understanding, Challenges, And Support Available To Teachers. *Social Sciences and Humanities Open*, *9*(August 2023), 100873. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100873.

OECD. (2023). OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. *In OECD Digital Education Outlook*. https://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en.

Risna Herjayanti, Eli Sutrinaniati, Junainah, & Mulyati. (2024). SWOT Analysis of the Impact of Education Financing on the Quality of Education at State Primary School 001 Gunung Tabur. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, *4*(3), 346–352. https://doi.org/10.35877/454ri.eduline2864.

Schaffar, B., & Wolff, L. A. (2024). Phenomenon-Based Learning In Finland: A Critical Overview Of Its Historical And Philosophical Roots . *Cogent Education*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2309733.

Tan, C., & Abbas, D. B. (2024). Cultivating Global Competence Through Character and Citizenship Education in Singapore. *Comparative and International Education*, *53*(3). https://doi.org/10.5206/cie-eci.v53i3.16902.

UNESCO. (2023). Guidance for generative AI In Education And Research. *In Guidance For Generative AI In Education And Research*. https://doi.org/10.54675/ewzm9535.

Wei, B., Wang, H., Li, F., Long, Y., Zhang, Q., Liu, H., Tang, X., & Rao, M. (2024). Effectiveness of Problem-Based Learning on Development of Nursing Students' Critical Thinking Skills: A Systematic Review and Meta-analysis. *Nurse Educator*, *49*(3), E115–E119. https://doi.org/10.1097/NNE.0000000000001548.

Xiang, Y., Liu, D., Liu, L., Liu, I. C., Wu, L., & Fan, H. (2025). Impact Of Case-Based Learning On Critical Thinking Dispositions In Chinese Nursing Education: A Systematic Review And Meta-Analysis. *Frontiers in Medicine*, *12*(March), 1–10. https://doi.org/10.3389/fmed.2025.1452051.

Zeng, J., Sun, D., Looi, C. K., & Fan, A. C. W. (2024). Exploring The Impact of Gamification On Students' Academic Performance: A Comprehensive Meta-Analysis Of Studies From The Year 2008 To 2023. *British Journal of Educational Technology*, *55*(6), 2478–2502. https://doi.org/10.1111/bjet.13471.

Zhang, L., & Ma, Y. (2023). A Study of The Impact of Project-Based Learning On Student Learning Effects: A Meta-Analysis Study. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1–14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1202728.

PROFIL PENULIS



Feby Arief Nugroho, M.Pd.

Lahir di Madiun pada tanggal 13 Februari 1986. Ia menyelesaikan pendidikan jenjang Sarjana (S1) pada Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) di Universitas Terbuka dan lulus pada tahun 2014. Melanjutkan minat dan keilmuannya di bidang pendidikan dasar, Feby kemudian menempuh program Magister (S2) Pendidikan Dasar di Universitas Doktor Nugroho Magetan dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2023.

Sejak tahun 2023, Feby Arief Nugroho aktif sebagai dosen tetap Program Studi PGSD di Universitas Doktor Nugroho Magetan. Ia mengampu mata kuliah yang berfokus pada pendidikan dasar dengan spesialisasi keilmuan di bidang Pendidikan Kewarganegaraan (PPKn) dan Pendidikan Karakter. Komitmen akademiknya didasarkan pada integrasi nilai-nilai Pancasila, karakter bangsa, dan penguatan literasi kewarganegaraan dalam konteks pendidikan dasar. Pada tahun 2025, Feby berhasil meraih hibah Penelitian Dosen Pemula (PDP) dari Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat (DRTPM), menandai kontribusi awalnya dalam pengembangan riset berbasis inovasi pendidikan. Ia juga aktif dalam kolaborasi penulisan buku ilmiah dan karya penelitian terindeks. Selain pengajaran dan penelitian, Feby juga aktif dalam pengembangan sumber belajar berbasis teknologi serta integrasi karakter dalam desain pembelajaran. Fokus risetnya mencakup penguatan pendidikan karakter dalam ruang digital, penggunaan media berbasis AR, serta asesmen pembelajaran yang adaptif. Profil akademik lengkapnya dapat diakses melalui: Sinta ID: 6915299.

Email Penulis: nugrohofeby@gmail.com.

BAB 8
STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA (GURU DAN STAF)

Dr. Sisca Septiani, M.Pd.
Universitas Ngudi Waluyo

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Lembaga Pendidikan

SDM dalam konteks pendidikan mencakup seluruh individu yang bekerja di lembaga tersebut, yakni guru sebagai pendidik dan tenaga kependidikan atau staf administrasi. SDM merupakan aset vital yang berfungsi sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi.

1. **Definisi dan Peran Kunci SDM**

   Definisi dan peran kunci SDM dalam peningkatan mutu pendidikan: Sumber Daya Manusia harus dikelola, dilatih, dan dikembangkan secara strategis karena mereka adalah modal intelektual dan sosial lembaga.

   a. Fungsi Manajemen SDM di Sekolah

      Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif di sekolah melibatkan serangkaian tindakan terstruktur yang dikenal sebagai fungsi P-O-P-C, meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Pergerakan/Pengembangan (*Actuating*/*Development*) yang mencakup rekrutmen dan pelatihan, dan Pengendalian (*Controlling*) yang meliputi penilaian kinerja dan kompensasi (Dessler, 2020).

   b. Peran Kepala Sekolah dalam Mengelola SDM

      Kepala sekolah (Kepsek) dituntut memiliki kemampuan manajerial, kepemimpinan (*leader*), dan penyeliaan (*supervisor*). Peran Kepsek sentral dan strategis sebagai Manajer (bertanggung jawab atas fungsi-fungsi MSDM), Motivator (mendorong semangat kerja dan komitmen), Fasilitator (menyediakan sumber daya dan pelatihan), dan Pembimbing (memberikan arahan dan umpan balik konstruktif).

2. **Perencanaan dan Pengadaan SDM (Rekrutmen dan Seleksi)**

   Perencanaan dan pengadaan SDM merupakan langkah awal krusial. Kegagalan di tahap ini dapat menyebabkan ketidakcocokan antara kompetensi SDM dengan tuntutan kurikulum dan visi strategis sekolah.

   Rekrutmen yang sistematis diawali dengan analisis kebutuhan yang mendalam, tidak hanya melihat jumlah kekosongan, tetapi

juga kebutuhan kompetensi yang relevan. Langkahnya mencakup analisis kebutuhan, strategi pemasaran, dan pra-seleksi.

Pengembangan SDM dan Peningkatan Kompetensi

Pengembangan SDM (guru dan staf) bukan lagi aktivitas opsional, melainkan investasi strategis yang bertujuan agar sekolah dapat tumbuh, produktif, dan kompetitif. Strategi pengembangan ini harus bersifat berkelanjutan (*Continuous Professional Development* - CPD).

Strategi pengembangan bertujuan untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas, dan komitmen para pendidik melalui: Lokakarya dan Kursus Berkala, Komunitas Belajar Profesional (PLC), Studi Lanjut, dan Rotasi Tugas (*Job Enrichment*) untuk staf administrasi guna memperluas wawasan dan keterampilan teknis (Armstrong & Taylor, 2023).

Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) adalah tulang punggung operasional. Kompetensi yang dipersyaratkan bagi TAS meliputi Kompetensi Kepribadian (integritas, disiplin), Kompetensi Sosial (kerja sama tim, layanan prima), dan Kompetensi Teknis (penguasaan TIK, administrasi kepegawaian dan keuangan) (Permendiknas No. 24 Tahun 2008).

Selain program pengembangan yang bersifat umum, strategi SDM harus bergeser dari pelatihan yang bersifat *one-size-fits-all* menuju jalur pembelajaran yang dipersonalisasi. Setiap guru dan staf harus memiliki Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan*-IDP) yang disusun berdasarkan hasil penilaian kinerja, minat karier, dan kebutuhan spesifik departemen. IDP ini memastikan bahwa sumber daya pelatihan dialokasikan secara efisien untuk mengisi kesenjangan kompetensi yang paling mendesak.

Pengembangan yang paling efektif seringkali terjadi di tempat kerja melalui mekanisme *coaching* dan *mentoring* internal. Kepala sekolah dan guru senior harus dilatih untuk berperan sebagai *coach* yang memfasilitasi refleksi dan penemuan solusi oleh guru junior, alih-alih hanya memberikan instruksi.

Pendekatan ini memberdayakan guru, meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap praktik mengajar, dan memastikan

transfer pengetahuan praktis yang relevan dengan konteks sekolah. Lembaga pendidikan perlu menumbuhkan budaya Pembelajaran Mandiri (*Self-Directed Learning*-SDL) di kalangan SDM.

Guru harus didorong untuk secara aktif mencari sumber daya, mengikuti kursus daring (MOOCs), membaca jurnal, dan berpartisipasi dalam konferensi tanpa harus menunggu inisiatif formal dari sekolah. Sekolah berfungsi sebagai fasilitator dengan menyediakan platform digital, waktu khusus untuk refleksi, dan dana parsial untuk pengembangan yang diinisiasi secara mandiri.

Di luar penguasaan dasar TIK, pengembangan SDM harus fokus pada kompetensi digital strategis, yaitu kemampuan guru untuk: 1) Mengintegrasikan teknologi untuk diferensiasi pembelajaran, 2) Menggunakan data analitik untuk memandu keputusan pengajaran, dan 3) Mengelola lingkungan pembelajaran campuran (*blended learning*) secara efektif. Staf administrasi pun harus didorong untuk menguasai sistem manajemen informasi sekolah (*School Management System*) untuk efisiensi operasional.

Setiap program pengembangan harus memiliki keterkaitan yang jelas dengan tujuan strategis sekolah. Misalnya, jika sekolah memiliki target meningkatkan akreditasi internasional, pelatihan guru harus berfokus pada kurikulum global, pengajaran lintas budaya, dan penguasaan bahasa asing. Keterkaitan ini membuat guru memahami mengapa mereka mengikuti pelatihan dan melihat nilai investasi waktu mereka.

Program Pengembangan Profesional Berkelanjutan (CPD) harus dievaluasi tidak hanya berdasarkan tingkat kehadiran, tetapi terutama berdasarkan dampaknya pada praktik kelas dan hasil belajar siswa. Evaluasi harus mencakup tiga tingkatan: reaksi guru terhadap pelatihan, peningkatan pengetahuan/keterampilan mereka, dan perubahan perilaku mengajar yang terukur di dalam kelas (transfer pengetahuan).

Pengembangan SDM juga mencakup dimensi psikologis. Sekolah harus berinvestasi dalam membangun *Psychological Capital* (PsyCap) guru dan staf, yang terdiri dari harapan (*hope*), efikasi diri (*self-efficacy*), optimisme (*optimism*), dan ketahanan (*resilience*) (Luthans, 2017). Guru dengan PsyCap yang tinggi cenderung lebih termotivasi,

mampu mengatasi tantangan (seperti kurikulum baru), dan memiliki kinerja yang superior.

Manajemen Kinerja dan Evaluasi (Kinerja Guru dan Staf)

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu, serta menyelaraskan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai (Bernardin & Russell, 2007).

1. **Konsep dan Indikator Kinerja**

   Konsep dan Indikator Kinerja Kunci (IKK) yang diukur meliputi Kualitas Kerja, Kecepatan dan Ketepatan, Inisiatif dalam Bekerja, Kemampuan Kerja, serta Komunikasi dan Kerjasama. Standar kinerja harus SMART (Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Memiliki Batas Waktu).

   a. Penilaian Kinerja yang Komprehensif

      Penilaian kinerja harus dilakukan secara komprehensif, terstruktur, dan berkesinambungan, tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada perilaku dan proses kompetensi. Metode penilaian mencakup Observasi Kelas (Supervisi Akademik), *Self-Assessment*, dan *Peer Review* (model 360-derajat).

   b. Pemberian Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan

      Penilaian kinerja tidak berarti apa-apa tanpa umpan balik yang efektif. Umpan balik harus jelas, spesifik, dan konstruktif. Hasil evaluasi harus menjadi alat untuk pengembangan diri, bukan hanya alat hukuman. Rencana Perbaikan Kinerja (PIP) disusun bersama antara kepala sekolah/*supervisor* dan staf.

2. **Strategi Peningkatan Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja**

   Kinerja maksimal hanya dapat dicapai oleh SDM yang memiliki tingkat kepuasan dan kesejahteraan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan dari evaluasi pekerjaan (Luthans, 2017).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru meliputi Isi Pekerjaan (rasa pencapaian), Lingkungan Kerja (fasilitas, hubungan kerja), dan Kompensasi dan Promosi (gaji, tunjangan, peluang karir). Guru yang puas cenderung lebih berkomitmen dan inovatif.

Tantangan dan Solusi Dalam Implementasi Strategi SDM

Implementasi strategi SDM di lembaga pendidikan menghadapi berbagai tantangan unik yang memerlukan solusi inovatif dan strategis, seperti keterbatasan anggaran dan resistensi budaya.

1. **Tantangan Utama Dalam Manajemen SDM Guru dan Staf**
   Tantangan dalam MSDM pendidikan seringkali bersumber dari keterbatasan pemanfaatan teknologi, resistensi terhadap perubahan dan pengembangan (*plateauing*), kesenjangan kompetensi *digital*, dan manajemen kinerja yang subjektif.
   a. Solusi Strategis Untuk Mengatasi Hambatan
      Kepala sekolah dan tim manajemen harus merumuskan solusi strategis: Digitalisasi dan Sistem Seleksi Berbasis Data, Kepemimpinan yang Adaptif dan *Coaching* (Kepsek sebagai mentor), Pendampingan Teknologi Intensif, serta Keseimbangan antara Akuntabilitas dan Otonomi dalam kinerja.
   b. Kesimpulan dan Arah Masa Depan
      Implementasi strategi SDM yang matang, holistik, dan selaras dengan tujuan strategis sekolah adalah kunci untuk membangun institusi pendidikan yang kuat, adaptif, dan mampu menghasilkan lulusan yang kompetitif. Perencanaan suksesi dan karier menjadi penting untuk keberlanjutan.

Tabel 8.1: Empat Kompetensi Guru Berbasis Regulasi (UU No. 14 Tahun 2005)

Kompetensi	Fokus Pengembangan
Pedagogik	Pemahaman mendalam terhadap peserta didik, perancangan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar.
Profesional	Penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, termasuk kontribusi pada pengembangan kurikulum.

Kompetensi	Fokus Pengembangan
Kepribadian	Kemampuan bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional; menjadi teladan.
Sosial	Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan santun dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua, dan masyarakat.

Sumber: Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Strategi Retensi dan Mitigasi *Turnover* SDM Pendidikan

Retensi guru dan staf yang berkualitas merupakan tantangan strategis yang sering terabaikan dalam manajemen SDM pendidikan. Turnover yang tinggi tidak hanya mengganggu kontinuitas pembelajaran, tetapi juga mengakibatkan hilangnya investasi institusi dalam pelatihan dan pengembangan SDM.

Menurut Ingersoll (2001) dalam penelitiannya yang dipublikasikan dalam *Sociology of Education*, tingkat turnover guru di Amerika Serikat mencapai 30% lebih tinggi dibanding profesi lain, dengan guru-guru baru memiliki risiko 2-3 kali lebih tinggi untuk meninggalkan profesi dalam lima tahun pertama. Fenomena ini juga terjadi di Indonesia, di mana mobilitas guru antar sekolah dan keluar dari profesi pendidikan menjadi perhatian serius (Fahmi & Kusumastuti, 2019).

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Guru**

   Penelitian komprehensif oleh Borman dan Dowling (2008) yang melakukan meta-analisis terhadap 34 studi tentang *turnover* guru mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang mempengaruhi keputusan guru untuk bertahan atau meninggalkan sekolah:

   a. Faktor Organisasional: dukungan administratif, budaya sekolah yang kolaboratif, dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru (Borman & Dowling, 2008).
   b. Faktor Kompensasi: meskipun gaji bukan satu-satunya faktor, kompensasi yang kompetitif tetap menjadi pertimbangan penting, terutama bagi guru dengan pengalaman dan kualifikasi tinggi (Hanushek et al., 2004).

c. Kondisi Kerja: beban mengajar yang berlebihan, kurangnya sumber daya, dan masalah disiplin siswa berkontribusi pada burnout dan turnover (Skaalvik & Skaalvik, 2017).
d. Pengembangan Karir: kurangnya jalur karier yang jelas dan peluang promosi internal menyebabkan guru mencari kesempatan di tempat lain (Day & Gu, 2014).

2. Strategi Retensi Berbasis Bukti

Untuk mengatasi tantangan turnover, lembaga pendidikan perlu mengimplementasikan strategi retensi yang holistik dan berbasis bukti empiris:

a. Program induksi yang terstruktur untuk guru baru. Penelitian oleh Ingersoll dan Strong (2011) menunjukkan bahwa program induksi yang komprehensif dapat mengurangi tingkat *turnover* guru baru hingga 50%.

   Program induksi yang efektif mencakup pemberian mentor berpengalaman, observasi kelas reguler, pelatihan intensif selama tahun pertama, dan pengurangan beban mengajar untuk memberikan waktu adaptasi. *Mentoring* harus terstruktur dengan pertemuan mingguan dan fokus pada masalah praktis yang dihadapi guru pemula.
b. Pengembangan jalur karir dan kepemimpinan guru. Sebagaimana dikemukakan oleh Ingersoll *et al.* (2018), sekolah perlu mengembangkan teacher leadership opportunities yang memungkinkan guru untuk mengambil peran kepemimpinan tanpa meninggalkan kelas.

   Ini dapat berupa posisi seperti *lead teacher,* koordinator kurikulum, atau pelatih sebaya (*instructional coach*). Struktur karir berjenjang ini memberikan pengakuan profesional dan insentif finansial yang mendorong guru berkualitas untuk bertahan.
c. Penguatan budaya sekolah kolaboratif. Studi oleh Kraft *et al.* (2016) dalam *American Educational Research Journal* menemukan bahwa kualitas budaya sekolah khususnya hubungan kolegial yang kuat, kepercayaan, dan kolaborasi profesional merupakan prediktor retensi guru yang lebih kuat dibandingkan kompensasi.

Sekolah harus memfasilitasi *Professional Learning Communities* (PLC) yang memberikan ruang bagi guru untuk berbagi praktik terbaik, memecahkan masalah bersama, dan membangun kohesi profesional.

d. Manajemen beban kerja dan pencegahan *burnout. Burnout* adalah prediktor signifikan turnover guru (Maslach *et al.,* 2001). Sekolah perlu menerapkan kebijakan yang melindungi kesejahteraan psikologis guru, seperti membatasi tugas administratif non-esensial, menyediakan waktu persiapan yang memadai, dan menciptakan mekanisme dukungan emosional. Program *Employee Assistance* Program (EAP) yang menyediakan konseling profesional juga dapat membantu guru mengelola stres.

Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengelolaan SDM Pendidikan

Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran sentral dalam keberhasilan implementasi strategi SDM. Kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti efektif dalam konteks pendidikan.

1. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Riggio (2006) dalam *Transformational Leadership* mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi yang lebih besar. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah transformasional memiliki empat dimensi kunci:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): kepala sekolah menjadi role model yang mengejawantahkan nilai-nilai dan etika profesional tinggi, sehingga dipercaya dan dihormati oleh guru dan staf (Leithwood & Sun, 2012).

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional): kemampuan untuk mengkomunikasikan visi sekolah yang menarik dan menantang, serta membangkitkan semangat tim untuk mencapai tujuan bersama.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): Mendorong guru untuk berpikir kritis, inovatif, dan mempertanyakan asumsi lama dalam praktik pengajaran mereka (Bass & Riggio, 2006).
d. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual): memberikan dukungan, mentoring, dan coaching yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan individu setiap guru (Hallinger, 2003).

2. Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja SDM

Meta-analisis oleh Leithwood dan Sun (2012) terhadap 79 studi menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki efek signifikan terhadap prestasi siswa, dengan *effect size* sebesar 0.25. Efek ini dimediasi oleh motivasi guru, komitmen organisasi, dan praktik pengajaran yang efektif. Kepala sekolah transformasional menciptakan kondisi yang memungkinkan guru untuk berkembang dan berinovasi. Penelitian Thoonen *et al.* (2011) dalam *Teaching and Teacher Education* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *teacher self-efficacy* (efikasi diri guru) dan keterlibatan dalam pembelajaran profesional.

Guru yang dipimpin oleh kepala sekolah transformasional cenderung lebih percaya diri dalam kemampuan mengajar mereka, lebih terbuka terhadap inovasi pedagogis, dan lebih aktif dalam pengembangan profesional berkelanjutan.

3. Strategi Pengembangan Kepemimpinan Transformasional

Untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional di kalangan kepala sekolah, diperlukan program pengembangan kepemimpinan yang sistematis:

a. Program Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Kompetensi. Hallinger (2003) menekankan pentingnya pelatihan yang tidak hanya fokus pada pengetahuan manajerial, tetapi juga pada pengembangan keterampilan interpersonal, *emotional intelligence*, dan kapasitas untuk memfasilitasi perubahan organisasi. Program ini harus mencakup simulasi, studi kasus, dan praktik reflektif.

b. *Coaching* dan *Mentoring* untuk Kepala Sekolah. Sistem mentoring dimana kepala sekolah berpengalaman membimbing kepala sekolah baru atau yang sedang berkembang terbukti efektif dalam transfer *tacit knowledge* dan pengembangan *judgment* profesional (Crow, 2006).

   Coaching eksternal oleh profesional bersertifikat juga dapat membantu kepala sekolah mengidentifikasi *blind spots* dan mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif.

c. Evaluasi 360-Derajat dan Umpan Balik Multi-Sumber. Kepala sekolah perlu menerima umpan balik reguler dari berbagai pemangku kepentingan guru, staf, siswa, dan orang tua. Sistem evaluasi 360-derajat memberikan perspektif komprehensif tentang efektivitas kepemimpinan dan area yang perlu diperbaiki (Day & Sammons, 2013).

Teknologi dan Digitalisasi Dalam Manajemen SDM Pendidikan

Revolusi *digital* telah mentransformasi berbagai aspek operasional lembaga pendidikan, termasuk manajemen SDM. Sistem Informasi Manajemen SDM (*Human Resource Information System*-HRIS) memungkinkan otomasi proses administratif, analisis data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik, dan peningkatan transparansi dalam pengelolaan SDM.

1. Implementasi HRIS dalam Lembaga Pendidikan

Menurut Kavanagh dan Johnson (2017) dalam *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, HRIS adalah sistem terintegrasi yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, dan mendistribusikan informasi terkait SDM dalam organisasi.

Dalam konteks pendidikan, HRIS dapat mencakup modul-modul untuk rekrutmen digital, manajemen kinerja otomatis, pencatatan kredensial dan sertifikasi guru, pelacakan pengembangan profesional, serta analitik prediktif untuk perencanaan SDM. Implementasi HRIS memberikan berbagai manfaat strategis (Stone *et al.,* 2015):

a. Efisiensi Operasional: automatisasi proses rutin seperti penggajian, cuti, dan absensi mengurangi beban administratif dan meminimalkan kesalahan manual.
b. *Data-Driven Decision Making*: akses terhadap data SDM yang terstruktur dan analitik memungkinkan kepala sekolah dan manajer membuat keputusan berbasis bukti, seperti mengidentifikasi kesenjangan kompetensi atau memprediksi risiko *turnover*.
c. Transparansi dan Akuntabilitas: Sistem *digital* meningkatkan transparansi dalam proses seperti promosi dan evaluasi kinerja, sehingga mengurangi bias dan meningkatkan kepercayaan.
d. *Self-Service* Untuk Guru dan Staf: *portal self-service* memungkinkan SDM untuk mengakses informasi pribadi, mengajukan cuti, dan melihat riwayat pelatihan mereka secara mandiri (Strohmeier, 2007).

2. Analitik SDM dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Perkembangan *People Analytics* atau analitik SDM memungkinkan organisasi pendidikan untuk memanfaatkan data secara strategis dalam pengelolaan SDM. Menurut Marler dan Boudreau (2017), analitik SDM melibatkan penggunaan teknik statistik dan analisis data untuk memahami pola, membuat prediksi, dan mengoptimalkan keputusan terkait SDM. Pada Pendidikan analitik SDM dapat diterapkan untuk:

a. Prediksi *Turnover*: menggunakan *machine learning* untuk mengidentifikasi guru yang berisiko tinggi meninggalkan sekolah berdasarkan pola historis (seperti kepuasan kerja, beban mengajar, atau peluang eksternal), sehingga intervensi retensi dapat dilakukan lebih awal (Grissom *et al.,* 2016).
b. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan: analisis kompetensi berbasis data dapat mengidentifikasi kesenjangan keterampilan secara sistematis dan memprioritaskan program pengembangan yang memberikan *return on investment* tertinggi.
c. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan: mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja mengajar dan hasil belajar siswa melalui analisis longitudinal (Guskey, 2000).

d. Optimalisasi Alokasi SDM: menganalisis distribusi guru berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan siswa untuk memastikan alokasi yang optimal di berbagai tingkat kelas dan mata pelajaran.

3. Tantangan dan Pertimbangan Etis Dalam Digitalisasi SDM

Meskipun menawarkan potensi besar, digitalisasi manajemen SDM juga menghadirkan tantangan dan isu etis yang perlu diperhatikan (Bondarouk & Brewster, 2016):

a. Privasi dan Keamanan Data
   Lembaga pendidikan harus memastikan bahwa data pribadi guru dan staf dilindungi sesuai dengan regulasi perlindungan data (seperti GDPR atau Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi di Indonesia). Sistem HRIS harus memiliki protokol keamanan yang kuat untuk mencegah akses tidak sah atau kebocoran data.
b. Bias Algoritmik Dalam Pengambilan Keputusan
   Sistem berbasis AI yang digunakan untuk rekrutmen atau evaluasi kinerja dapat mereplikasi bias yang ada dalam data historis (Raghavan et al., 2020). Penting untuk melakukan audit algoritma secara berkala dan memastikan keputusan final tetap melibatkan *human judgement*.
c. Resistensi Terhadap Perubahan Teknologi
   Tidak semua guru dan staf memiliki literasi *digital* yang sama. Implementasi HRIS harus disertai dengan pelatihan yang memadai dan dukungan teknis berkelanjutan untuk memastikan adopsi yang sukses (Venkatesh *et al.,* 2003).

   Kepala sekolah perlu mengkomunikasikan manfaat sistem baru dan melibatkan pengguna dalam proses implementasi untuk mengurangi resistensi.
d. Ketergantungan Berlebihan Pada Matrik Kuantitatif
   Meskipun data penting, manajemen SDM tidak dapat sepenuhnya direduksi menjadi angka. Dimensi kualitatif seperti hubungan interpersonal, kreativitas, dan komitmen emosional tetap penting dan tidak selalu dapat diukur secara numerik. Keseimbangan antara *data-driven* dan *people-centered approach* perlu dijaga (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Daftar Pustaka

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice: A Guide To The Theory And Practice Of People Management*. Kogan Page Publishers.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.).* Psychology Press.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach. *(No Title)*.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising The Future of HRM And Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management,* 27(21), 2652-2671.

Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher Attrition And Retention: A Meta-Analytic And Narrative Review of The Research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367-409.

Cascio, W. F. (2015). *Managing Human Resources*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.

Crow, G. M. (2006). Complexity And The Beginning Principal In The United States: Perspectives On Socialization*. Journal of Educational Administration*, 44(4), 310-325.

Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient Teachers, Resilient Schools: Building And Sustaining Quality In Testing Times*. Routledge.

Day, C., & Sammons, P. (2013*). Successful Leadership: A Review Of The International Literature*. CfBT Education Trust.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.).* Pearson.

Fahmi, M., & Kusumastuti, A. (2019). Teacher Retention And Mobility In Indonesia: Evidence From IFLS. *International Journal of Educational Development,* 70, 102084.

Grissom, J. A., Kalogrides, D., & Loeb, S. (2016). Strategic Staffing? How Performance Pressures Affect The Distribution of Teachers Within Schools And Resulting Student Achievement. *American Educational Research Journal,* 53(4), 1079-1119.

Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. Corwin Press.

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on The Practice of Instructional And Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education,* 33(3), 329-352.

Hanushek, E. A., Kain, J. F., & Rivkin, S. G. (2004). Why Public Schools Lose Teachers. *Journal of Human Resources*, 39(2), 326-354.

Ingersoll, R. M. (2001). Teacher Turnover And Teacher Shortages: An Organizational Analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.

Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction And Mentoring Programs For Beginning Teachers: A Critical Review Of The Research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233.

Ingersoll, R. M., Sirinides, P., & Dougherty, P. (2018). Leadership Matters: Teachers Roles In School Decision Making And School Performance. *American Educator*, 42(1), 13-17.

Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, And Future Directions (4th ed.).* SAGE Publications.

Kraft, M. A., Marinell, W. H., & Yee, D. S. (2016). School Organizational Contexts, Teacher Turnover, And Student Achievement: Evidence From Panel Data. *American Educational Research Journal*, 53(5), 1411-1449.

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature And Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *4*(1), 339-366.

Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout. Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah.

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating Bias In Algorithmic Hiring: Evaluating Claims And Practices. *In Proceedings of The 2020 Conference on Fairness, Accountability, And Transparency* (pp. 469-481).

Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik.*

Sallis, E. (2014). *Total Quality Management In Education*. Routledge.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated For Teaching? Associations With School Goal Structure, Teacher Self-Efficacy, Job Satisfaction And Emotional Exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152-160.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on The Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.

Strohmeier, S. (2007). Research In e-HRM: *Review and implications. Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.

Thoonen, E. E., Sleegers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. T., & Geijsel, F. P. (2011). How To Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, And Leadership Practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are We There Yet? What Is Next For HR? Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). *User Acceptance of Information Technology: Toward A Unified View.* MIS Quarterly, 27(3), 425-478.

PROFIL PENULIS



Dr. Sisca Septiani, S.Pd., M.Pd.

Penulis mengenyam Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Biologi Universitas Pasundan Bandung dan berhasil lulus pada tahun 2008. Penulis kemudian melanjutkan S2 pada Prodi Administrasi Pendidikan dengan konsentrasi Manajemen Pendidikan Makro di Universitas Islam Nusantara Bandung. Penulis melanjutkan S3 pada Prodi Manajemen Kependidikan di Universitas Negeri Semarang dan lulus pada tahun 2024.

Penulis memulai terjun dalam dunia Pendidikan dengan menjadi guru di Sekolah Menengah Pertama dari tahun 2010 di SMPN 3 Purwakarta sampai dengan tahun 2019. Tahun 2015 sampai dengan 2022 di STIE Wibawa Karta Raharja Purwakarta. Tahun 2025 menjadi dosen di Pascasarjana Universitas Ngudi Waluyo Semarang. Penulis aktif pada penulisan buku, penelitian dan penulisan karya ilmiah. Penulis aktif di beberapa organisasi seperti Asosiasi Pengelola Jurnal Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Pendidikan Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia. Penulis juga aktif sebagai editorial team dan *reviewer* pada jurnal nasional terindeks sinta, jurnal internasional dan jurnal internasional terindeks *Scopus*.

BAB 9
STRATEGI SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN

Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.
Universitas Surabaya

Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi, lembaga-lembaga pendidikan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks, di mana tidak hanya kompetensi guru dan kurikulum, tetapi juga penyediaan, pemanfaatan, dan pengelolaan sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran secara optimal.

Sarana dan prasarana (*physical facilities and infrastructure*) merupakan komponen kritikal yang sering kali dipandang sekunder, padahal kenyataannya keberadaannya sangat menentukan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Tanpa dukungan sarana dan prasarana yang memadai, sekolah, madrasah, ataupun perguruan tinggi akan kesulitan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, yang pada gilirannya memengaruhi hasil belajar, motivasi siswa, kenyamanan guru, serta daya tarik lembaga pendidikan.

Manajemen strategis sarana dan prasarana pendidikan menuntut pendekatan sistemik dan jangka panjang: mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan, hingga penghapusan dan evaluasi. Pendekatan tersebut harus dilandasi prinsip efektifitas, efisiensi, keberlanjutan (*sustainability*), serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan konteks lingkungan lokal. Mengingat tantangan seperti keterbatasan anggaran, kerusakan bangunan, peralatan yang kedaluwarsa, aksesibilitas bagi peserta didik berkebutuhan khusus, hingga tuntutan pembelajaran berbasis digital, maka strategi sarana dan prasarana menjadi bagian integral dari manajemen strategis pendidikan secara keseluruhan.

Beberapa Definisi Menurut Para Ahli

Sebelum memasuki pembahasan strategi, penting untuk memahami pengertian dasar dari sarana, prasarana, serta manajemen sarana-prasarana dalam konteks pendidikan.

1. Sarana dan Prasarana

a. Dalam dokumen Permendikbud No. 24/2007 tentang standar sarana dan prasarana pendidikan disebutkan bahwa “sarana” mencakup perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar, teknologi informasi dan komunikasi,

serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki sekolah, sedangkan "prasarana" mencakup lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya serta jasa yang wajib dimiliki sekolah.

b. Sarana lebih mengarah ke alat bantu fisik langsung dalam proses pembelajaran (meja, kursi, buku, perangkat teknologi komunikasi dan informasi atau ICT: *Information and Communication Technology*), sedangkan prasarana adalah struktur atau fasilitas pendukung yang lebih besar (gedung, ruang kelas, lapangan, instalasi listrik, air, jaringan).

2. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

a. Menurut Syah (2025), manajemen sarana dan prasarana adalah keseluruhan proses perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, pemeliharaan, inventarisasi, dan penghapusan sarana dan prasarana yang dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan di lembaga pendidikan.

b. Wicaksono, Riswandi & Mujiyati (2023) mengemukakan bahwa manajemen fasilitas dan infrastruktur di sekolah terdiri dari tahapan: perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan, pemanfaatan, dan penghapusan.

3. Strategi Sarana dan Prasarana Pendidikan

a. Strategi sarana dan prasarana pendidikan dapat diartikan sebagai rencana jangka menengah hingga jangka panjang yang dirancang dan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan untuk memastikan sarana dan prasarana yang tersedia, terkelola dengan baik, digunakan secara optimal, dan berkelanjutan mendukung pencapaian visi-misi serta target mutu lembaga (Fattah, 2021; Suryani & Sutarto, 2020; Hadikusumo, 2025).

   Pendekatan strategis ini menuntut adanya keterpaduan antara perencanaan akademik dan non-akademik sehingga setiap fasilitas yang dimiliki sekolah berfungsi sesuai kebutuhan pembelajaran dan perkembangan peserta didik (Syafaruddin & Nasution, 2019).

b. Strategi sarana dan prasarana pendidikan mencakup alokasi anggaran prioritas, pemanfaatan teknologi, kerjasama

pemangku kepentingan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang sistemik (Arizqi, 2023; Barreto, Hadikusumo, & Ruswandi, 2025; Gamage & Zain, 2021).

Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan efisiensi dalam manajemen inventori, sistem pelaporan kondisi fasilitas, hingga perawatan berbasis data. Kemitraan dengan pemangku kepentingan lokal dan dunia industri memperkuat keberlanjutan program serta memperluas akses terhadap sumber daya dan inovasi (Hadikusumo, 2024).

4. Relevansi Dengan Mutu Pendidikan

a. Ruhyana & Aeni (2019) menunjukkan bahwa kondisi fasilitas dan infrastruktur yang kurang memadai secara signifikan mempengaruhi hasil belajar siswa di sekolah dasar di Indonesia.
b. Andrade *et al.* (2024) menemukan hubungan positif antara kualitas ruang fisik sekolah dan kinerja akademik siswa di Ekuador.

Strategi Perencanaan Sarana dan Prasarana

Perencanaan sarana dan prasarana merupakan langkah awal yang sangat krusial dalam rangka memastikan bahwa kebutuhan fisik lembaga pendidikan diidentifikasi secara tepat, prioritas ditetapkan, dan anggaran dialokasikan secara efisien.

Tanpa perencanaan yang matang, pengadaan sarana dapat bersifat reaktif, kurang relevan dengan kebutuhan, atau bahkan mubazir. Strategi perencanaan sarana dan prasarana meliputi:

1. Analisis kebutuhan

Sekolah perlu melakukan analisis terpadu terhadap kondisi saat ini (jumlah ruang kelas, kondisi meja-kursi, perpustakaan, laboratorium, fasilitas teknologi komunikasi dan informasi, aksesibilitas untuk siswa berkebutuhan khusus), proyeksi jumlah siswa untuk beberapa tahun ke depan, dan konteks lingkungan sekolah (misalnya letak geografis, risiko bencana).

Putra, Nurmahmudah & Baswedan (2025) menemukan bahwa perencanaan sarana dan prasarana di SD Muhammadiyah

Prambanan meliputi analisis kebutuhan, alokasi anggaran, pengadaan berdasarkan prioritas, pemeliharaan, dan penghapusan.

2. **Penetapan Prioritas**
   Karena sumber daya terbatas, sekolah harus memilah mana sarana atau prasarana yang paling mendesak (contoh: ruang kelas yang rusak berat, laboratorium yang kosong, akses listrik atau internet) dan mana yang bisa ditunda atau dilakukan secara bertahap. Hal ini selaras dengan penelitian Ruhyana & Aeni (2019) yang menunjukkan bahwa kerusakan ruang kelas berdampak pada hasil belajar.
3. **Anggaran dan Sumber Pendanaan**
   Perencanaan harus dikaitkan dengan anggaran yang tersedia, baik dari pemerintah, bantuan donor, kerjasama antara masyarakat dan komite sekolah, maupun alokasi internal sekolah. Tanpa anggaran yang realistis, perencanaan akan menjadi sekadar dokumen tanpa implementasi.
4. **Jangka Waktu dan Skala Pengembangan**
   Strategi perencanaan harus mencakup skema jangka pendek (1 tahun), menengah (3-5 tahun), dan panjang (10 tahun) agar sekolah dapat mengantisipasi pertumbuhan siswa, perubahan kurikulum, teknologi, dan kondisi lingkungan.
5. **Standar dan Regulasi**
   Perencanaan juga harus memperhatikan regulasi nasional dan standar minimum sarana-prasarana (misalnya Permendikbud, regulasi lokal), serta prinsip pengelolaan (efisiensi, efektivitas, akuntabilitas) sebagaimana disebut dalam literatur strategi pengelolaan sarana dan prasarana.

   Contoh penerapan nyata: di sebuah sekolah menengah kejuruan, kepala sekolah bersama komite sekolah merumuskan rencana 5-tahun: tahun 1 memperbaiki 3 ruang kelas dan membeli 20 komputer baru; tahun 2 memperluas ruang laboratorium; tahun 3 menginstal jaringan WiFi sekolah; tahun 4 membangun ruang ramah disabilitas; dan tahun 5 mendesain taman belajar luar ruangan.

Analisis kebutuhan dilakukan dengan survei guru dan siswa, serta inspeksi fisik bangunan oleh tim pemeliharaan. Alokasi anggaran memanfaatkan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), *sponsorship* dari dunia industri, dan partisipasi orang tua siswa. Dengan rencana tersebut, sekolah dapat menghindari pembelian mendadak yang mahal maupun memakai sarana yang tidak tahan lama.

Tantangan dan strategi mitigasi: Beberapa studi menunjukkan tantangan seperti anggaran terbatas, ketidakpastian jumlah siswa, perubahan kebijakan pemerintah, dan kerusakan tak terduga (contoh: bencana, banjir) yang mempengaruhi perencanaan. Oleh karenanya strategi perencanaan harus bersifat fleksibel dan adaptif, misalnya dengan menyisihkan anggaran cadangan, membuat daftar prioritas revisi tiap tahun, dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan.

Strategi Pengadaan dan Alokasi Sarana dan Prasarana

Setelah tahap perencanaan, selanjutnya adalah pengadaan dan alokasi sarana serta prasarana. Proses ini harus dijalankan dengan memperhatikan standar kualitas, prosedur pengadaan, serta efisiensi biaya yang optimal. Strategi pengadaan dan alokasi sarana dan prasarana meliputi:

1. **Metode Pengadaan**
   Pengadaan dapat melalui pembelian langsung, sewa, hibah/donasi, kerjasama dengan pihak swasta, ataupun pengadaan internal (misalnya pemanfaatan sumber daya lokal). Prameswari (2020) menyebut bahwa pengadaan sarana dan prasarana sekolah bisa dilakukan melalui pembelian, pembuatan sendiri, penyewaan, atau peminjaman sesuai kebutuhan.
2. **Standarisasi Kualitas**
   Sarana dan prasarana harus memenuhi standar mutu agar tahan lama dan aman digunakan. Misalnya spesifikasi meja dan kursi ergonomis, bangunan yang tahan gempa, instalasi listrik yang memenuhi standar keamanan, serta perangkat teknologi komunikasi dan informasi yang kompatibel dengan pembelajaran *digital*.

3. **Penempatan Prioritas Anggaran**
   Alokasi harus merujuk pada hasil analisis kebutuhan. Misalnya jika analisis menunjukkan ruang kelas mengalami kerusakan berat, maka dana diarahkan ke perbaikan bangunan terlebih dahulu daripada membeli alat bantu yang kurang urgent.
4. **Inventarisasi Awal**
   Sebelum pengadaan baru, penting untuk melakukan inventarisasi kondisi sarana-prasarana yang ada supaya pengadaan tidak duplikasi, dan agar bisa memanfaatkan aset yang masih berfungsi. Nurmayuli (2022) menyebut bahwa inventarisasi menjadi komponen kunci dalam manajemen infrastruktur pendidikan.
5. **Alokasi Pemanfaatan**
   Setelah barang atau fasilitas diperoleh, harus ditentukan bagaimana alokasi penggunaannya: siapa yang bertanggung jawab, bagaimana pembagian antar kelas/ruang, bagaimana rotasi pemanfaatan agar aset tidak menganggur.

Contoh penerapan nyata: sebuah sekolah dasar di daerah pinggiran memperoleh hibah untuk pengadaan komputer dan meja belajar baru. Sekolah kemudian menyusun daftar inventaris lama, memetakan mana meja yang masih layak pakai, mana komputer yang harus diganti, dan melakukan kerja sama dengan pihak swasta untuk *leasing* perangkat teknologi komunikasi dan informasi.

Setelah itu, perangkat tersebut dialokasikan ke ruang kelas penggunaan aktif, sedangkan ruangan cadangan dipakai sebagai lab komputer. Alokasi dan distribusi dilaporkan ke komite sekolah serta dipantau secara berkala.

Tantangan dan strategi mitigasi: ketidakjelasan prosedur pengadaan, birokrasi yang rumit, potensi korupsi atau pembelian tidak sesuai spesifikasi menjadi hambatan. Strategi mitigasi termasuk: penyusunan standar pengadaan internal sekolah, transparansi melalui komite sekolah, penggunaan sistem *e-procurement* bila memungkinkan, serta pelatihan sumber daya manusia pengelola pengadaan. Selain itu, alokasi anggaran yang fleksibel membantu respon cepat terhadap kebutuhan mendesak.

Strategi Pemanfaatan, Pemeliharaan, dan Optimalisasi

Memiliki sarana dan prasarana saja tidak cukup; yang lebih penting adalah bagaimana sarana tersebut dipakai secara optimal, dirawat dengan baik, dan dimaksimalkan fungsinya. Strategi yang tepat di bagian ini akan memastikan bahwa aset pendidikan menjalankan peran panjang jangka pendek dan mendukung proses pembelajaran secara terus-menerus. Strategi pemanfaatan, pemeliharaan, dan optimalisasi meliputi:

1. **Pemanfaatan Secara Optimal**
   Sarana dan prasarana harus digunakan sesuai fungsinya, efisien, dan oleh pihak yang tepat. Misalnya ruang laboratorium digunakan untuk eksperimen rutin bukan hanya sesekali; ruang perpustakaan digunakan sebagai ruang belajar bersama dan diskusi bukan hanya penyimpanan buku. Hal ini selaras dengan penelitian yang menyebut bahwa manajemen fasilitas yang baik mendukung sekolah inklusif dan kualitas pendidikan.
2. **Pemeliharaan Rutin**
   Pemeliharaan preventif lebih murah daripada perbaikan besar setelah kerusakan parah. Nurmayuli (2022) menekankan bahwa inventarisasi dan pemeliharaan adalah proses berkelanjutan untuk menjaga kualitas dan kuantitas infrastruktur.
3. **Penghapusan/Penggantian**
   Ketika sarana sudah tidak layak pakai (rusak berat, usang, tidak aman), harus dilakukan penghapusan atau penggantian. Prameswari (2020) menyampaikan bahwa manajemen sarana dan prasarana mencakup tahap penghapusan.
4. **Rotasi dan Fleksibilitas Penggunaan**
   Untuk menghindari *under-utilisation*, sekolah dapat merotasi penggunaan ruang, multi-fungsi ruang kelas, penggunaan bergantian perangkat teknologi komunikasi dan informasi, dan pemanfaatan luar jam sekolah.
5. **Pelibatan Pengguna**
   Guru, siswa, dan staff sekolah harus dilibatkan dalam pemanfaatan dan pemeliharaan. Strategi partisipatif akan meningkatkan rasa kepemilikan dan kepedulian terhadap sarana. Arizqi (2023) menemukan bahwa kepala sekolah dapat meningkatkan

manajemen sarana dan prasarana melalui pelibatan guru, penyusunan tim khusus, kerjasama komite sekolah, dan pelatihan internal.

Contoh penerapan nyata: di sebuah SLTA, ruang komputer dibuka setiap hari setelah jam sekolah sebagai ruang latihan tambahan bagi siswa. Pemeliharaan rutin dilakukan setiap bulan, teknisi memeriksa jaringan, mengganti perangkat rusak, membersihkan ruang. Meja-kursi yang ada di ruang kelas diganti rotasi setiap dua tahun, sedangkan yang masih layak diletakkan di ruang cadangan untuk kegiatan ekstrakurikuler.

Perpustakaan sekolah juga diubah menjadi ruang studi kelompok dengan pemanfaatan AC, WiFi, dan jam buka hingga sore. Hal ini meningkatkan pemanfaatan ruang dan perangkat hingga di atas 80 % waktu operasi. Tantangan dan strategi mitigasi, tantangan umum: dana pemeliharaan terbatas, rendahnya keahlian teknisi, kurangnya sistem monitoring kondisi sarana, dan resistensi terhadap perubahan.

Strategi mitigasi: menetapkan anggaran pemeliharaan tahunan sebagai pos tetap, membuat jadwal inspeksi rutin, pelatihan teknis untuk staf, dan penggunaan sistem pelaporan kerusakan berbasis aplikasi sederhana atau spreadsheet. Selain itu, penghapusan sarana usang harus direncanakan agar tidak membebani anggaran.

Strategi Teknologi, Inovasi, dan Aksesibilitas

Dalam era digital dan dengan berkembangnya teknologi pendidikan, strategi sarana dan prasarana tidak bisa dilepaskan dari aspek teknologi, inovasi, dan aksesibilitas, termasuk untuk siswa berkebutuhan khusus (*inclusive education*).

Transformasi *digital* dalam pengelolaan sarana-prasarana pendidikan menuntut adanya siklus hidup teknologi (*technology lifecycle*) yang adaptif terhadap perubahan kebutuhan pembelajaran dan kapasitas sekolah (Barreto, Hadikusumo, & Ruswandi, 2025).

Strategi teknologi, inovasi, dan aksesibilitas meliputi:

1. **Integrasi Teknologi Komunikasi dan Informasi**

   Sarana dan prasarana harus mendukung pembelajaran digital, meliputi ruang kelas dengan proyektor, papan interaktif,

komputer/tablet, jaringan WiFi, sistem *learning management system* (LMS). Penelitian di Sri Lanka menunjukkan bahwa infrastruktur teknologi komunikasi dan informasi dan dukungan pimpinan sekolah sangat mempengaruhi integrasi teknologi komunikasi dan informasi.

2. **Lingkungan Belajar yang Adaptif dan Ramah Disabilitas**
   Sekolah harus merancang fasilitas sesuai prinsip *universal design* agar dapat digunakan oleh siswa dengan kebutuhan khusus, misalnya ramp fasilitas pengganti tangga yang dirancang dengan kemiringan tertentu agar kursi roda, alat bantu jalan, atau pengguna dengan keterbatasan mobilitas bisa naik dan turun dengan aman dan mandiri), toilet ramah, ruang sensorik, perangkat bantu. Abdullah *et al.* (2024) menunjukkan bahwa manajemen fasilitas yang baik sangat membantu pencapaian siswa berkebutuhan khusus.
3. **Inovasi Dalam Pemanfaatan Ruang Dan Fasilitas**
   Contoh: penggunaan ruang luar sebagai «*outdoor learning*», pemanfaatan teknologi *Internet of Things* (IoT) untuk memantau kondisi bangunan sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Chatzigiannakis *et al.* (2018) menunjukkan pemanfaatan IoT di gedung sekolah untuk menganalisis performa ruang.
4. **Pemanfaatan Sumber Daya dan Kolaborasi**
   Sekolah dapat bermitra dengan pihak industri teknologi, universitas, atau komunitas supaya mendapat akses ke perangkat terkini atau sistem manajemen sarana. Arizqi (2023) menyebut strategi kerjasama dengan lembaga eksternal sebagai langkah efektif.

Contoh penerapan nyata: sebuah SMA di kota metropolitan mengubah dua ruang kelas menjadi *hybrid-learning lab*: masing-masing dilengkapi *conferencing video*, kamera, mikrofon, dan sistem LMS. Ruang ini bisa digunakan baik oleh siswa di sekolah maupun siswa yang belajar daring. Sekolah bekerja sama dengan perusahaan teknologi lokal untuk menyediakan perangkat dengan harga subsidi.

Selain itu, sekolah juga membangun ramp, meja tinggi-rendah untuk siswa dengan mobilitas terbatas, serta perangkat pembantu

suara bagi siswa tunarungu. Pemantauan kualitas udara dan kelembaban ruangan juga dilakukan melalui sensor IoT agar lingkungan belajar selalu kondusif. Tantangan dan strategi mitigasi: tantangan antara lain: investasi awal teknologi cukup besar, kebutuhan peningkatan kompetensi guru dan teknisi, risiko usang (*obsolete*) teknologi cepat, serta konektivitas internet yang belum stabil di beberapa area.

Strategi mitigasi: mengadopsi teknologi modular dan *scalable*, menyusun rencana penggantian (*lifecycle*) perangkat, pelatihan berkala bagi staf, serta memilih kemitraan dengan pihak industri yang menyediakan *maintenance* atau *upgrade*. Untuk sekolah di wilayah terpencil, strategi kerjasama dengan pemerintah daerah atau donor untuk memastikan konektivitas menjadi bagian dari strategi sarana-prasarana.

Strategi Keberlanjutan (*Sustainability*) dan Partisipasi Pemangku Kepentingan

Strategi yang baik tidak hanya fokus pada pengadaan dan pemanfaatan jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan fisik dan finansial serta partisipasi pemangku kepentingan *(stakeholders)* agar sarana dan prasarana tetap relevan dan mendukung secara berkelanjutan. Strategi keberlanjutan dan partisipasi pemangku kepentingan meliputi:

1. **Pengelolaan Anggaran Berkelanjutan**
   Sekolah harus memperhitungkan biaya operasi, pemeliharaan, amortisasi, dan penghapusan dalam anggaran rutin. Dari literatur, manajemen fasilitas yang berkelanjutan membantu meminimalkan pemborosan dan meningkatkan umur aset.
2. **Partisipasi Komite Sekolah, Orang Tua, Masyarakat, Mitra Industri**
   Melibatkan pemangku kepentingan meningkatkan dukungan sumber daya, transparansi pengelolaan sarana, dan rasa memiliki (*ownership*). Arizqi (2023) mencatat bahwa strategi melibatkan komite sekolah dan lembaga eksternal merupakan salah satu kunci sukses.

Kolaborasi ini juga dapat diperkuat melalui pendekatan tanggung jawab sosial lembaga (CSR: *Corporate Social Responsibility*) dan kemitraan dengan sektor industri sebagai bagian dari strategi keberlanjutan pendidikan (Hadikusumo, 2025).

3. **Pemanfaatan Lingkungan dan Konteks Lokal**
   Misalnya penggunaan bahan bangunan ramah lingkungan, pemanfaatan sumber daya lokal, desain ruang terbuka untuk mendukung pembelajaran luar kelas. Strategi ini tidak hanya mendukung proses pendidikan tetapi juga keberlanjutan lingkungan.
4. **Evaluasi *Lifecycle* dan Rencana Penggantian**
   Sarana dan prasarana memiliki masa pakai; sekolah harus membuat rencana penggantian atau *upgrade* secara periodik agar tidak terjebak dengan fasilitas usang yang justru menghambat proses belajar.
5. **Keamanan dan Adaptasi Risiko Bencana**
   Sekolah harus memperhitungkan aspek keselamatan bangunan, mitigasi bencana (gempa, banjir, kebakaran) sebagai bagian dari strategi keberlanjutan.

Contoh penerapan nyata: sebuah sekolah di zona rawan gempa mengubah desain ruang kelas menjadi modular dengan struktur anti-gempa dan ventilasi alami, mengurangi penggunaan AC dan listrik. Komite sekolah serta orang tua menyumbangkan dana pemeliharaan tahunan yang dicatat secara transparan, dan sekolah bekerja sama dengan perusahaan lokal untuk mendaur ulang meja dan kursi lama dan mengubahnya menjadi instalasi seni di halaman sekolah sebagai bentuk pemanfaatan ulang (*up-cycling*).

Hal ini menurunkan biaya penghapusan dan meningkatkan rasa kebersamaan seluruh komunitas sekolah. Tantangan dan strategi mitigasi, Tantangan utama: budaya tidak peduli terhadap pemeliharaan, minimnya dana pemeliharaan rutin, pergantian pimpinan sekolah yang sering berubah, serta kurangnya dukungan luar (orang tua, masyarakat).

Strategi mitigasi: membuat perjanjian jangka panjang dengan komite sekolah, menyusun laporan publik penggunaan sarana, menyediakan insentif bagi guru dan staf yang aktif memelihara fasilitas, dan mengintegrasikan pemeliharaan dalam kurikulum (misalnya siswa terlibat dalam kelompok pemeliharaan).

Strategi *Monitoring*, Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan

Tahapan akhir dalam rangka strategi sarana dan prasarana adalah monitoring dan evaluasi serta pengembangan berkelanjutan. Tanpa sistem *monitoring* dan evaluasi yang baik, banyak sekolah gagal mengetahui apakah sarana yang disediakan benar-benar mendukung pembelajaran, apakah perlu penyesuaian atau penghapusan, dan bagaimana meningkatkan kualitas ke depan. Strategi *monitoring*, evaluasi dan pengembangan berkelanjutan meliputi:

1. **Penetapan Indikator Kinerja Sarana dan Prasarana**
   Contoh indikator: persentase ruang kelas yang layak pakai, tingkat pemanfaatan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi, kondisi bangunan (% rusak berat atau ringan), jumlah laporan kerusakan per semester, tingkat kepuasan guru siswa terhadap fasilitas, dan dampak terhadap hasil belajar.
2. **Sistem Pelaporan Rutin Dan Audit Fasilitas**
   Sekolah perlu memiliki sistem pencatatan kondisi sarana secara rutin: data inventarisasi, log pemeliharaan, penggantian, hingga penghapusan. Nurmayuli (2022) menekankan bahwa inventarisasi dan pelaporan data sangat penting: *"provides data on number, quality, wealth, planning, acquisition, and removal"*.
3. **Umpan Balik dan Revisi Strategi**
   Hasil evaluasi harus dijadikan dasar revisi perencanaan dan pengadaan berikutnya. Jika terlalu banyak kerusakan ruang kelas dalam dua tahun, berarti perencanaan pemeliharaan perlu diperkuat.
4. ***Benchmarking* dan Perbandingan Antar Lembaga**
   Sekolah dapat membandingkan kondisi sarana dengan sekolah lain yang lebih unggul atau sejenis agar dapat mengetahui standar minimum yang ideal.

5. Inovasi dan Peningkatan Berkelanjutan

Hasil evaluasi dapat membuka ruang untuk inovasi: misalnya mengubah ruangan statis menjadi ruang fleksibel (*flexible learning spaces*), memperbarui perangkat teknologi komunikasi dan informasi, atau meningkatkan aksesibilitas.

Dalam konteks ini, strategi komunikasi yang mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal terbukti meningkatkan partisipasi komunitas dan efektivitas pemanfaatan sarana pendidikan (Hadikusumo, 2024).

Contoh penerapan nyata: sebuah sekolah menengah menerapkan sistem pelaporan kerusakan berbasis QR code di setiap ruang kelas. Guru dapat melaporkan kerusakan lewat *smartphone*, yang langsung masuk ke *database* inventaris dan pemeliharaan.

Setelah dua semester, sekolah melakukan audit: ditemukan bahwa 30 % meja rusak dan perlu diganti, serta 40 % perangkat teknologi komunikasi dan informasi memerlukan *upgrade*. Berdasarkan data ini, sekolah merevisi rencana pengadaan untuk tahun berikutnya dan menyisihkan dana pemeliharaan tambahan. Hasilnya, tingkat kelayakan ruang meningkat dari 65 % menjadi 90 % dalam tiga tahun. Tantangan dan strategi mitigasi, kendala: data inventaris yang belum lengkap, kurangnya sistem *digital* yang memadai, kurangnya budaya evaluasi, dan masa pakai aset yang tidak tertata rapi.

Strategi mitigasi: pelatihan staf penggunaan sistem pelaporan, menggunakan aplikasi sederhana atau spreadsheet bila belum tersedia sistem digital, menjadwalkan audit internal tahunan, dan mengintegrasikan evaluasi fasilitas dengan evaluasi kurikulum/ proses pembelajaran.

Kesimpulan

Strategi sarana dan prasarana pendidikan merupakan komponen sentral dalam upaya meningkatkan mutu dan efektivitas lembaga pendidikan. Dari pembahasan di atas, beberapa poin kunci dapat dirangkum:

1. Sarana dan prasarana bukan hanya 'pelengkap' tetapi bagian integral dari sistem pendidikan; kualitas dan pengelolaannya mempengaruhi hasil belajar, motivasi siswa, dan citra lembaga.
2. Manajemen strategis sarana dan prasarana mencakup sejumlah tahap: perencanaan, pengadaan, pemanfaatan dan pemeliharaan, teknologi dan aksesibilitas, keberlanjutan, dan monitoring dan evaluasi di mana semuanya saling terkait.
3. Strategi perencanaan yang matang, dengan analisis kebutuhan dan penetapan prioritas, akan menjamin pengadaan tepat guna dan menghindari pemborosan.
4. Pengadaan dan alokasi harus memperhatikan standar kualitas, efisiensi anggaran, dan inventarisasi; pemanfaatan dan pemeliharaan memastikan aset dapat memberikan manfaat jangka panjang.
5. Teknologi dan inovasi, termasuk aksesibilitas bagi siswa berkebutuhan khusus merupakan tantangan sekaligus peluang strategis dalam manajemen sarana dan prasarana.
6. Keberlanjutan fisik, finansial, dan sosial (kelompok pemangku kepentingan) menjadi fondasi agar sarana dan prasarana tetap relevan dan mendukung visi-misi sekolah sepanjang waktu.
7. Sistem *monitoring* dan evaluasi yang ketat memungkinkan sekolah untuk melakukan perbaikan terus-menerus dan menyesuaikan strategi sesuai dinamika lingkungan pendidikan.

Dengan demikian, lembaga pendidikan yang ingin unggul dalam penyelenggaraan manajemen strategis sarana dan prasarana harus melihat fasilitas fisik bukan sekadar "apa yang ada" tetapi sebagai aset strategis yang harus dikelola secara berkelanjutan, adaptif terhadap perubahan, dan berorientasi kepada pencapaian hasil pendidikan.

Daftar Pustaka

Abdullah, S. N. B., et al. (2024). *The Impact of Facilities Management Among School Leaders on Special Needs Students Achievement: A Review. Educational Administration: Theory And Practice, 30*(4), 10017–10020. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.6168.

Andrade, A. E., Costa, M. C., Ferreira, J. A., & Lopes, R. M. (2024). Educational Spaces: The Relation Between School Infrastructure And Academic Performance*. Children And Youth Services Review, 152*. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2024.106000.

Arizqi, M. (2023). The Role of School Principals In Managing Facilities And Infrastructure Through Teacher Involvement And Community Partnership. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 15*(2), 210–223.

Barreto, A., Hadikusumo, R. A., & Ruswandi, W. (2025). Digital Transformation As A Catalyst For Business Performance And Competitive Dynamics In Emerging Economies*. The Journal of Academic Science,* 2(4), 45-62. https://doi.org/10.59613/94rdhf18.

Chatzigiannakis, I., Mylonas, G., Mavrommati, I., & Amaxilatis, D. (2018). *IoT-Based Big Data Analysis of School Building Performance.* https://arxiv.org/abs/1805.09561.

Fattah, N. (2021). *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Gamage, D., & Zain, A. N. M. (2021). Strategic Management and Institutional Development in Higher Education: Enhancing Educational Quality and Sustainability. *International Journal of Educational Management, 35*(6), 1184–1202. https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0251.

Hadikusumo, R. A. (2024). Value- And Culture-Based Marketing: The Key To Employee And Consumer Engagement In Indonesia. *Side: Scientific Development Journal,* 2(2), 135-150. https://doi.org/10.59613/tymabp89.

Hadikusumo, R. A. (2025). CSR As A Tool For Marketing And HR Engagement: Aligning Social And Business Goals. *Side: Scientific Development Journal,* 2(2), 100-116. https://doi.org/10.59613/73prxk74aku.

Irawandi, F. D. N. (2025). Strategi Manajemen Sarana dan Prasarana Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SDN 02 Talang Kelapa.

International Journal of Education and Digital Teaching, 5(1), 45–57.

Nurmayuli. (2022). The Management of Facilities And Infrastructures In Educational Institutions. *IDARAH: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan, 6*(1), 87–102. https://doi.org/10.47766/idarah.v6i1.92.

Permendikbud Republik Indonesia No. 24 Tahun 2007 tentang *Standar Sarana dan Prasarana Untuk Sekolah Dasar/Menengah.* Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Prameswari, R. N. (2020). *Strategi Dalam Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan* [Skripsi, Universitas Negeri Surabaya].

Putra, E. C., Nurmahmudah, F., & Baswedan, A. R. (2025). *The Importance Of Educational Facilities And Infrastructure Planning. Pedagogik Journal of Islamic Elementary School, 8*(2), 573–584.

Riswandi, R., Wicaksono, L., & Mujiyati. (2023). *Management Of Educational Facilities And Infrastructure To Create Effective Schools In Elementary Schools In Lampung Province. Atlantis Press Proceedings.*

Ruhyana, N. F., & Aeni, A. N. (2019). *Effect Of Educational Facilities And Infrastructure In Primary Schools On Students' Learning Outcomes. Mimbar Sekolah Dasar, 6*(1), 43–54. https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v6i1.15225.

Santi, A., Komariah, L., Mulawarman, W. G., Nurlaili, Akhmad, & Azainil. (2025). *Strategies For Managing Facilities And Infrastructure In Inclusive Schools. Research Horizon, 5*(3), 933–944.

Silitonga, D. (2024). Manajemen sarana dan prasarana pendidikan: Studi Kasus SMK Negeri 3 Jakarta Pusat. *Jurnal Lentera Bisnis, 13*(3), 1975–1984.

Syah, D. O. (2025). Strategi Manajemen Pengembangan Sarana Dan Prasarana Pendidikan. Cendekia*: Jurnal Pengembangan Pendidikan, 9*(2), 112–125.

Suryani, L., & Sutarto, J. (2020). *Strategi Pengelolaan Fasilitas Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.* Jakarta: Kencana.

Wicaksono, L., Riswandi, R., & Mujiyati. (2023). *Management of educational facilities and infrastructure to create effective schools. Atlantis Press Proceedings.*

PROFIL PENULIS



Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.

lahir di kota Jakarta. Saat usianya baru 8 bulan, orang tuanya pindah ke Surabaya dan Reina tumbuh hingga dewasa di kota tersebut. Saat ini Reina bekerja sebagai dosen di Universitas Surabaya, guru piano, guru vokal, dan trainer musik. Cita-cita sebagai dosen diinginkan Reina sejak kecil mengikuti jejak ibunda tercinta, yaitu ibu Cherry L. Hadikusumo.

Reina giat mengikuti banyak sertifikasi agar dapat bekerja lebih maksimal. Reina aktif menulis cerita pendek (cerpen) sejak kecil dan memenangkan beberapa penghargaan. Saat ini, beberapa karya tulis telah dihasilkan Reina dengan tema seputar pendidikan, motivasi, dan musik. Selain menulis, Reina gemar bernyanyi sambil bermain piano ataupun gitar. Bakat bermain musik didapat Reina dari sang ayah, bapak Suryo Hadikusumo yang menguasai berbagai macam alat musik. Saat berumur tujuh tahun Reina belajar piano klasik, kemudian belajar pula piano pop dan jazz. Kegemaran bermain musik membuat Reina menghasilkan beberapa karya lagu, di antaranya untuk universitas tempatnya bekerja yaitu *Hymne* Ika Ubaya, Mars Ika Ubaya, *Hymne* Politeknik Ubaya, Mars ADI Politeknik Ubaya, dan Ubaya Satu. Reina juga dipercaya menciptakan Hymne Pelita dan Mars Pelita (Perkumpulan Politeknik Swasta Indonesia). Reina memiliki motto hidup "Belajar dan Berkarya Sepanjang Masa". Reina memiliki channel *YouTube* dan akun *LinkedIn* dengan nama dirinya sendiri, yaitu Reina A. Hadikusumo. Reina dapat dihubungi di alamat email reina_hadikusumo@yahoo.com.

BAB 10
STRATEGI TEKNOLOGI PENDIDIKAN DAN INOVASI

Mohd Jaisar Raju, S.Pd., Dipl., M.A.
Universitas Al Washliyah Darussalam Banda Aceh

Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk bidang pendidikan. Kehadiran teknologi memungkinkan proses pembelajaran tidak lagi terbatas pada ruang kelas konvensional, tetapi meluas ke ruang digital yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan interaktif.

Dalam konteks pendidikan modern, teknologi bukan hanya alat bantu, tetapi sudah menjadi katalis bagi inovasi pembelajaran dan transformasi sistem pendidikan (Munawaroh, 2024). Di Indonesia, pemanfaatan teknologi pendidikan mulai berkembang pesat, terutama sejak pandemi COVID-19 yang mempercepat adopsi pembelajaran daring.

Namun demikian, tantangan masih muncul dalam bentuk keterbatasan infrastruktur, literasi digital yang belum merata, serta kesiapan pendidik dalam mengintegrasikan teknologi secara pedagogis (Sari *et al.,* 2024). Oleh karena itu, strategi yang komprehensif diperlukan untuk memastikan bahwa teknologi digunakan secara efektif dan berkelanjutan dalam mendukung inovasi pendidikan.

Definisi dan Ruang Lingkup Teknologi Pendidikan

Teknologi pendidikan merupakan bidang multidisipliner yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penerapan prinsip ilmiah, pendekatan sistem, serta penggunaan perangkat teknologi yang relevan.

Secara konseptual, teknologi pendidikan didefinisikan sebagai penerapan prinsip, teknik, dan perangkat teknologi untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi proses belajar mengajar (Juwairiah *et al.,* 2023). Definisi ini menekankan bahwa teknologi tidak hanya sebatas alat bantu visual atau media pembelajaran, tetapi mencakup seluruh sistem yang dirancang untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Dalam perspektif yang lebih luas, teknologi pendidikan dapat dipahami sebagai proses yang sistematis dalam merancang,

mengembangkan, mengelola, memanfaatkan, dan mengevaluasi sumber belajar serta proses pembelajaran (Seels & Richey, 1994). Artinya, teknologi pendidikan bukan hanya sekadar penggunaan alat seperti komputer, proyektor, atau internet, melainkan melibatkan perencanaan yang matang agar setiap penggunaan teknologi memiliki nilai pedagogis dan relevansi terhadap kebutuhan peserta didik.

Ruang lingkup teknologi pendidikan mencakup beberapa komponen utama, antara lain (1) perangkat keras (*hardware*) seperti komputer, tablet, dan perangkat audio visual; (2) perangkat lunak (*software*) seperti aplikasi pembelajaran, *Learning Management System* (LMS), dan *platform e-learning*; serta (3) strategi pembelajaran digital yang melibatkan integrasi teknologi dalam kegiatan belajar mengajar (Aripradono, 2024).

Selain itu, teknologi pendidikan juga mencakup sumber belajar berbasis multimedia seperti video interaktif, animasi, simulasi, dan realitas virtual (VR) yang dapat membantu memperjelas konsep-konsep abstrak dan meningkatkan motivasi belajar peserta didik (Hendi *et al.,* 2024).

Lebih lanjut, teknologi pendidikan juga mencakup pengelolaan sistem pembelajaran digital yang memungkinkan terjadinya interaksi antara guru dan siswa tanpa batasan ruang dan waktu. Sistem seperti *Learning Management System* (LMS) misalnya *Moodle, Google Classroom*, atau *Edmodo* memungkinkan guru untuk merancang, memantau, serta mengevaluasi proses pembelajaran secara daring dengan efisien (Munawaroh, 2024). Melalui sistem ini, guru tidak hanya berperan sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai fasilitator yang mengarahkan siswa untuk belajar secara mandiri dan kolaboratif.

Selain aspek teknis, ruang lingkup teknologi pendidikan juga melibatkan dimensi pedagogis dan sosial. Pendidik harus memahami bagaimana teknologi dapat digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang adaptif, inklusif, dan berpusat pada siswa (*student-centered learning*). Misalnya, pendekatan *blended learning* yang menggabungkan pembelajaran tatap muka dan daring telah terbukti meningkatkan partisipasi aktif siswa serta memberikan fleksibilitas waktu belajar (Judijanto *et al.,* 2024).

Dengan demikian, pemahaman terhadap ruang lingkup teknologi pendidikan harus mencakup unsur teknis, pedagogis, dan manajerial secara seimbang. Dari perspektif global, UNESCO (2023) menekankan bahwa teknologi pendidikan memiliki peran strategis dalam mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), terutama pada aspek pendidikan berkualitas (SDG 4).

Teknologi berperan dalam memperluas akses pendidikan, meningkatkan mutu pembelajaran, dan mendukung inovasi pendidikan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Oleh karena itu, penerapan teknologi pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kebijakan nasional dan visi pendidikan yang berorientasi pada transformasi *digital*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teknologi pendidikan memiliki ruang lingkup yang luas mulai dari pengembangan media pembelajaran hingga pengelolaan sistem pembelajaran berbasis teknologi. Semua aspek tersebut harus diintegrasikan dalam satu kesatuan sistem yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran, efisiensi manajemen pendidikan, serta memberikan pengalaman belajar yang relevan dengan tantangan abad ke-21 (Sari *et al.,* 2024).

Inovasi Dalam Teknologi Pendidikan

Inovasi pendidikan merupakan proses sistematis dalam memperkenalkan, mengembangkan, dan menerapkan gagasan, metode, atau teknologi baru yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran serta efektivitas manajemen pendidikan (Judijanto *et al.,* 2024).

Dalam konteks abad ke-21, inovasi pendidikan tidak hanya berfokus pada pembaruan kurikulum atau metode mengajar, tetapi juga pada integrasi teknologi *digital* yang mendukung pembelajaran aktif, kolaboratif, dan adaptif terhadap kebutuhan peserta didik yang beragam (Suswandari, 2024).

1. **Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*) Dalam Evaluasi Pembelajaran**

   Salah satu bentuk inovasi paling signifikan adalah penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam proses evaluasi pembelajaran. AI

memungkinkan sistem pendidikan untuk melakukan analisis mendalam terhadap performa belajar siswa secara otomatis melalui *learning analytics* dan *adaptive assessment systems.*

Misalnya, *platform* pembelajaran berbasis AI dapat mendeteksi pola kesulitan siswa dan memberikan rekomendasi materi yang sesuai dengan kebutuhan individual mereka (Zawacki-Richter et al., 2019).

Di Indonesia, pemanfaatan AI mulai diimplementasikan dalam sistem *e-learning* universitas dan pelatihan guru melalui analisis perilaku belajar mahasiswa serta sistem penilaian otomatis (*automated grading system*) (Munawaroh, 2024).

Dengan demikian, AI tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu teknis, tetapi juga sebagai sarana peningkatan mutu pembelajaran berbasis data (*data-driven learning*) (Sari *et al.,* 2024).

2. Model Kelas Terbalik (*Flipped Classroom*)

Model kelas terbalik (*flipped classroom*) merupakan inovasi pedagogis yang mengubah paradigma tradisional pembelajaran. Dalam model ini, kegiatan eksplorasi materi dilakukan di luar kelas melalui media *digital*, sedangkan waktu tatap muka di kelas difokuskan untuk diskusi, kolaborasi, dan penerapan konsep (Hendi *et al*., 2024). Pendekatan ini telah terbukti meningkatkan partisipasi aktif siswa, memperkuat kemampuan berpikir kritis, serta memberikan ruang bagi guru untuk berperan sebagai fasilitator pembelajaran (Bishop & Verleger, 2013).

Di Indonesia, model ini banyak diadopsi dalam pembelajaran berbasis *Learning Management System* (LMS) seperti *Google Classroom* dan *Moodle*, yang mendukung fleksibilitas belajar di berbagai kondisi, termasuk pembelajaran jarak jauh pasca pandemi (Sari *et al*., 2024).

3. Pembelajaran Berbasis Proyek *Digital*

Inovasi lain yang menonjol adalah pembelajaran berbasis proyek digital (*Digital Project-Based Learning*). Pendekatan ini menempatkan siswa sebagai subjek aktif dalam merancang dan melaksanakan proyek yang relevan dengan kehidupan nyata,

dengan memanfaatkan teknologi *digital* sebagai sarana utama (Judijanto *et al.,* 2024).

Menurut Aripradono (2024), pembelajaran berbasis proyek *digital* mampu meningkatkan kreativitas, kolaborasi, dan literasi *digital* siswa. Melalui proyek seperti pembuatan video edukatif, presentasi interaktif, atau simulasi berbasis web, peserta didik belajar menerapkan konsep teoritis ke dalam konteks praktis yang lebih bermakna.

Selain itu, pendekatan ini juga mengembangkan kompetensi abad ke-21 seperti *Critical Thinking, Communication, Collaboration,* dan *Creativity* (4C) (Trilling & Fadel, 2009).

4. Teknologi Realitas Virtual (*Virtual Reality*) Dalam Simulasi Pembelajaran

Penerapan teknologi realitas virtual (VR) dalam pendidikan telah membuka dimensi baru dalam pengalaman belajar. VR memungkinkan siswa untuk menjelajahi lingkungan simulasi tiga dimensi yang imersif, sehingga pembelajaran menjadi lebih kontekstual dan menarik (Hendi *et al.,* 2024).

Misalnya, dalam bidang kedokteran dan teknik, mahasiswa dapat berlatih prosedur kompleks atau eksplorasi laboratorium virtual tanpa risiko fisik (Radianti *et al.,* 2020). Di Indonesia, penggunaan VR mulai diuji coba dalam pembelajaran sains dan geografi untuk membantu visualisasi konsep abstrak (Juwairiah et al., 2023). Penggunaan teknologi ini selaras dengan konsep *experiential learning* yang menekankan pengalaman langsung sebagai sumber utama pengetahuan (Kolb, 1984).

5. Integrasi *Multimodal Learning* dan Gamifikasi

Selain empat bentuk inovasi utama di atas, pendekatan multimodal learning dan gamifikasi juga semakin populer. Multimodal learning menggabungkan berbagai media teks, audio, video, dan simulasi interaktif untuk mendukung gaya belajar yang berbeda pada tiap individu (Mayer, 2021).

Sementara gamifikasi menggunakan elemen permainan seperti poin, level, dan penghargaan untuk meningkatkan motivasi

belajar dan keterlibatan siswa (Hamari *et al.,* 2014). Kombinasi dua pendekatan ini terbukti efektif dalam meningkatkan retensi pengetahuan dan partisipasi aktif peserta didik di berbagai jenjang pendidikan (Hendi *et al.,* 2024).

6. Implikasi Inovasi Terhadap Transformasi Pendidikan

Inovasi teknologi pendidikan membawa dampak luas terhadap sistem pendidikan. Pertama, memperkuat orientasi pembelajaran dari *teacher-centered* menjadi *student-centered* (Judijanto *et al.,* 2024).

Kedua, meningkatkan pemerataan akses terhadap pendidikan berkualitas melalui platform daring terbuka (*Massive Open Online Courses*, MOOC) (Zawacki-Richter *et al.,* 2020). Ketiga, mendorong peningkatan literasi digital pendidik dan peserta didik sebagai prasyarat utama dalam menghadapi era transformasi digital pendidikan di Indonesia (Suswandari, 2024).

Strategi Teknologi Pendidikan

1. Strategi Akses dan Inklusi *Digital*

Salah satu pilar utama dalam strategi teknologi pendidikan adalah perluasan akses dan inklusi *digital*. Konsep ini menekankan pentingnya pemerataan kesempatan bagi semua peserta didik, pendidik, dan lembaga pendidikan dalam mengakses sumber belajar, perangkat teknologi, serta jaringan internet yang memadai.

Dalam konteks pendidikan *digital*, akses bukan hanya sekadar memiliki perangkat keras seperti komputer atau ponsel pintar, tetapi juga mencakup kemampuan untuk memanfaatkan teknologi secara produktif dalam proses belajar mengajar (Sari et al., 2024).

Di Indonesia, kesenjangan digital (digital divide) masih menjadi tantangan serius dalam penerapan teknologi pendidikan. Faktor geografis, sosial-ekonomi, dan ketersediaan infrastruktur menjadi penyebab utama ketimpangan akses terhadap teknologi pembelajaran. Wilayah perkotaan umumnya memiliki akses yang lebih baik terhadap internet berkecepatan tinggi dan perangkat digital dibandingkan wilayah pedesaan atau terpencil (Munawaroh, 2024). Hal ini berdampak langsung terhadap kualitas

pembelajaran daring yang diterima oleh peserta didik di berbagai daerah.

Selain itu, penelitian oleh Innovation and *Strategic Planning in Education* (2024) menunjukkan bahwa sekitar 35% satuan pendidikan di daerah tertinggal masih mengalami keterbatasan akses terhadap jaringan internet stabil, yang berimplikasi pada rendahnya efektivitas pembelajaran berbasis teknologi. Kesenjangan ini menciptakan kondisi yang tidak setara antara peserta didik di daerah maju dan tertinggal dalam memperoleh pengalaman belajar *digital* yang optimal.

2. Strategi Pengembangan Kompetensi Pendidik

Pendidik merupakan kunci keberhasilan penerapan teknologi pendidikan. Tanpa kompetensi digital yang memadai, teknologi hanya akan menjadi perangkat tanpa makna pedagogis (*ResearchGate*, 2024).

Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan profesional guru dalam bidang teknologi menjadi strategi utama. Menurut Aripradono (2024), program pelatihan guru yang berkelanjutan perlu difokuskan pada tiga aspek utama:

a. Literasi *Digital*: literasi *digital* merupakan kemampuan dasar yang wajib dimiliki setiap pendidik di abad ke-21. Menurut Sari et al. (2024), literasi digital bukan hanya keterampilan menggunakan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup pemahaman terhadap etika *digital*, keamanan data, serta kemampuan berpikir kritis terhadap informasi yang diperoleh melalui media *digital*. Guru yang memiliki literasi *digital* tinggi dapat memilih, memodifikasi, dan mengembangkan sumber belajar daring secara efektif. Hal ini sangat penting dalam menghindari kesenjangan digital dan memastikan peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang inklusif serta bermakna (Munawaroh, 2024).
b. Pedagogi Berbasis Teknologi: penguasaan pedagogi berbasis teknologi berarti kemampuan guru dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran sesuai prinsip pedagogis.

Menurut Mishra dan Koehler (2006) dalam model *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPACK), pendidik perlu memahami tiga ranah kompetensi yang saling berinteraksi: pengetahuan teknologi (*technological knowledge*), pengetahuan pedagogi (*pedagogical knowledge*), dan pengetahuan konten (*content knowledge*). Guru yang mampu mengkombinasikan ketiganya akan dapat merancang pengalaman belajar yang efektif, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan siswa modern.

c. Kemampuan Menciptakan Konten *Digital*

Selain sebagai pengguna teknologi, guru diharapkan juga mampu berperan sebagai *creator* atau pencipta konten digital pembelajaran. Menurut Aripradono (2024), kompetensi dalam pembuatan konten *digital* meliputi kemampuan mendesain bahan ajar berbasis multimedia seperti video pembelajaran, infografis, dan simulasi interaktif. Guru yang mampu mengembangkan konten sendiri tidak hanya meningkatkan kemandirian profesionalnya, tetapi juga mampu menyesuaikan materi pembelajaran dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik.

3. Kemampuan Menciptakan Konten *Digital*

Kemampuan menciptakan konten digital adalah kompetensi baru yang sangat penting bagi guru abad ke-21. Pendidik tidak hanya perlu mampu menggunakan bahan ajar *digital* yang sudah tersedia, tetapi juga menciptakan sendiri materi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa dan konteks lokal. Konten *digital* ini dapat berupa video pembelajaran, modul interaktif, atau simulasi berbasis realitas virtual (VR) (*Innovation and Strategic Planning in Education,* 2024).

Penelitian oleh Aripradono (2024) menunjukkan bahwa guru yang memiliki kemampuan merancang konten digital secara mandiri cenderung lebih kreatif dan adaptif dalam menghadapi perubahan kurikulum serta kebutuhan belajar yang beragam.

Selain itu, kemampuan ini juga meningkatkan otonomi profesional guru, karena mereka dapat menyesuaikan materi

pembelajaran dengan kebutuhan siswa tanpa bergantung sepenuhnya pada sumber eksternal.

Model Inovasi Teknologi Pendidikan

Keberhasilan inovasi pendidikan sangat tergantung pada sejauh mana teknologi dapat diterima dan diadopsi oleh pengguna, baik pendidik maupun peserta didik. Dalam konteks ini, dua model teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan proses penerimaan dan penyebaran teknologi dalam dunia pendidikan adalah *Technology Acceptance Model* (TAM) dan *Innovation Diffusion Theory* (IDT) (Aripradono, 2024).

Technology Acceptance Model (TAM) dikembangkan oleh Davis (1989) dan menjelaskan bahwa penerimaan terhadap teknologi dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu *perceived usefulness* (persepsi terhadap kemanfaatan) dan *perceived ease of use* (persepsi terhadap kemudahan penggunaan). Dalam konteks pendidikan, guru dan siswa akan lebih mungkin menggunakan teknologi pembelajaran jika mereka merasa teknologi tersebut bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas belajar serta mudah dioperasikan tanpa membutuhkan keterampilan teknis yang rumit (Munawaroh, 2024).

Sedangkan *Innovation Diffusion Theory* (IDT), yang dikembangkan oleh Everett Rogers (2003), menjelaskan bagaimana suatu inovasi disebarluaskan dan diadopsi oleh masyarakat. Dalam konteks teknologi pendidikan, proses difusi inovasi ini melibatkan tahap-tahap kesadaran (*awareness*), minat (*interest*), evaluasi (*evaluation*), percobaan (*trial*), dan adopsi (*adoption*). Proses ini dipengaruhi oleh faktor individu (seperti keterbukaan terhadap perubahan), lingkungan sosial (dukungan institusional dan kebijakan), serta karakteristik teknologi itu sendiri (kompleksitas, kompatibilitas, dan manfaat relatif) (Judijanto *et al.,* 2024).

Penerapan kedua model ini sangat penting dalam merancang strategi implementasi teknologi pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan. Sebagai contoh, universitas yang ingin mengadopsi sistem pembelajaran daring (*Learning Management System*/LMS) perlu memastikan bahwa dosen memahami manfaat dan kemudahan sistem tersebut, serta adanya dukungan pelatihan untuk meningkatkan tingkat penerimaan (Sari *et al.,* 2024).

Dengan memahami dinamika penerimaan teknologi melalui TAM dan IDT, lembaga pendidikan dapat meminimalisir resistensi dan meningkatkan efektivitas inovasi *digital*.

Tantangan dan Peluang

Walaupun inovasi teknologi pendidikan menawarkan berbagai manfaat dan efisiensi dalam proses pembelajaran, penerapannya di lapangan tidak terlepas dari berbagai tantangan struktural, teknis, dan sosial (*Innovation and Strategic Planning in Education*, 2024).

1. **Keterbatasan Infrastruktur dan Akses *Digital***
   Masih banyak daerah di Indonesia yang memiliki keterbatasan jaringan internet, perangkat teknologi, dan fasilitas listrik yang memadai. Kesenjangan *digital* ini menyebabkan ketidakmerataan akses terhadap sumber belajar berbasis teknologi (Sari *et al.,* 2024).
2. **Literasi *Digital* yang Belum Merata**
   Banyak pendidik dan peserta didik yang belum memiliki kemampuan digital yang cukup untuk memanfaatkan teknologi secara efektif dalam pembelajaran. Hal ini berimplikasi pada rendahnya tingkat adopsi inovasi teknologi, meskipun perangkat sudah tersedia (Aripradono, 2024).
3. **Resistensi Terhadap Perubahan**
   Sebagian guru masih menunjukkan resistensi terhadap penggunaan teknologi karena menganggap metode tradisional lebih efektif atau merasa tidak percaya diri dalam menggunakan perangkat digital (Hendi *et al.,* 2024). Perubahan paradigma ini membutuhkan proses pendampingan, pelatihan, dan budaya inovasi yang berkelanjutan.
4. **Pendanaan dan Kebijakan**
   Kurangnya dana untuk pengadaan dan pemeliharaan perangkat teknologi menjadi kendala utama, terutama di sekolah-sekolah menengah di daerah (Judijanto et al., 2024). Selain itu, belum adanya regulasi nasional yang kuat mengenai keamanan data siswa dan kebijakan integrasi digital di tingkat satuan pendidikan juga memperlambat implementasi (*Innovation and Strategic Planning in Education,* 2024).

5. Peluang Penguatan Ekosistem *Digital* Pendidikan

Di sisi lain, perkembangan kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), dan analitik data pendidikan membuka peluang besar untuk menciptakan sistem pembelajaran yang adaptif dan personal (Suswandari, 2024). Dengan strategi implementasi yang tepat dan dukungan kebijakan nasional, teknologi dapat menjadi katalis untuk mewujudkan pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Daftar Pustaka

Aripradono, H. W. (2024). Educational Technology for Digital Transformation of Higher Education. *Jurnal IAPA.*

Hendi, A., Caswita, C., & Haenilah, E. Y. (2024). Strategi Penggunaan Teknologi Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran IPA Indonesia,* 3(1).

Judijanto, L., Indah, S., & Torihoran, N. (2024). Education Innovation And Digitalisation As The Key To Global Competitiveness. *INJOE Journal.*

Juwairiah, J., Tendri, M., Bariroh, S., Zulkifli, H. D., & Nurdiana. (2023). Strategi Penggunaan Teknologi Pendidikan. *J-Innovative Journal.*

Munawaroh, D. A. (2024). Peran Teknologi Pendidikan Dalam Mengembangkan Pembelajaran Bagi Peneliti Pemula di Indonesia. *Jurnal Teknologi Pendidikan Indonesia*, 5(2).

Sari, G. I., dkk. (2024). Strengthening Digital Literacy in Indonesia: Collaboration, Innovation, Digital Learning and Sustainability Education. *ScienceDirect Journal of Education Studies.*

Seels, B. B., & Richey, R. C. (1994). Instructional Technology: The Definition and Domains of the Field. Washington, DC: AECT.

UNESCO. (2023). *Technology and Innovation in Education: Global Report 2023.* Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Aripradono, H. W. (2024). Educational Technology for Digital Transformation of Higher Education. *Jurnal IAPA.*

Bishop, J. L., & Verleger, M. A. (2013). *The Flipped Classroom: A Survey of The Research. ASEE National Conference Proceedings.*

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *47th Hawaii International Conference on System Sciences.*

Hendi, A., Caswita, C., & Haenilah, E. Y. (2024). Strategi Penggunaan Teknologi Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran IPA Indonesia,* 3(1).

Judijanto, L., Indah, S., & Torihoran, N. (2024). Education Innovation And Digitalisation As The Key To Global Competitiveness. *INJOE Journal.*

Juwairiah, J., Tendri, M., Bariroh, S., Zulkifli, H. D., & Nurdiana. (2023). Strategi Penggunaan Teknologi Pendidikan. *J-Innovative Journal.*

Mayer, R. E. (2021). *Multimedia Learning (3rd ed.).* Cambridge University Press.

Munawaroh, D. A. (2024). Peran Teknologi Pendidikan Dalam Mengembangkan Pembelajaran bagi Peneliti Pemula di Indonesia. *Jurnal Teknologi Pendidikan Indonesia*, 5(2).

Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J., & Wohlgenannt, I. (2020). A Systematic Review of Immersive **Virtual** Reality Applications for Higher Education. *Computers & Education,* 147.

Sari, G. I., dkk. (2024). Strengthening Digital Literacy in Indonesia: Collaboration, Innovation, Digital Learning and Sustainability Education. *ScienceDirect Journal of Education Studies*.

Suswandari. (2024). Strategi Manajemen Pendidikan Berbasis Teknologi Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Profetik: Jurnal Mahasiswa Pendidikan Agama Islam,* 5(1).

PROFIL PENULIS



Mohd Jaisar Raju, S.Pd., Dipl., M.A.

Penulis merupakan seorang dosen pada Universitas Al Washliyah Darussalam Banda Aceh yang beralamat di Jl. Al Washliyah Lam Ara, Rukoh, Kec. Syiah Kuala Banda Aceh, Nomor HP. 081269067344, Nomor NIDN: 1317039601, Nomor NUPTK: 1649774675130202, Pangkat/Gol: Penata (III/b), Nomor NPWP: 61.758.209.3-101.000, Jabatan Akademik: Asisten Ahli, Alamat Rumah: Jl. T. Nyak Arief Lr. Tunggai 1 No. 5A, Lamgugob, Kec. Syiah Kuala, Kota Banda Aceh. 23114.

Riwayat pendidikan: S-1 Pendidikan bahasa Arab, Fak. Tarbiah UIN Ar-Ranirym Lulus 2018, S-2 Pendidikan Bahasa Arab untuk *Non Native Speaker, Khartoum International Institute For Arabic Language* (KIIFAL) Sudan, Lulus 2022. Penulis memiliki kepakaran di bidang Pendidikan dan Bahasa Arab. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut.

Beberapa penelitian tersebut diantaranya Pengaruh Media Film kartun arab dalam proses belajar mengajar Bahasa arab (jurnal 2017), Pengaruh Pendidikan dan history sufism Maulana jalaluddin rumi (2018), Efektifitas Teori Klasifikasi Bloom dalam merancang model soal bahasa arab (2021). Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dan di wibsite dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: mjrajuunadaaw@gmail.com.

BAB 11
STRATEGI PEMASARAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT PENDIDIKAN

Agustinus Talindong, M.Pd., M.Th.
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Jaya Palu

Pendahuluan

Dalam era persaingan global dan tuntutan transparansi publik, institusi pendidikan tidak lagi cukup hanya mengandalkan kualitas akademik sebagai satu-satunya daya tarik. Pemasaran dan hubungan masyarakat (humas) telah menjadi komponen strategis yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam membangun citra, menarik peserta didik, dan menjalin kemitraan yang berkelanjutan.

Kotler dan Fox (1995) menekankan bahwa pemasaran pendidikan bukan sekadar promosi, melainkan proses strategis untuk memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat melalui komunikasi yang efektif dan berkelanjutan. Pentingnya pemasaran dalam pendidikan terletak pada kemampuannya untuk menyampaikan nilai, keunggulan, dan identitas lembaga secara efektif kepada berbagai pemangku kepentingan.

Maringe dan Gibbs (2009) menyatakan bahwa strategi pemasaran yang terarah dapat meningkatkan daya saing lembaga pendidikan dan memperluas jangkauan layanan. Sementara itu, humas berperan sebagai pengelola komunikasi strategis yang menjaga reputasi kelembagaan, merespons isu publik, dan membangun relasi yang harmonis dengan media, orang tua, alumni, dan komunitas lokal.

Perubahan paradigma pendidikan dari sekadar layanan publik menuju komoditas sosial telah mengubah cara lembaga pendidikan berinteraksi dengan masyarakat. Ball (2003) menjelaskan bahwa pendidikan kini dipandang sebagai investasi sosial dan ekonomi, di mana citra dan kualitas lembaga menjadi faktor penentu dalam pengambilan keputusan oleh calon peserta didik. Rizvi dan Lingard (2010) menambahkan bahwa globalisasi telah mendorong institusi pendidikan untuk mengadopsi logika pasar dalam pengelolaan dan penyampaian layanan mereka.

Transformasi digital dan kemajuan teknologi komunikasi turut mendorong perubahan strategi pemasaran dan humas di sektor pendidikan. Kaplan dan Haenlein (2010) menunjukkan bahwa media sosial telah menjadi alat penting dalam membangun interaksi dua arah antara lembaga dan masyarakat. Selwyn (2012) juga

menekankan bahwa platform digital memungkinkan institusi pendidikan untuk menyampaikan pesan secara lebih personal, cepat, dan luas, sekaligus memantau respons publik secara *real-time*.

Bab ini bertujuan untuk menggali secara mendalam berbagai strategi pemasaran dan hubungan masyarakat yang dapat diterapkan oleh institusi pendidikan dalam meningkatkan citra, partisipasi, dan keberlanjutan. Hemsley-Brown dan Oplatka (2006) menggarisbawahi bahwa pendekatan pemasaran dan humas yang berbasis riset dan konteks lokal dapat meningkatkan efektivitas komunikasi kelembagaan. Maringe (2006) juga menekankan pentingnya pemahaman terhadap perilaku konsumen pendidikan dalam merancang strategi yang relevan dan berdampak.

Selain itu, bab ini juga akan mengulas tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan dalam menerapkan strategi pemasaran dan humas, termasuk keterbatasan sumber daya, resistensi internal, dan dinamika sosial budaya. Oplatka (2007) menyatakan bahwa keberhasilan strategi komunikasi sangat bergantung pada kesiapan organisasi untuk berubah dan beradaptasi. UNESCO (2017) juga menyoroti pentingnya pendekatan inklusif dan partisipatif dalam membangun komunikasi pendidikan yang berkelanjutan. Dengan memahami peran strategis pemasaran dan humas, lembaga pendidikan dapat memperkuat identitas kelembagaan, meningkatkan partisipasi masyarakat, serta membangun ekosistem pendidikan yang responsif dan berdaya saing.

Freire (1970) menekankan bahwa pendidikan yang komunikatif dan membebaskan dapat menjadi sarana pemberdayaan sosial. OECD (2016) juga menegaskan bahwa citra dan reputasi lembaga pendidikan berkontribusi langsung terhadap keberhasilan institusi dalam membangun kemitraan dan menarik dukungan publik.

Akhirnya, bab ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi para pengelola pendidikan, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam merancang strategi komunikasi dan promosi yang efektif. Kotler dan Keller (2016) menyatakan bahwa sinergi antara pemasaran dan humas dapat menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi.

Anderson (2008) menambahkan bahwa lembaga pendidikan yang mampu mengelola komunikasi secara strategis akan lebih siap menjadi agen perubahan sosial yang relevan dan bermakna (Manap, A. 2016).

Pengertian Strategi Pemasaran Pendidikan

1. **Kotler & Fox (1995):** strategi pemasaran pendidikan adalah proses analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dirancang untuk menciptakan pertukaran yang menguntungkan antara lembaga pendidikan dan target pasar. Tujuannya adalah untuk meningkatkan citra, daya saing, dan keberlanjutan institusi pendidikan melalui pendekatan yang terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.
2. **Alma (2007):** menurut Alma, strategi pemasaran pendidikan mencakup upaya untuk mengenali kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan, kemudian merancang program yang sesuai dengan harapan tersebut. Strategi ini bertujuan menciptakan kepuasan dan loyalitas peserta didik serta membangun hubungan jangka panjang antara lembaga pendidikan dan masyarakat.
3. **Mulyasa (2004):** mulyasa menekankan bahwa strategi pemasaran dalam pendidikan tidak hanya berfokus pada promosi, tetapi juga pada peningkatan mutu layanan, transparansi informasi, dan penguatan hubungan antara sekolah dan masyarakat. Strategi ini harus mampu mencerminkan nilai-nilai pendidikan yang relevan dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan lokal.
4. **Kotler & Fox (1995):** strategi pemasaran pendidikan adalah proses analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dirancang untuk menciptakan pertukaran yang menguntungkan antara lembaga pendidikan dan target pasar. Tujuannya adalah meningkatkan citra dan daya saing institusi melalui pendekatan yang sistematis dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.
5. **Peter R. Dickson (1997):** manajemen pemasaran merupakan kegiatan organisasi yang melibatkan pemahaman terhadap

kebutuhan serta reaksi konsumen. Dalam konteks pendidikan, strategi pemasaran harus mampu merespons dinamika kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara adaptif.

6. **Sofjan Assauri (2004):** strategi pemasaran pendidikan adalah kegiatan yang mencakup analisis, perencanaan, koordinasi, dan pengendalian seluruh aktivitas pemasaran jasa pendidikan. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi peserta didik dan mencapai tujuan lembaga pendidikan secara berkelanjutan.
7. **Mukhtar Latif-Indonesia:** strategi pemasaran pendidikan merupakan seni dan ilmu dalam membangun serta memilih relasi yang menguntungkan dengan pasar sasaran pendidikan. Hal ini mencakup pemahaman terhadap kebutuhan peserta didik dan penyampaian layanan pendidikan yang relevan dan bermutu.
8. **Buchari Alma (2007):** strategi pemasaran pendidikan adalah rencana tindakan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan dengan mempertimbangkan kondisi lapangan dan karakteristik sasaran. Strategi ini harus mampu menciptakan kepuasan dan loyalitas peserta didik serta memperkuat posisi lembaga di tengah persaingan.
9. **Fandy Tjiptono (2008):** strategi pemasaran merupakan serangkaian sasaran, kebijakan, dan pedoman yang digunakan untuk mengarahkan usaha pemasaran jasa pendidikan dari waktu ke waktu. Strategi ini harus mampu merespons perubahan lingkungan internal dan eksternal lembaga pendidikan.
10. **Abdul Manap (2016):** strategi pemasaran pendidikan adalah pola keputusan yang mengungkapkan sasaran dan tujuan lembaga pendidikan, serta menghasilkan kebijakan utama dan perencanaan yang sesuai dengan kondisi pasar dan kebutuhan masyarakat.
11. **Tim Penulis Widina (2020):** dalam buku Manajemen Pemasaran Pendidikan, strategi pemasaran pendidikan dijelaskan sebagai pendekatan terintegrasi yang mencakup produk, harga, promosi, lokasi, sumber daya manusia, proses, bukti fisik, serta strategi segmentasi, targeting, dan positioning jasa pendidikan. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan dan daya tarik lembaga pendidikan.

Kesimpulan Umum Secara keseluruhan, strategi pemasaran pendidikan merupakan pendekatan terpadu yang digunakan oleh lembaga pendidikan untuk menarik minat, memenuhi harapan, dan mempertahankan peserta didik melalui penyampaian layanan pendidikan yang berkualitas, relevan, dan berdaya saing. Strategi ini juga berfungsi sebagai alat untuk membangun kepercayaan publik dan memperkuat posisi institusi di tengah dinamika sosial dan persaingan global (Ardianto, E., & Soemirat, S. 2011).

Karakteristik Pemasaran Dalam Konteks Pendidikan Formal dan Nonformal

Berikut adalah penjelasan tentang karakteristik pemasaran dalam konteks pendidikan formal dan nonformal:

1. Pemasaran pendidikan sebagai pendekatan strategis pemasaran dalam dunia pendidikan merupakan proses strategis yang bertujuan untuk mengenalkan, mempromosikan, dan menyampaikan nilai layanan pendidikan kepada masyarakat. Menurut Kotler dan Fox (1995), pemasaran pendidikan adalah proses analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dirancang untuk menciptakan pertukaran yang menguntungkan antara lembaga pendidikan dan target pasar. Strategi ini tidak hanya berfokus pada promosi, tetapi juga pada penciptaan nilai dan kepuasan peserta didik.
2. Karakteristik pemasaran pendidikan formal Pendidikan formal, seperti sekolah dan perguruan tinggi, memiliki karakteristik pemasaran yang lebih terstruktur dan institusional. Menurut Alma (2007), pemasaran pendidikan formal menekankan pada citra lembaga, kualitas akademik, akreditasi, dan reputasi institusi. Strategi ini biasanya melibatkan promosi program studi, fasilitas, tenaga pengajar, serta pencapaian akademik untuk menarik peserta didik dan membangun kepercayaan publik.
3. Karakteristik pemasaran pendidikan nonformal Sebaliknya, pendidikan nonformal seperti kursus, pelatihan keterampilan, dan komunitas belajar memiliki karakteristik pemasaran yang lebih fleksibel dan adaptif. Mulyasa (2004) menjelaskan bahwa pemasaran pendidikan nonformal lebih menekankan pada kebutuhan praktis masyarakat, durasi singkat, kemudahan akses,

dan manfaat langsung. Strategi pemasarannya bersifat personal, berbasis komunitas, dan sering kali menggunakan pendekatan informal untuk menjangkau peserta.

4. Perbedaan pendekatan dan sasaran pasar perbedaan mendasar antara pemasaran pendidikan formal dan nonformal terletak pada pendekatan dan sasaran pasar. Pendidikan formal menyasar peserta didik yang mengikuti jalur pendidikan berjenjang dan bersertifikat, sedangkan pendidikan nonformal menyasar individu yang membutuhkan keterampilan atau pengetahuan tertentu tanpa harus melalui sistem pendidikan formal. Menurut Fandy Tjiptono (2008), strategi pemasaran harus disesuaikan dengan karakteristik pasar dan jenis layanan yang ditawarkan.
5. Faktor mutu dan relevansi sebagai daya tarik baik dalam pendidikan formal maupun nonformal, mutu layanan dan relevansi program menjadi faktor utama dalam pemasaran. Peter R. Dickson (1997) menekankan bahwa pemasaran yang efektif harus mampu memahami kebutuhan konsumen dan meresponsnya secara tepat. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti lembaga harus mampu menawarkan program yang sesuai dengan tuntutan zaman, kebutuhan lokal, dan harapan peserta didik.
6. Kesimpulan dan implikasi strategis karakteristik pemasaran dalam pendidikan formal dan nonformal menunjukkan bahwa strategi pemasaran harus bersifat kontekstual, responsif, dan berorientasi pada nilai. Lembaga pendidikan perlu memahami perbedaan ini agar dapat merancang pendekatan yang tepat sesuai dengan jenis layanan yang diberikan. Abdul Manap (2016) menyatakan bahwa strategi pemasaran pendidikan yang efektif akan memperkuat posisi lembaga, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan (Kotler, P., & Fox, K. F. A. 1995).

Pengertian Hubungan Masyarakat Pendidikan

Hubungan Masyarakat Pendidikan adalah suatu proses komunikasi strategis yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk membangun, memelihara, dan memperkuat citra positif serta hubungan yang harmonis antara institusi pendidikan dan berbagai pihak yang

berkepentingan, seperti peserta didik, orang tua, masyarakat, pemerintah, dan media.

Fungsi utama dari hubungan masyarakat dalam konteks pendidikan adalah menciptakan saluran informasi yang terbuka dan terpercaya, sehingga publik memahami visi, misi, program, dan prestasi lembaga pendidikan secara objektif. Menurut Mulyasa (2004), hubungan masyarakat pendidikan berperan penting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat, membangun kepercayaan, serta mendukung keberhasilan program-program sekolah melalui komunikasi yang efektif dan transparan.

Selain itu, hubungan masyarakat juga menjadi sarana untuk merespons kritik, menyampaikan klarifikasi, dan memperkuat identitas kelembagaan di tengah dinamika sosial. Dengan demikian, hubungan masyarakat pendidikan bukan sekadar aktivitas promosi, melainkan bagian integral dari manajemen kelembagaan yang berorientasi pada pelayanan publik dan peningkatan mutu pendidikan (Darlan, Saiffullah & Wahidin 2024).

Definisi Humas Menurut Cutlip & *Center* Serta Adaptasi dalam Institusi Pendidikan

1. Pengertian humas menurut Cutlip & Center menurut Cutlip, *Center*, dan Broom dalam buku *Effective Public Relations* (2000), humas atau *public relations* adalah fungsi manajemen yang membangun dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan publik yang menjadi sasaran.

   Definisi ini menekankan bahwa humas bukan sekadar aktivitas komunikasi, melainkan bagian integral dari strategi manajerial yang bertujuan menciptakan pemahaman dan dukungan dari masyarakat terhadap keberadaan dan program organisasi.
2. Fungsi manajerial humas dalam pendidikan dalam konteks institusi pendidikan, fungsi humas sebagai bagian dari manajemen menjadi sangat penting. Lembaga pendidikan harus mampu mengelola citra, menyampaikan informasi secara transparan, dan membangun kepercayaan publik.

Menurut Mulyasa (2004), humas pendidikan berperan dalam memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat melalui komunikasi yang efektif, partisipatif, dan berorientasi pada mutu layanan pendidikan.

3. Adaptasi konsep humas ke lembaga pendidikan adaptasi konsep humas dari dunia korporat ke institusi pendidikan memerlukan penyesuaian nilai dan pendekatan. Pendidikan bukanlah produk komersial, melainkan layanan sosial yang berorientasi pada pengembangan manusia.

   Oleh karena itu, humas pendidikan harus mengedepankan nilai-nilai edukatif, etika komunikasi, dan kepentingan publik. Menurut Ardianto dan Soemirat (2011), humas pendidikan harus mampu menjadi fasilitator komunikasi dua arah antara sekolah dan masyarakat.
4. Peran strategis dalam membangun citra lembaga humas dalam institusi pendidikan berperan strategis dalam membangun citra positif lembaga. Citra ini mencakup reputasi akademik, kualitas layanan, dan komitmen terhadap nilai-nilai pendidikan.

   Menurut Ruslan (2005), humas yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, memperluas partisipasi, dan mendukung keberlanjutan program pendidikan.
5. Komunikasi internal dan eksternal humas pendidikan tidak hanya berfokus pada komunikasi eksternal, tetapi juga internal. Komunikasi dengan guru, staf, dan peserta didik harus dikelola secara profesional agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif.

   Menurut Effendy (2003), komunikasi internal yang baik akan memperkuat sinergi kelembagaan dan meningkatkan efektivitas penyampaian pesan kepada publik eksternal.
6. Kesimpulan adaptasi humas dalam pendidikan secara keseluruhan, definisi humas menurut Cutlip & *Center* dapat diadaptasi secara kontekstual dalam institusi pendidikan dengan menekankan fungsi manajerial, komunikasi dua arah, dan nilai edukatif. Humas pendidikan bukan hanya alat promosi, tetapi instrumen strategis untuk membangun kepercayaan, partisipasi, dan keberlanjutan lembaga pendidikan (Siagian, S. P. 2005).

Peran Humas Sebagai Jembatan Antara Lembaga dan Masyarakat

1. Humas sebagai penghubung strategis humas berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat. Peran ini mencakup penyampaian informasi, klarifikasi kebijakan, dan penguatan hubungan sosial.

   Menurut Cutlip & Center (2000), humas harus mampu menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya.
2. Meningkatkan partisipasi masyarakat melalui komunikasi yang efektif, humas dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam program pendidikan. Mulyasa (2004) menyatakan bahwa keterlibatan masyarakat dalam pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang dibangun oleh humas. Partisipasi ini dapat berupa dukungan moral, material, maupun keterlibatan langsung dalam kegiatan sekolah.
3. Membangun kepercayaan dan transparansi kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan sangat bergantung pada transparansi informasi. Humas berperan dalam menyampaikan informasi secara jujur, akurat, dan tepat waktu. Menurut Ruslan (2005), humas yang transparan akan memperkuat legitimasi lembaga dan mencegah kesalahpahaman yang dapat merusak citra institusi.
4. Menangani krisis dan isu publik dalam situasi krisis atau isu publik, humas menjadi garda terdepan dalam merespons dan mengelola persepsi masyarakat. Komunikasi krisis yang cepat dan tepat dapat meredam dampak negatif dan menjaga stabilitas kelembagaan. Menurut Ardianto dan Soemirat (2011), humas harus memiliki kemampuan analisis dan komunikasi yang tangguh dalam menghadapi tekanan publik.
5. Memperkuat Identitas dan Nilai Lembaga Humas juga berperan dalam memperkuat identitas dan nilai-nilai lembaga pendidikan. Melalui kampanye komunikasi, publikasi, dan kegiatan sosial, humas dapat menyampaikan pesan-pesan kelembagaan yang mencerminkan visi dan misi pendidikan. Effendy (2003) menekankan pentingnya konsistensi pesan dalam membentuk persepsi publik yang positif.

6. Kesimpulan Peran Jembatan Humas Pendidikan Sebagai jembatan antara lembaga dan masyarakat, humas pendidikan memiliki peran yang kompleks dan strategis. Fungsi ini mencakup komunikasi, partisipasi, transparansi, manajemen krisis, dan penguatan identitas. Dengan pengelolaan yang profesional, humas dapat menjadi kekuatan utama dalam mendukung keberhasilan pendidikan dan membangun hubungan yang harmonis dengan masyarakat (Sondang, P. S. 2008).

Komponen Strategi Pemasaran Pendidikan

Komponen strategi pemasaran pendidikan adalah unsur-unsur penting yang membentuk kerangka kerja dalam merancang dan menjalankan kegiatan pemasaran di lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal. Komponen ini mencakup berbagai elemen seperti analisis pasar, segmentasi peserta didik, penentuan target, penempatan posisi lembaga (*positioning*), serta pengelolaan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari produk pendidikan, harga, promosi, dan tempat.

Menurut Kotler dan Fox (1995), strategi pemasaran pendidikan harus dimulai dengan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat, sehingga lembaga dapat merancang program yang relevan dan bernilai.

Alma (2007) menambahkan bahwa komponen strategi pemasaran juga mencakup komunikasi yang efektif, pelayanan prima, dan penguatan citra institusi. Dalam konteks lokal, Mulyasa (2004) menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat, transparansi informasi, dan peningkatan mutu sebagai bagian dari strategi pemasaran yang berkelanjutan.

Dengan mengintegrasikan seluruh komponen tersebut secara sinergis, lembaga pendidikan dapat meningkatkan daya saing, memperluas jangkauan, dan membangun hubungan yang kuat dengan publik sasaran (Mulyasa, E. 2004).

Segmentasi Pasar Pendidikan (Peserta Didik, Orang Tua, Masyarakat, Mitra Industri)

Segmentasi pasar pendidikan adalah proses pengelompokan target sasaran lembaga pendidikan berdasarkan karakteristik, kebutuhan,

dan harapan yang berbeda-beda agar strategi pemasaran dapat disusun secara lebih efektif dan tepat sasaran.

Dalam dunia pendidikan, segmentasi ini menjadi penting karena lembaga tidak hanya berinteraksi dengan satu jenis audiens, melainkan dengan berbagai pihak yang memiliki peran dan kepentingan berbeda terhadap layanan pendidikan. Dengan memahami segmentasi pasar, lembaga pendidikan dapat merancang pendekatan komunikasi, promosi, dan pelayanan yang sesuai dengan masing-masing kelompok sasaran.

Kelompok pertama dalam segmentasi pasar pendidikan adalah peserta didik. Mereka merupakan pengguna langsung layanan pendidikan dan memiliki kebutuhan yang sangat beragam tergantung pada usia, jenjang pendidikan, minat belajar, dan tujuan karier. Strategi pemasaran untuk peserta didik harus mampu menyampaikan manfaat program pendidikan secara jelas, menarik, dan relevan. Menurut Kotler dan Fox (1995), pemahaman terhadap perilaku dan preferensi peserta didik menjadi kunci dalam merancang program yang kompetitif dan bernilai.

Kelompok kedua adalah orang tua atau wali peserta didik, terutama dalam pendidikan anak-anak dan remaja. Orang tua berperan sebagai pengambil keputusan dan penentu pilihan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, strategi pemasaran harus menekankan aspek mutu pendidikan, keamanan lingkungan belajar, kredibilitas tenaga pendidik, serta prospek masa depan anak. Alma (2007) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dan transparan kepada orang tua dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas terhadap lembaga pendidikan.

Kelompok ketiga adalah masyarakat umum yang mencakup tokoh masyarakat, organisasi sosial, dan komunitas lokal. Masyarakat memiliki pengaruh terhadap citra dan keberterimaan lembaga pendidikan di lingkungan sekitar. Strategi pemasaran kepada masyarakat harus bersifat partisipatif dan edukatif, seperti melalui kegiatan sosial, publikasi prestasi, dan keterlibatan dalam program pengembangan komunitas. Mulyasa (2004) menekankan bahwa hubungan yang baik dengan masyarakat akan memperkuat dukungan terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan.

Kelompok keempat adalah mitra industri, terutama dalam pendidikan vokasi dan tinggi. Mitra industri berperan dalam mendukung relevansi kurikulum, penyediaan fasilitas praktik, dan penyerapan lulusan ke dunia kerja. Strategi pemasaran kepada mitra industri harus menonjolkan kualitas lulusan, fleksibilitas program, dan potensi kerja sama yang saling menguntungkan. Dengan membangun kemitraan yang kuat, lembaga pendidikan dapat meningkatkan daya saing dan memperluas jaringan profesional bagi peserta didik (Santosa, B. 2022).

Penetapan Nilai dan Keunggulan Kompetitif Lembaga

Penetapan nilai dan keunggulan kompetitif lembaga merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk membangun identitas dan posisi lembaga pendidikan di tengah persaingan yang semakin kompleks. Nilai lembaga mencerminkan prinsip-prinsip dasar yang menjadi fondasi operasional dan budaya institusi, seperti integritas, inovasi, pelayanan, dan keberpihakan pada masyarakat. Nilai ini menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, interaksi dengan pemangku kepentingan, dan pengembangan program pendidikan yang relevan dan bermutu.

Keunggulan kompetitif lembaga merujuk pada aspek-aspek unggulan yang membedakan institusi dari pesaingnya. Dalam konteks pendidikan, keunggulan ini dapat berupa kurikulum berbasis kebutuhan industri, tenaga pendidik profesional, fasilitas pembelajaran modern, rekam jejak prestasi akademik, atau kemitraan strategis dengan dunia usaha. Menurut Kotler dan Fox (1995), keunggulan kompetitif harus dibangun berdasarkan analisis kekuatan internal dan peluang eksternal agar mampu menciptakan nilai tambah yang diakui oleh pasar sasaran.

Penetapan nilai dan keunggulan kompetitif juga berfungsi sebagai dasar dalam menyusun strategi pemasaran pendidikan. Dengan memiliki identitas yang jelas dan keunggulan yang terukur, lembaga dapat merancang pesan komunikasi yang konsisten dan menarik bagi peserta didik, orang tua, masyarakat, dan mitra industri. Alma (2007) menekankan bahwa diferensiasi yang kuat akan meningkatkan daya tarik lembaga dan memperkuat loyalitas publik terhadap layanan pendidikan yang ditawarkan.

Dalam praktiknya, proses penetapan nilai dan keunggulan kompetitif harus melibatkan seluruh komponen lembaga, mulai dari pimpinan, tenaga pendidik, staf administrasi, hingga peserta didik. Keterlibatan ini penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai lembaga benar-benar diinternalisasi dan tercermin dalam budaya kerja serta interaksi sehari-hari. Menurut Mulyasa (2004), partisipasi aktif seluruh elemen lembaga akan memperkuat komitmen terhadap mutu dan mempercepat pencapaian visi pendidikan.

Secara keseluruhan, penetapan nilai dan keunggulan kompetitif bukan hanya tentang membangun citra, tetapi juga tentang menciptakan kejelasan arah, konsistensi layanan, dan kepercayaan publik. Lembaga pendidikan yang mampu menerapkan dan mengkomunikasikan nilai serta keunggulannya secara efektif akan lebih siap menghadapi tantangan global, meningkatkan daya saing, dan memastikan keberlanjutan dalam jangka panjang (Tjiptono, F. 2005).

Media dan Saluran Promosi (*Digital*, Cetak, *Event*, Komunitas)

Media dan saluran promosi dalam konteks pendidikan merupakan alat strategis yang digunakan oleh lembaga pendidikan untuk menyampaikan informasi, membangun citra, dan menarik perhatian publik terhadap program, layanan, atau nilai-nilai institusi.

Promosi yang efektif tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan jumlah peserta didik, tetapi juga memperkuat hubungan dengan masyarakat, orang tua, dan mitra strategis. Menurut Kotler dan Fox (1995), pemilihan media promosi harus disesuaikan dengan karakteristik target pasar agar pesan yang disampaikan dapat diterima secara optimal dan berdampak positif terhadap daya saing lembaga pendidikan.

Media *digital* menjadi saluran promosi yang paling dinamis dan luas jangkauannya. Melalui website resmi, media sosial, email marketing, dan iklan digital, lembaga pendidikan dapat berinteraksi langsung dengan calon peserta didik dan masyarakat secara real-time. Digitalisasi memungkinkan penyampaian informasi yang cepat, interaktif, dan terukur. Alma (2007) menekankan bahwa media digital

sangat efektif untuk membangun citra modern dan responsif, terutama bagi generasi muda yang terbiasa dengan teknologi.

Selain digital, media cetak tetap relevan dalam menjangkau segmen masyarakat yang lebih konvensional atau berada di wilayah dengan akses internet terbatas. Brosur, pamflet, spanduk, majalah, dan surat kabar lokal dapat digunakan untuk menyampaikan informasi secara visual dan formal. Menurut Mulyasa (2004), media cetak memiliki kekuatan dalam membangun kesan profesional dan kredibel, terutama dalam konteks promosi program unggulan dan prestasi lembaga.

Promosi melalui *event* juga menjadi strategi penting dalam membangun pengalaman langsung dan hubungan emosional dengan publik. Kegiatan seperti seminar, pameran pendidikan, lomba, dan *open house* memberikan ruang interaksi antara lembaga dan calon peserta didik serta orang tua. Event promosi bersifat partisipatif dan dapat memperkuat kepercayaan serta loyalitas masyarakat terhadap lembaga. Ardianto dan Soemirat (2011) menyatakan bahwa *event* merupakan bentuk komunikasi dua arah yang sangat efektif dalam membangun citra dan reputasi institusi.

Saluran komunitas, seperti forum warga, organisasi keagamaan, kelompok sosial lokal, dan jaringan alumni, berfungsi sebagai media promosi berbasis kedekatan sosial dan kepercayaan. Promosi melalui komunitas lebih bersifat informal namun memiliki dampak yang kuat karena didukung oleh hubungan personal dan nilai kebersamaan.

Ruslan (2005) menekankan bahwa komunikasi berbasis komunitas dapat memperkuat partisipasi publik dan memperluas jangkauan promosi secara organik. Dengan mengoptimalkan seluruh media dan saluran promosi secara terpadu, lembaga pendidikan dapat membangun strategi komunikasi yang efektif, inklusif, dan berkelanjutan (Tjiptono, F. 2008).

Branding dan Identitas Institusi (Logo, Slogan, Reputasi Akademik)

Branding dan identitas institusi dalam konteks pendidikan merupakan proses strategis yang bertujuan membentuk citra, karakter, dan daya tarik lembaga di mata publik.

Branding bukan sekadar tampilan visual, tetapi mencerminkan nilai-nilai inti, visi, dan misi lembaga pendidikan yang ingin disampaikan kepada masyarakat. Identitas institusi menjadi fondasi dalam membangun persepsi publik, memperkuat kepercayaan, dan membedakan lembaga dari pesaingnya. Menurut Kotler dan Fox (1995), *branding* yang kuat akan meningkatkan daya saing dan memperluas jangkauan promosi lembaga pendidikan.

Salah satu elemen utama dalam branding adalah logo, yang berfungsi sebagai simbol visual resmi lembaga. Logo harus dirancang secara profesional dan mencerminkan karakter institusi, baik dari segi warna, bentuk, maupun makna filosofis. Logo yang konsisten dan mudah dikenali akan memperkuat identitas visual lembaga dalam berbagai media komunikasi, baik cetak maupun digital. Menurut Alma (2007), logo yang kuat dapat menjadi alat komunikasi non-verbal yang efektif dalam membangun citra kelembagaan.

Selain logo, slogan juga menjadi komponen penting dalam membentuk identitas institusi. Slogan adalah pernyataan singkat yang menggambarkan nilai, keunggulan, atau komitmen lembaga terhadap pendidikan. Slogan yang kuat dan inspiratif mampu menggugah emosi, memperkuat pesan promosi, dan menciptakan kesan mendalam di benak masyarakat. Mulyasa (2004) menekankan bahwa slogan harus mencerminkan semangat pelayanan pendidikan dan relevansi sosial lembaga.

Reputasi akademik merupakan elemen identitas yang paling berpengaruh dalam membentuk kepercayaan publik. Reputasi ini dibangun melalui mutu pendidikan, prestasi peserta didik, kualitas tenaga pendidik, serta kontribusi ilmiah dan sosial lembaga. Lembaga dengan reputasi akademik yang baik akan lebih mudah menarik peserta didik, menjalin kemitraan, dan memperoleh dukungan dari masyarakat. Menurut Fandy Tjiptono (2008), reputasi adalah aset jangka panjang yang harus dijaga melalui konsistensi mutu dan komunikasi yang transparan.

Secara keseluruhan, branding dan identitas institusi pendidikan harus dirancang dan dikelola secara terpadu agar mampu menciptakan persepsi positif, loyalitas, dan daya saing yang berkelanjutan. Kombinasi antara logo, slogan, dan reputasi akademik

menjadi kekuatan utama dalam membangun citra lembaga yang profesional, kredibel, dan relevan. Dengan identitas yang kuat, lembaga pendidikan dapat tampil menonjol di tengah persaingan dan menjawab tuntutan masyarakat serta perkembangan zaman secara efektif (Robbins, S. P. 2003).

Peran dan Fungsi Humas Dalam Pendidikan

Peran dan fungsi humas dalam pendidikan adalah sebagai penghubung strategis antara lembaga pendidikan dan publik, yang bertujuan membangun citra positif, menyampaikan informasi secara efektif, serta memperkuat hubungan kelembagaan dengan masyarakat.

Humas berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah yang menjembatani kepentingan internal lembaga seperti guru, siswa, dan manajemen dengan kepentingan eksternal seperti orang tua, pemerintah, media, dan komunitas lokal. Menurut Cutlip, Center, dan Broom (2000), humas merupakan fungsi manajerial yang membantu organisasi memperoleh pemahaman dan dukungan dari publik melalui komunikasi yang terencana dan berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan, humas berperan dalam mensosialisasikan program sekolah, mengelola informasi publik, menangani krisis komunikasi, serta membangun partisipasi masyarakat dalam kegiatan pendidikan. Mulyasa (2004) menekankan bahwa humas yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan publik, memperkuat identitas lembaga, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh.

Dengan demikian, humas bukan hanya alat promosi, tetapi bagian integral dari manajemen pendidikan yang berorientasi pada pelayanan, transparansi, dan kolaborasi sosial (Ruslan, R. 2005).

Membangun Citra Positif Lembaga

Membangun citra positif lembaga merupakan salah satu fungsi utama humas dalam dunia pendidikan. Citra lembaga adalah persepsi publik terhadap identitas, kualitas, dan nilai-nilai yang dianut oleh institusi pendidikan. Menurut Kotler dan Fox (1995), citra yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan memperkuat daya saing lembaga di tengah persaingan yang semakin kompleks.

Proses pembentukan citra positif dilakukan melalui komunikasi yang konsisten, transparan, dan berorientasi pada mutu. Humas berperan dalam menyampaikan informasi tentang prestasi akademik, kegiatan sosial, inovasi pembelajaran, dan komitmen terhadap pelayanan pendidikan. Informasi ini harus dikemas secara menarik dan disebarluaskan melalui berbagai media.

Citra positif juga dibangun melalui interaksi langsung dengan masyarakat, seperti kegiatan open house, seminar, dan program pengabdian masyarakat. Menurut Mulyasa (2004), partisipasi aktif lembaga dalam kegiatan sosial akan memperkuat hubungan emosional dengan publik dan menciptakan kesan bahwa lembaga peduli terhadap lingkungan sekitar.

Konsistensi antara nilai-nilai lembaga dan tindakan nyata sangat penting dalam membangun citra. Jika lembaga menyatakan komitmen terhadap mutu, maka seluruh aktivitas pendidikan harus mencerminkan standar tersebut. Ketidaksesuaian antara pesan dan praktik akan merusak citra dan menurunkan kepercayaan publik.

Humas juga harus mampu mengelola opini publik dan merespons umpan balik secara bijak. Kritik dari masyarakat harus dipandang sebagai peluang untuk memperbaiki layanan dan memperkuat citra kelembagaan. Menurut Ruslan (2005), citra yang kuat dibangun melalui komunikasi dua arah yang terbuka dan responsif.

Dengan citra positif yang terjaga, lembaga pendidikan akan lebih mudah menarik peserta didik, menjalin kemitraan, dan memperoleh dukungan dari berbagai pihak. Citra bukan hanya soal promosi, tetapi tentang integritas, konsistensi, dan komitmen terhadap nilai-nilai pendidikan yang dijalankan secara nyata (Alma, B. 2007).

Menangani Isu dan Krisis Komunikasi

Menangani isu dan krisis komunikasi merupakan peran krusial humas dalam menjaga stabilitas dan reputasi lembaga pendidikan. Krisis dapat berupa konflik internal, kesalahpahaman publik, kecelakaan, atau isu yang berkembang di media sosial. Menurut Cutlip, *Center*, dan Broom (2000), humas harus memiliki strategi komunikasi krisis yang cepat, tepat, dan terukur.

Dalam situasi krisis, kecepatan respons menjadi kunci. Humas harus segera mengidentifikasi masalah, mengumpulkan fakta, dan menyusun pernyataan resmi yang jelas dan jujur. Penundaan atau informasi yang tidak akurat dapat memperburuk situasi dan merusak citra lembaga. Komunikasi selama krisis harus dilakukan secara terbuka dan empatik. Publik ingin mengetahui bahwa lembaga bertanggung jawab dan berusaha menyelesaikan masalah dengan baik. Menurut Effendy (2003), komunikasi yang humanis dan solutif akan meredam ketegangan dan membangun kembali kepercayaan.

Humas juga harus mampu mengelola media massa dan media sosial selama krisis. Informasi yang tersebar luas harus dikendalikan agar tidak menimbulkan kepanikan atau kesalahpahaman. Ardianto dan Soemirat (2011) menyarankan agar humas memiliki juru bicara yang kompeten dan saluran komunikasi resmi yang aktif.

Setelah krisis mereda, humas perlu melakukan evaluasi dan pemulihan citra. Langkah ini mencakup klarifikasi, perbaikan kebijakan, dan kampanye pemulihan reputasi. Keterbukaan terhadap kritik dan komitmen terhadap perbaikan akan menunjukkan bahwa lembaga belajar dari pengalaman.

Dengan kemampuan menangani isu dan krisis secara profesional, humas dapat menjaga keberlangsungan lembaga, melindungi reputasi, dan memperkuat kepercayaan publik. Krisis bukan hanya ancaman, tetapi juga peluang untuk menunjukkan integritas dan ketangguhan institusi pendidikan (Belch, G. E., & Belch, M. A. 2009).

Menjalin Kemitraan Dengan Media, Pemerintah, dan Masyarakat

Menjalin kemitraan dengan media, pemerintah, dan masyarakat adalah bagian penting dari fungsi humas dalam memperluas jaringan dan memperkuat dukungan terhadap lembaga pendidikan. Kemitraan ini memungkinkan lembaga untuk berkolaborasi dalam program, memperoleh akses informasi, dan meningkatkan visibilitas publik.

Media massa berperan sebagai saluran informasi yang menjangkau masyarakat luas. Humas harus membangun hubungan baik dengan wartawan, redaksi, dan platform digital agar informasi tentang lembaga dapat disampaikan secara objektif dan positif.

Menurut Ruslan (2005), hubungan yang harmonis dengan media akan memperkuat citra dan kredibilitas lembaga.

Kemitraan dengan pemerintah penting untuk mendukung kebijakan pendidikan, memperoleh bantuan, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi. Humas berperan dalam menjalin komunikasi formal dan informal dengan instansi pemerintah, serta menyampaikan laporan kegiatan secara berkala.

Masyarakat lokal adalah mitra strategis yang dapat mendukung atau menolak keberadaan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, humas harus aktif membangun hubungan sosial melalui kegiatan pengabdian, forum warga, dan komunikasi partisipatif. Mulyasa (2004) menekankan bahwa keterlibatan masyarakat akan memperkuat legitimasi dan keberterimaan lembaga.

Kemitraan juga dapat diperluas ke sektor swasta, organisasi keagamaan, dan komunitas profesional. Kolaborasi ini dapat menghasilkan program bersama, dukungan sumber daya, dan peluang kerja bagi lulusan. Humas harus mampu mengidentifikasi potensi mitra dan membangun komunikasi yang saling menguntungkan.

Dengan menjalin kemitraan yang luas dan berkelanjutan, lembaga pendidikan dapat memperkuat posisi strategisnya, meningkatkan mutu layanan, dan memperluas dampak sosial. Humas menjadi fasilitator utama dalam membangun jaringan yang mendukung keberhasilan institusi secara menyeluruh (Assael, H. 2001).

Mengelola Komunikasi Internal dan Eksternal

Mengelola komunikasi internal dan eksternal adalah fungsi humas yang bertujuan menciptakan aliran informasi yang lancar, transparan, dan efektif di dalam dan luar lembaga pendidikan. Komunikasi internal mencakup hubungan antara pimpinan, tenaga pendidik, staf, dan peserta didik, sedangkan komunikasi eksternal melibatkan masyarakat, media, dan mitra strategis.

Komunikasi internal yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat kolaborasi antar komponen lembaga. Menurut Effendy (2003), komunikasi yang terbuka dan partisipatif akan memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap visi lembaga.

Humas berperan dalam menyusun dan menyebarkan informasi internal seperti kebijakan, agenda kegiatan, hasil rapat, dan prestasi lembaga. Media internal seperti buletin, papan pengumuman, dan grup komunikasi digital dapat digunakan untuk memperkuat koordinasi dan transparansi.

Komunikasi eksternal bertujuan membangun hubungan yang positif dengan publik dan menyampaikan informasi tentang program, prestasi, dan nilai-nilai lembaga. Humas harus mampu mengemas pesan secara menarik dan menyebarkannya melalui media yang sesuai dengan karakteristik audiens (Cutlip, S. M., *Center*, A. H., & Broom, G. M. 2000).

Keseimbangan antara komunikasi internal dan eksternal sangat penting agar tidak terjadi kesenjangan informasi atau konflik persepsi. Humas harus menjadi penjaga integritas pesan dan memastikan bahwa seluruh pihak menerima informasi yang akurat dan relevan.

Dengan pengelolaan komunikasi yang profesional, lembaga pendidikan dapat menciptakan sinergi internal, memperkuat hubungan eksternal, dan membangun reputasi yang kokoh. Humas menjadi pusat koordinasi komunikasi yang mendukung keberhasilan manajemen dan pencapaian tujuan pendidikan (Fill, C. 2009).

Integrasi Pemasaran dan Humas

Integrasi pemasaran dan humas dalam lembaga pendidikan merupakan pendekatan strategis yang menyatukan fungsi promosi dan komunikasi kelembagaan untuk membangun citra, meningkatkan partisipasi, dan memperkuat hubungan dengan publik. Pemasaran berfokus pada penyampaian nilai layanan pendidikan kepada target sasaran melalui strategi promosi, segmentasi pasar, dan penawaran program yang relevan.

Sementara itu, humas berperan dalam membangun kepercayaan, menyampaikan informasi secara transparan, serta menjaga hubungan harmonis antara lembaga dan masyarakat. Ketika keduanya diintegrasikan, lembaga pendidikan dapat menyampaikan pesan yang konsisten, memperkuat identitas institusi, dan merespons kebutuhan publik secara lebih efektif.

Menurut Kotler dan Fox (1995), sinergi antara pemasaran dan humas akan menghasilkan komunikasi yang lebih kuat, memperluas jangkauan promosi, dan meningkatkan loyalitas terhadap lembaga. Dalam praktiknya, integrasi ini mencakup koordinasi antara kampanye promosi, pengelolaan media, penyusunan pesan kelembagaan, serta pelibatan masyarakat dalam kegiatan pendidikan.

Dengan integrasi yang baik, lembaga pendidikan mampu tampil profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi di tengah dinamika sosial dan tuntutan global (Effendy, O. U. 2003).

Sinergi Antara Promosi dan Komunikasi Publik

Sinergi antara promosi dan komunikasi publik dalam pendidikan merupakan integrasi strategis antara kegiatan pemasaran dan hubungan masyarakat untuk membangun citra lembaga, menyampaikan informasi, dan meningkatkan partisipasi publik.

Promosi berfokus pada penyampaian nilai dan keunggulan layanan pendidikan, sementara komunikasi publik menekankan pada transparansi, dialog, dan penguatan hubungan sosial. Ketika keduanya bersinergi, lembaga pendidikan mampu menyampaikan pesan yang konsisten, kredibel, dan berdampak luas.

Dalam praktiknya, sinergi ini terlihat dari kampanye yang tidak hanya mempromosikan program unggulan, tetapi juga mengedukasi masyarakat tentang visi, misi, dan kontribusi lembaga terhadap pembangunan sosial. Menurut Kotler dan Fox (1995), integrasi antara promosi dan komunikasi publik akan menghasilkan komunikasi yang lebih efektif, memperkuat reputasi, dan meningkatkan loyalitas terhadap institusi pendidikan.

Sinergi ini juga menciptakan efisiensi dalam penggunaan media dan sumber daya. Informasi yang disampaikan melalui media sosial, brosur, atau event tidak hanya bersifat promosi, tetapi juga membangun dialog dan partisipasi masyarakat. Humas dan tim pemasaran harus bekerja sama dalam menyusun pesan, memilih saluran komunikasi, dan mengelola respons publik secara terpadu.

Kelembagaan yang mampu mengintegrasikan promosi dan komunikasi publik akan lebih adaptif terhadap perubahan sosial dan

tuntutan pasar. Mereka tidak hanya menjual program pendidikan, tetapi juga membangun kepercayaan dan keterlibatan masyarakat. Menurut Mulyasa (2004), komunikasi yang partisipatif dan promosi yang edukatif akan memperkuat posisi strategis lembaga pendidikan.

Sinergi ini juga penting dalam menghadapi krisis atau isu publik. Ketika terjadi kesalahpahaman atau tantangan reputasi, kolaborasi antara promosi dan komunikasi publik akan memastikan bahwa pesan yang disampaikan tetap konsisten, solutif, dan membangun citra positif. Humas berperan dalam klasifikasi, sementara promosi menjaga momentum dan kepercayaan publik.

Dengan sinergi yang kuat antara promosi dan komunikasi publik, lembaga pendidikan dapat membangun identitas yang kokoh, memperluas jangkauan, dan menciptakan hubungan yang berkelanjutan dengan masyarakat. Ini bukan hanya soal teknik komunikasi, tetapi tentang komitmen terhadap nilai, transparansi, dan pelayanan publik yang bermutu (Kotler, P., & Keller, K. L. 2012).

Kampanye Terpadu: Contoh Penerapan Di Sekolah, Universitas, dan Lembaga Pelatihan

Kampanye terpadu dalam pendidikan adalah pendekatan komunikasi yang menggabungkan berbagai saluran dan strategi untuk menyampaikan pesan kelembagaan secara konsisten dan menyeluruh.

Kampanye ini melibatkan promosi program, publikasi prestasi, pelibatan masyarakat, dan penguatan citra melalui media digital, cetak, dan kegiatan langsung. Tujuannya adalah membangun kesadaran, meningkatkan partisipasi, dan memperkuat reputasi lembaga.

Di tingkat sekolah, kampanye terpadu dapat berupa kegiatan “Open House” yang dikombinasikan dengan publikasi di media lokal, penyebaran brosur, dan promosi melalui media sosial. Sekolah menyampaikan program unggulan, prestasi siswa, dan fasilitas pendidikan secara terintegrasi. Komunikasi dengan orang tua dan masyarakat juga diperkuat melalui forum warga dan kegiatan sosial.

Di universitas, kampanye terpadu sering melibatkan promosi program studi, seminar nasional, publikasi riset, dan kolaborasi

dengan media massa. Universitas menggunakan website, platform digital, dan jaringan alumni untuk menyampaikan keunggulan akademik dan peluang karir. Menurut Alma (2007), kampanye terpadu di perguruan tinggi harus mencerminkan nilai ilmiah, profesionalisme, dan relevansi global.

Lembaga pelatihan juga menerapkan kampanye terpadu dengan pendekatan yang lebih praktis dan berbasis kebutuhan pasar. Mereka mempromosikan program keterampilan melalui media sosial, testimoni alumni, dan kerja sama dengan industri. Kegiatan pelatihan sering dikemas dalam bentuk *workshop* terbuka, pameran kerja, dan pelatihan gratis sebagai bagian dari promosi sosial.

Kampanye terpadu yang berhasil ditandai oleh konsistensi pesan, keterlibatan publik, dan peningkatan partisipasi. Tim humas dan pemasaran harus berkoordinasi dalam menyusun strategi, mengelola media, dan mengevaluasi dampak kampanye. Menurut Ardianto dan Soemirat (2011), kampanye terpadu adalah bentuk komunikasi strategis yang memperkuat identitas dan daya saing lembaga.

Dengan penerapan kampanye terpadu, lembaga pendidikan dapat menjangkau berbagai segmen masyarakat, membangun citra yang kuat, dan meningkatkan efektivitas komunikasi. Kampanye ini bukan hanya soal promosi, tetapi tentang membangun hubungan, menyampaikan nilai, dan memperkuat kontribusi pendidikan terhadap pembangunan sosial (Hanafiah, A. 2022).

Studi Kasus Lokal: Praktik Baik Dari Institusi di Indonesia

Studi kasus lokal tentang praktik baik integrasi pemasaran dan humas dapat ditemukan di berbagai institusi pendidikan di Indonesia yang berhasil membangun citra dan partisipasi publik secara signifikan.

Salah satu contohnya adalah SMK Negeri di Yogyakarta yang mengembangkan kampanye digital terpadu untuk promosi program kejuruan dan kemitraan industri. Melalui media sosial, video profil, dan kegiatan pameran, sekolah ini berhasil meningkatkan jumlah pendaftar dan memperluas jaringan kerja sama.

Universitas Negeri di Surabaya juga menunjukkan praktik baik melalui kampanye “Kampus Inklusif” yang menggabungkan promosi

program studi, publikasi riset, dan pelibatan komunitas difabel. Kampanye ini disampaikan melalui media digital, seminar publik, dan kolaborasi dengan media lokal. Hasilnya adalah peningkatan citra universitas sebagai lembaga yang peduli terhadap keberagaman dan akses pendidikan.

Lembaga pelatihan di Makassar menerapkan pendekatan komunitas dalam kampanye promosi. Mereka bekerja sama dengan organisasi lokal, tokoh masyarakat, dan media komunitas untuk menyampaikan program pelatihan keterampilan kerja. Promosi dilakukan melalui kegiatan sosial, pelatihan gratis, dan testimoni alumni yang berhasil bekerja. Pendekatan ini memperkuat kepercayaan dan partisipasi masyarakat.

Sekolah swasta di Bandung mengintegrasikan branding kelembagaan dengan kampanye nilai karakter. Melalui slogan, logo, dan kegiatan sosial, sekolah ini membangun citra sebagai lembaga yang menanamkan nilai-nilai moral dan kepemimpinan. Kampanye ini diperkuat dengan publikasi prestasi siswa dan pelibatan orang tua dalam kegiatan sekolah.

Praktik baik juga terlihat dari pesantren modern di Jawa Timur yang menggabungkan promosi pendidikan agama dan keterampilan hidup. Mereka menggunakan media *digital*, publikasi cetak, dan kegiatan dakwah untuk menyampaikan visi pendidikan yang holistik. Humas pesantren aktif menjalin hubungan dengan media, pemerintah, dan alumni untuk memperkuat citra kelembagaan.

Studi kasus lokal ini menunjukkan bahwa integrasi pemasaran dan humas dapat diterapkan secara kontekstual dan kreatif sesuai dengan karakter lembaga. Keberhasilan kampanye bergantung pada konsistensi pesan, partisipasi publik, dan komitmen terhadap nilai pendidikan. Praktik baik ini dapat menjadi inspirasi bagi lembaga lain dalam membangun strategi komunikasi yang efektif dan berkelanjutan (Santosa, B. 2022).

Strategi Implementasi

Strategi implementasi adalah proses sistematis untuk menerapkan rencana atau kebijakan ke dalam tindakan nyata yang terukur dan berkelanjutan. Dalam konteks manajemen pendidikan, strategi

implementasi mencakup langkah-langkah operasional yang dirancang untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga melalui program-program yang telah dirumuskan sebelumnya. Proses ini melibatkan alokasi sumber daya, penjadwalan kegiatan, penugasan tanggung jawab, serta pengawasan dan evaluasi secara berkala. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), strategi implementasi merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen strategis karena menentukan keberhasilan atau kegagalan dari perencanaan yang telah disusun.

Tanpa implementasi yang efektif, strategi hanya akan menjadi dokumen tanpa dampak nyata. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pendidikan untuk memastikan bahwa strategi yang dirancang dapat diterjemahkan ke dalam tindakan yang relevan, melibatkan seluruh komponen organisasi, dan disesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal.

Strategi implementasi yang baik ditandai oleh koordinasi yang kuat, komunikasi yang jelas, dan komitmen terhadap pencapaian hasil yang terukur (Terry, G. R. 2006).

Langkah-Langkah Menyusun Rencana Pemasaran dan Humas Pendidikan

Menyusun rencana pemasaran dan humas pendidikan merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memperkuat citra lembaga, meningkatkan partisipasi publik, dan menyampaikan nilai-nilai pendidikan secara efektif.

Langkah pertama adalah melakukan analisis situasi, yaitu memahami kondisi internal dan eksternal lembaga, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi. Analisis ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi komunikasi dan promosi yang relevan.

Langkah kedua adalah menetapkan tujuan komunikasi dan pemasaran secara spesifik, terukur, dan sesuai dengan visi lembaga. Tujuan ini bisa berupa peningkatan jumlah peserta didik, penguatan citra institusi, atau perluasan kemitraan. Tujuan yang jelas akan memudahkan dalam menyusun indikator keberhasilan dan mengarahkan seluruh aktivitas promosi secara terfokus (McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. 2002).

Langkah ketiga adalah mengidentifikasi target audiens, seperti peserta didik, orang tua, masyarakat umum, dan mitra industri. Setiap segmen memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda, sehingga pendekatan komunikasi harus disesuaikan. Segmentasi pasar pendidikan menjadi kunci dalam menyusun pesan dan memilih saluran komunikasi yang tepat.

Langkah keempat adalah merancang strategi komunikasi dan promosi, termasuk pemilihan media (*digital*, cetak, *event*, komunitas), penyusunan pesan utama, dan penjadwalan kegiatan. Strategi ini harus bersifat terpadu dan konsisten agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh publik sasaran.

Kolaborasi antara tim humas dan pemasaran sangat penting dalam tahap ini. Langkah kelima adalah pelaksanaan rencana secara operasional, termasuk distribusi materi promosi, pelaksanaan *event*, dan pengelolaan media sosial. Pelaksanaan harus melibatkan seluruh komponen lembaga dan dilakukan secara profesional agar hasilnya optimal. *Monitoring* selama pelaksanaan juga diperlukan untuk mengantisipasi kendala dan melakukan penyesuaian.

Langkah terakhir adalah evaluasi dan tindak lanjut. Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas strategi yang telah dijalankan, mengidentifikasi kekurangan, dan merumuskan perbaikan. Tindak lanjut berupa penyusunan laporan, dokumentasi hasil, dan perencanaan kampanye berikutnya. Dengan langkah-langkah yang sistematis, rencana pemasaran dan humas pendidikan dapat berjalan efektif dan berkelanjutan (Stanton, W. J. 2004).

Analisis SWOT dan Pemetaan *Stakeholder*

Analisis SWOT adalah metode strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam pengelolaan pemasaran dan humas pendidikan.

Kekuatan bisa berupa reputasi akademik, fasilitas modern, atau tenaga pendidik profesional, sementara kelemahan bisa mencakup keterbatasan anggaran, kurangnya promosi, atau rendahnya partisipasi masyarakat (Dickson, P. R. 1997).

Peluang dalam konteks pendidikan dapat berupa dukungan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi *digital*, atau meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan. Ancaman bisa datang dari persaingan antar lembaga, perubahan regulasi, atau isu sosial yang mempengaruhi persepsi publik. Analisis SWOT membantu lembaga dalam merumuskan strategi komunikasi yang adaptif dan berbasis realitas.

Selain SWOT, pemetaan *stakeholder* menjadi langkah penting dalam menyusun strategi komunikasi dan promosi. Stakeholder dalam pendidikan meliputi peserta didik, orang tua, guru, staf, pemerintah, media, mitra industri, dan masyarakat umum. Setiap *stakeholder* memiliki kepentingan, pengaruh, dan ekspektasi yang berbeda terhadap lembaga pendidikan.

Pemetaan *stakeholder* dilakukan dengan mengidentifikasi siapa saja yang terlibat, seberapa besar pengaruh mereka, dan bagaimana hubungan komunikasi yang harus dibangun. Menurut Freeman (1984), pemahaman terhadap stakeholder akan membantu lembaga dalam menyusun strategi komunikasi yang inklusif dan berorientasi pada kolaborasi.

Humas berperan dalam menjalin komunikasi yang harmonis dengan *stakeholder* melalui dialog, publikasi, dan pelibatan dalam kegiatan kelembagaan. Strategi komunikasi harus disesuaikan dengan karakter dan kebutuhan masing-masing *stakeholder* agar tercipta hubungan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

Dengan analisis SWOT dan pemetaan *stakeholder* yang tepat, lembaga pendidikan dapat merancang strategi humas dan pemasaran yang responsif, relevan, dan berdampak nyata. Kedua pendekatan ini menjadi fondasi dalam membangun komunikasi strategis yang mendukung pencapaian tujuan kelembagaan (Lupiyoadi, R. 2013).

Evaluasi Efektivitas Strategi (Indikator Keberhasilan, Survei Kepuasan, Partisipasi Publik)

Evaluasi efektivitas strategi pemasaran dan humas pendidikan merupakan tahap penting untuk menilai sejauh mana tujuan komunikasi telah tercapai dan dampaknya terhadap citra serta partisipasi publik.

Evaluasi dilakukan secara sistematis dengan menggunakan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan sejak awal perencanaan. Indikator keberhasilan dapat berupa peningkatan jumlah peserta didik, peningkatan kunjungan ke media *digital* lembaga, jumlah publikasi positif di media massa, atau tingkat keterlibatan masyarakat dalam kegiatan pendidikan. Indikator ini harus bersifat kuantitatif dan kualitatif agar memberikan gambaran menyeluruh tentang hasil strategi yang dijalankan.

Survei kepuasan menjadi alat evaluasi yang efektif untuk mengetahui persepsi publik terhadap layanan komunikasi dan promosi lembaga. Survei dapat dilakukan kepada peserta didik, orang tua, mitra, dan masyarakat umum dengan menggunakan kuesioner, wawancara, atau forum diskusi. Hasil survei akan menunjukkan kekuatan dan kelemahan strategi komunikasi yang telah diterapkan.

Partisipasi publik juga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas strategi. Tingkat kehadiran dalam event, keterlibatan dalam program sosial, dan interaksi di media sosial mencerminkan sejauh mana masyarakat merespons dan mendukung lembaga pendidikan. Partisipasi yang tinggi menunjukkan keberhasilan dalam membangun hubungan dan kepercayaan publik.

Evaluasi juga mencakup analisis media, yaitu menilai bagaimana lembaga diberitakan di media massa dan media sosial. Sentimen positif, jumlah tayangan, dan interaksi publik menjadi indikator keberhasilan kampanye komunikasi. Humas harus mampu mengelola citra digital dan merespons opini publik secara aktif.

Dengan evaluasi yang komprehensif, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi kekuatan strategi, memperbaiki kelemahan, dan merumuskan langkah tindak lanjut yang lebih efektif. Evaluasi bukan hanya soal pengukuran, tetapi tentang pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan dalam membangun komunikasi kelembagaan yang profesional dan berdampak (Alma, B. 2007).

Tantangan dan Peluang

Tantangan dan peluang adalah dua konsep yang saling berkaitan dalam analisis strategis, terutama dalam konteks pengembangan lembaga pendidikan. Tantangan merujuk pada berbagai hambatan,

risiko, atau kondisi eksternal dan internal yang dapat mengganggu pencapaian tujuan kelembagaan, seperti keterbatasan sumber daya, persaingan antar institusi, perubahan kebijakan, atau rendahnya partisipasi masyarakat. Sementara itu, peluang adalah kondisi atau situasi yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat posisi lembaga, seperti perkembangan teknologi, dukungan pemerintah, meningkatnya kesadaran akan pentingnya pendidikan, atau potensi kemitraan dengan sektor industri.

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), kemampuan sebuah lembaga dalam mengenali dan merespons tantangan serta memanfaatkan peluang secara tepat akan menentukan keberhasilan strategi dan keberlanjutan organisasi. Dalam praktiknya, analisis tantangan dan peluang dilakukan melalui pendekatan SWOT, pemetaan *stakeholder*, dan evaluasi lingkungan eksternal.

Dengan memahami kedua aspek ini secara mendalam, lembaga pendidikan dapat merancang kebijakan yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu serta relevansi sosial (Basrowi, & Suwandi. 2008).

Digitalisasi dan Media Sosial Sebagai Peluang Baru

Digitalisasi dan media sosial telah membuka peluang baru yang sangat signifikan dalam strategi pemasaran dan humas pendidikan. Transformasi *digital* memungkinkan lembaga pendidikan menjangkau audiens yang lebih luas, menyampaikan informasi secara *real-time,* dan membangun interaksi yang lebih personal dengan masyarakat.

Platform seperti *Instagram, Facebook, YouTube*, dan *TikTok* menjadi sarana efektif untuk mempromosikan program, menyampaikan nilai kelembagaan, dan memperkuat citra institusi. Melalui digitalisasi, lembaga pendidikan dapat mengembangkan konten visual, video profil, testimoni alumni, dan kampanye interaktif yang menarik perhatian generasi muda.

Media sosial juga memungkinkan pengukuran efektivitas komunikasi melalui data analitik seperti jumlah tayangan, interaksi, dan tingkat keterlibatan. Menurut Kotler dan Fox (1995), digitalisasi memperkuat daya saing lembaga dengan mempercepat penyebaran informasi dan memperluas jangkauan promosi.

Peluang lain dari digitalisasi adalah efisiensi biaya dan fleksibilitas waktu. Promosi melalui media digital jauh lebih hemat dibandingkan media cetak atau event fisik, serta dapat dilakukan kapan saja tanpa batasan geografis. Hal ini sangat relevan bagi lembaga pendidikan di daerah terpencil atau dengan anggaran terbatas yang ingin tetap kompetitif secara nasional maupun global.

Digitalisasi juga mendukung personalisasi komunikasi. Lembaga dapat menyesuaikan pesan promosi berdasarkan segmentasi audiens, seperti usia, minat, atau lokasi. Ini memungkinkan pendekatan yang lebih relevan dan berdampak, serta meningkatkan kemungkinan partisipasi publik. Strategi ini sejalan dengan prinsip pemasaran modern yang berorientasi pada kebutuhan dan preferensi individu (Griffin, R. W. 2004).

Selain itu, media sosial berfungsi sebagai ruang dialog dan partisipasi. Masyarakat dapat memberikan umpan balik, bertanya, atau berbagi pengalaman secara langsung, sehingga membangun hubungan yang lebih kuat antara lembaga dan publik. Interaksi ini memperkuat kepercayaan dan loyalitas, serta menciptakan komunitas digital yang mendukung keberlanjutan institusi.

Dengan memanfaatkan digitalisasi dan media sosial secara optimal, lembaga pendidikan dapat memperkuat identitas, meningkatkan visibilitas, dan membangun komunikasi yang adaptif terhadap perkembangan zaman. Peluang ini harus diiringi dengan strategi konten yang berkualitas, pengelolaan media yang profesional, dan komitmen terhadap nilai-nilai pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan (Cravens, D. W., & Piercy, N. F. 2006).

Tantangan Etika dan Privasi Dalam Promosi Pendidikan

Di balik peluang besar digitalisasi, terdapat tantangan etika dan privasi yang harus dihadapi oleh lembaga pendidikan dalam menjalankan strategi promosi. Promosi yang melibatkan data pribadi peserta didik, orang tua, atau masyarakat harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian agar tidak melanggar hak privasi atau menimbulkan dampak negatif terhadap individu maupun institusi.

Salah satu tantangan utama adalah penggunaan foto, video, atau testimoni peserta didik dalam materi promosi tanpa izin yang jelas.

Praktik ini dapat menimbulkan masalah hukum dan etika, terutama jika konten tersebut disebarluaskan di media sosial atau platform publik. Menurut Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi di Indonesia, setiap penggunaan data pribadi harus disertai persetujuan eksplisit dari pihak terkait.

Selain itu, promosi yang berlebihan atau manipulatif dapat menimbulkan ekspektasi yang tidak realistis terhadap lembaga pendidikan. Misalnya, penggunaan slogan yang menjanjikan "kesuksesan pasti" atau "jaminan kerja" tanpa dasar yang kuat dapat dianggap menyesatkan dan merusak reputasi institusi. Etika komunikasi harus dijaga agar promosi tetap jujur, transparan, dan berorientasi pada nilai pendidikan. Tantangan lain adalah penyebaran informasi yang tidak akurat atau hoaks melalui media *digital*.

Humas dan tim pemasaran harus memastikan bahwa setiap konten yang dipublikasikan telah diverifikasi dan sesuai dengan fakta. Kesalahan informasi dapat menimbulkan krisis komunikasi dan menurunkan kepercayaan publik terhadap lembaga. Privasi juga menjadi isu penting dalam pengelolaan media sosial. Komentar publik, interaksi terbuka, dan algoritma platform dapat mengekspos data atau opini yang sensitif.

Lembaga pendidikan harus memiliki kebijakan media sosial yang jelas, termasuk moderasi konten, perlindungan data, dan penanganan konflik *digital* secara profesional. Dengan memahami dan mengantisipasi tantangan etika dan privasi, lembaga pendidikan dapat menjalankan promosi secara bertanggung jawab dan berkelanjutan. Etika bukan hanya soal kepatuhan hukum, tetapi tentang komitmen terhadap nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan integritas dalam membangun komunikasi kelembagaan yang bermutu (Drucker, P. F. 1999).

Peran Kebijakan Pemerintah dan Regulasi Dalam Mendukung Strategi Pemasaran dan Humas

Kebijakan pemerintah dan regulasi memiliki peran penting dalam mendukung strategi pemasaran dan humas lembaga pendidikan.

Regulasi yang jelas dan berpihak pada transparansi, akuntabilitas, serta perlindungan publik akan menciptakan iklim

komunikasi yang sehat dan profesional. Pemerintah berperan sebagai fasilitator, pengawas, dan mitra dalam pengembangan sistem komunikasi pendidikan yang inklusif dan berdaya saing.

Salah satu bentuk dukungan adalah regulasi tentang perlindungan data pribadi, yang memberikan pedoman bagi lembaga pendidikan dalam mengelola informasi peserta didik dan masyarakat secara aman dan etis. Undang-undang ini mendorong lembaga untuk menyusun kebijakan internal, melakukan edukasi staf, dan membangun sistem keamanan *digital* yang memadai.

Pemerintah juga dapat mendukung promosi pendidikan melalui program nasional seperti kampanye literasi digital, pameran pendidikan, dan platform informasi publik. Kegiatan ini membuka ruang bagi lembaga untuk berpartisipasi, memperkenalkan program unggulan, dan menjalin kemitraan strategis. Dukungan ini memperkuat visibilitas lembaga dan memperluas jangkauan komunikasi.

Regulasi tentang akreditasi, standar mutu, dan pelaporan publik juga berkontribusi terhadap citra kelembagaan. Lembaga yang memenuhi standar nasional dan aktif dalam pelaporan akan lebih dipercaya oleh masyarakat. Humas berperan dalam menyampaikan pencapaian ini secara transparan dan menarik kepada publik. (Freeman, R. E. 1984).

Selain itu, kebijakan pemerintah dalam bidang teknologi dan komunikasi, seperti perluasan akses internet dan digitalisasi pendidikan, memberikan peluang besar bagi lembaga untuk mengembangkan strategi promosi berbasis digital. Pemerintah dapat menyediakan infrastruktur, pelatihan, dan insentif bagi lembaga yang berinovasi dalam komunikasi publik.

Dengan dukungan kebijakan dan regulasi yang progresif, strategi pemasaran dan humas pendidikan dapat berjalan lebih efektif, aman, dan berdampak luas. Kolaborasi antara lembaga dan pemerintah menjadi kunci dalam membangun sistem komunikasi pendidikan yang profesional, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan mutu serta partisipasi masyarakat (Nawawi, H. 2003).

Kesimpulan

Penutup dari pembahasan ini menegaskan bahwa pemasaran dan humas merupakan dua komponen strategis yang saling melengkapi dalam membangun citra, memperkuat komunikasi, dan meningkatkan partisipasi publik terhadap lembaga pendidikan.

Seluruh poin penting yang telah dibahas mulai dari penetapan nilai kelembagaan, pemilihan media promosi, integrasi branding, hingga strategi implementasi dan evaluasi menunjukkan bahwa komunikasi kelembagaan harus dirancang secara sistematis, adaptif, dan berorientasi pada mutu. Implikasi strategis bagi pengelola pendidikan adalah perlunya pendekatan yang lebih terencana dan profesional dalam mengelola komunikasi publik.

Pengelola tidak hanya bertugas menyampaikan informasi, tetapi juga membangun kepercayaan, merespons dinamika sosial, dan menciptakan hubungan yang berkelanjutan dengan *stakeholder*. Oleh karena itu, fungsi humas dan pemasaran harus diposisikan sebagai bagian integral dari manajemen kelembagaan, bukan sekadar pelengkap administratif.

Pengelola pendidikan juga dituntut untuk memahami tantangan dan peluang yang muncul dari perkembangan teknologi, regulasi, dan ekspektasi masyarakat. Digitalisasi membuka ruang promosi yang luas, tetapi juga membawa risiko etika dan privasi yang harus dikelola dengan bijak. Kebijakan pemerintah dan regulasi menjadi landasan penting dalam menjaga integritas komunikasi dan memastikan bahwa strategi promosi berjalan sesuai dengan norma hukum dan nilai pendidikan.

Arah pengembangan ke depan menekankan pentingnya pemasaran berbasis nilai, yaitu promosi yang tidak hanya menonjolkan keunggulan program, tetapi juga mencerminkan komitmen terhadap pelayanan publik, keadilan sosial, dan pembangunan karakter. Pemasaran berbasis nilai akan memperkuat identitas lembaga dan menciptakan diferensiasi yang bermakna di tengah persaingan yang semakin kompleks.

Selain itu, humas partisipatif menjadi pendekatan yang relevan untuk membangun komunikasi yang inklusif dan berkelanjutan.

Humas tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga membuka ruang dialog, melibatkan masyarakat dalam kegiatan kelembagaan, dan merespons aspirasi publik secara aktif. Dengan pendekatan partisipatif, lembaga pendidikan dapat memperkuat legitimasi sosial dan meningkatkan loyalitas masyarakat.

Kesimpulannya, pengelolaan pemasaran dan humas dalam pendidikan harus diarahkan pada strategi yang berbasis nilai, partisipatif, dan berorientasi pada dampak sosial. Dengan sinergi yang kuat antara komunikasi, promosi, dan pelayanan publik, lembaga pendidikan akan mampu membangun citra yang kokoh, meningkatkan daya saing, dan berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Daftar Pustaka

Alma, B. (2007). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Alfabeta.

Alma, B. (2007). *Manajemen Pemasaran Strategik*. Alfabeta.

Ardianto, E., & Soemirat, S. (2011). *Dasar-Dasar Public Relations*. Remaja Rosdakarya.

Assael, H. (2001). *Consumer Behavior: A Strategic Approach*. Houghton Mifflin.

Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2009). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill.

Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2006). *Strategic Marketing*. McGraw-Hill.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations*. Prentice Hall.

Darlan, Saiffullah & Wahidin (2024) *Dasar-Dasar Pendidikan Masyarakat* PT Media Penerbit Indonesia Medan, Sumatera Utara

Dickson, P. R. (1997). *Marketing Management*. Dryden Press.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Effendy, O. U. (2003). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Remaja Rosdakarya.

Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. Pearson Education.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

Griffin, R. W. (2004). *Management*. Houghton Mifflin Company.

Hanafiah, A. (2022). *Implementasi Strategi Humas di Sekolah Dasar*.

Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions.* Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education.

Lupiyoadi, R. (2013). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Salemba Empat.

Manap, A. (2016). *Strategi Pemasaran Pendidikan*. Widina Publisher.

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global-*

Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Remaja Rosdakarya.

Nawawi, H. (2003). *Manajemen Strategik*. Gadjah Mada University Press.

Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.

Ruslan, R. (2005). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. RajaGrafindo Persada.

Santosa, B. (2022). *Studi Kasus Branding Sekolah di Indonesia.*

Siagian, S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Sondang, P. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

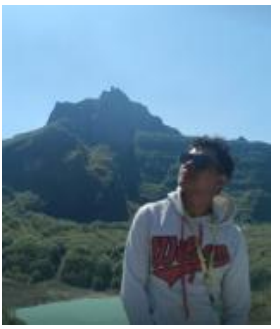
Stanton, W. J. (2004). *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill.

Terry, G. R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara.

Tjiptono, F. (2005). *Brand Management & Strategy*. Andi Publisher.

Tjiptono, F. (2008). *Strategi Pemasaran*. Andi Offset.

PROFIL PENULIS



Agustinus Talindong, M.Pd., M.Th.

Lahir di Tunggaling 1 Agustus 1983 Penulis memulai karir sebagai dosen pada Tahun 2012 di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Jaya Palu pada Prodi Keperawatan dan aktif mengajar pada Prodi Kesehatan Masyarakat, dan Farmasi dengan Mata Kuliah Pendidikan Agama, Pancasila, Kewarganegaraan, Filsafat dan Logika, Etika dan Kode Etik Kesehatan, Etika dan Hukum Kesehatan, Sosiologi dan Antropologi Kesehatan, penulis menempuh Pendidikan Diploma Teologi di STTII Wera Palu dan melanjutkan ke jenjang sarjana pada STTII Wera Palu di bidang Teologi berikutnya melanjutkan Pendidikan Magister di STTI IKAT Jakarta dengan jurusan Pendidikan Agama kemudian penulis melanjutkan Pendidikan Magister Teologi di STII Wera Palu.

Penulis aktif melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dalam Penelitian dan Pengabdian Masyarakat di bidang kesehatan serta menulis buku, selain sebagai dosen penulis mendapatkan tugas tambahan di bidang sarana dan prasarana sebagai koordinator di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Jaya Palu dari Tahun 2004 sampai dengan sekarang. Penulis aktif Pada Pengurus Provinsi Persatuan Sepak Takraw Indonesia (PSTI) Sulawesi Tengah sampai dengan sekarang dalam jabatan di Bidang Pertandingan dan sebagai Wasit Nasional, dan aktif dalam persatuan Olahraga *Teqball* Indonesia Provinsi Sulawesi Tengah dalam bidang pengembangan dan penelitian selain itu penulis aktif pada Persekutuan Mahasiswa Lentera sebagai ketua dan Kerukunan Pomenggonan sebagai wakil sekretaris dan Koordinator pengembangan SDM sampai dengan sekarang, dalam penulisan dan pembahasan bab tersebut masih jauh dari kesempurnaan olehnya itu penulis selalu mengharapkan masukan dan sarannya melalui Email yang tertera di bawah ini. Besar harapan dalam pengabdian sebagai dosen dimana menjunjung tinggi Tri Dharma Perguruan Tinggi serta mengabdi pada Bangsa Dan Negara dan memberikan yang terbaik bagi mahasiswa.

Email Penulis: agustinustalindong@gmail.com.

BAB 12
STRATEGI MUTU DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF LEMBAGA PENDIDIKAN

Dr. Muhamad Thoif, S.Pd.I., M.Pd.
Universitas Yapis Papua Jayapura

Pendahuluan

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting sebagai fondasi utama dalam pembangunan bangsa. Melalui pendidikan, lahir generasi yang cerdas, berkarakter, serta mampu bersaing ditingkat global. Di era globalisasi saat ini, lembaga pendidikan menghadapi tantangan yang semakin beragam.

Mereka tidak hanya dituntut untuk menjadi penyedia layanan belajar, tetapi juga harus mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) unggul yang memiliki kompetensi abad ke-21. Perkembangan revolusi industri 4.0 dan transformasi digital menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan peningkatan mutu dan membangun daya saing agar dapat bertahan sekaligus berkembang di tengah persaingan global.(Fonna, 2019)(Effendi *et al*., 2022).

Pendidikan merupakan sektor strategis yang menentukan kualitas SDM yang mampu bersaing dalam tatanan dunia modern. Dalam konteks persaingan antar lembaga pendidikan, mutu menjadi faktor utama yang menentukan keberlangsungan serta keunggulan suatu institusi. Lembaga yang mampu menjaga dan meningkatkan mutu layanan pendidikannya akan memperoleh kepercayaan masyarakat serta memiliki posisi yang kuat di tengah kompetisi yang semakin ketat (Rohman, 2018). Mutu pendidikan mencakup seluruh aspek, mulai dari input, proses pembelajaran, hingga hasil yang dicapai. Konsep mutu tidak hanya dipahami sebagai pencapaian standar minimum, melainkan sebagai usaha berkelanjutan untuk memberikan layanan pendidikan terbaik sesuai kebutuhan peserta didik dan tuntutan zaman (Supadi, 2021) (Wachid *et al.,* 2024).

Dengan demikian, mutu pendidikan dapat dimaknai sebagai kemampuan lembaga untuk memenuhi atau bahkan melampaui standar nasional maupun internasional yang berlaku. Mutu tidak hanya diukur melalui hasil ujian atau prestasi akademik, tetapi juga melalui kualitas kurikulum, kompetensi tenaga pendidik, metode pembelajaran, sarana prasarana, serta tingkat kepuasan peserta didik dan orang tua (DEMAK & BUKHORI, n.d.).

Mutu bersifat dinamis, artinya perlu terus diperbarui melalui inovasi dan evaluasi berkelanjutan agar tetap relevan dengan perkembangan zaman (Madihah & Cahyanto, n.d.). Sementara itu,

keunggulan kompetitif dalam lembaga pendidikan dapat diwujudkan melalui kemampuan menciptakan inovasi, diferensiasi, dan reputasi yang membedakan institusi tersebut dari lembaga lain. Menurut (Porter, 1998a) keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui strategi diferensiasi, efisiensi biaya, atau fokus pada segmen tertentu.

Dalam konteks pendidikan, strategi tersebut dapat diwujudkan melalui penyelenggaraan program unggulan, layanan akademik dan non-akademik yang bermutu, serta pembentukan citra positif lembaga (*brand image*). Tantangan baru seperti perkembangan teknologi digital, globalisasi pendidikan, dan meningkatnya harapan masyarakat terhadap kualitas layanan menjadikan isu mutu dan keunggulan kompetitif semakin krusial.

Karena itu, lembaga pendidikan perlu mengembangkan strategi mutu yang terintegrasi dengan upaya membangun keunggulan kompetitif agar tetap adaptif, relevan, dan unggul di tengah perubahan yang cepat (Dudley *et al.,* 2016). Pentingnya pengembangan strategi mutu dan keunggulan kompetitif juga selaras dengan agenda *global Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya tujuan keempat yang menekankan pendidikan berkualitas.

Pendidikan yang bermutu merupakan dasar terciptanya pembangunan berkelanjutan yang inklusif dan berkeadilan (Meskell & Brumann, 2015). Oleh sebab itu, lembaga pendidikan perlu bertransformasi menjadi institusi yang tidak hanya fokus pada prestasi akademik, tetapi juga mampu merespons dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi. Dengan demikian, pembahasan mengenai strategi peningkatan mutu dan pencapaian keunggulan kompetitif dalam lembaga pendidikan menjadi sangat penting.

Mutu berperan sebagai fondasi utama, sedangkan keunggulan kompetitif merupakan hasil dari pengelolaan mutu yang efektif dan terarah. Kedua aspek ini harus berjalan secara sinergis agar lembaga pendidikan dapat bertahan, berkembang, serta memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan bangsa dan peradaban.

Konsep Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan elemen mendasar yang menentukan sejauh mana lembaga pendidikan mampu memberikan layanan sesuai

dengan kebutuhan peserta didik serta harapan masyarakat. Mutu tidak semata diukur dari hasil akademik, melainkan mencakup seluruh aspek sistem pendidikan, seperti kurikulum, kualitas tenaga pendidik, sarana-prasarana, proses pembelajaran, hingga kualitas lulusan yang dihasilkan (E. Sallis, 2014).

Menurut pandangan (Shewhart & Deming, 1986), mutu merupakan hasil dari proses perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) yang melibatkan seluruh komponen organisasi. Sementara itu, (Schultz *et al.,* 1998) mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian suatu produk atau layanan terhadap kebutuhan pengguna (*fitness for use*). Dalam konteks pendidikan, "pelanggan" mencakup siswa, orang tua, masyarakat luas, serta dunia kerja.

Di Indonesia, mutu pendidikan dirumuskan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi delapan komponen utama, yaitu standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, serta penilaian pendidikan (Megahantara, 2017).

Dengan demikian, mutu pendidikan bersifat kompleks dan multidimensional karena mencakup berbagai unsur yang saling berkaitan. Beberapa indikator untuk menilai mutu pendidikan dapat dilihat dari empat dimensi utama (Mulyasa, 2021).

1. *Input*, yaitu kualitas peserta didik, guru, kurikulum, serta sarana dan prasarana yang tersedia.
2. Proses, mencakup pelaksanaan pembelajaran yang efektif, inovatif, dan berpusat pada peserta didik.
3. *Output*, yaitu hasil belajar siswa yang meliputi ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik.
4. *Outcome*, berupa kontribusi lulusan terhadap masyarakat, dunia kerja, dan pembangunan bangsa.

Mutu pendidikan bersifat dinamis karena harus menyesuaikan dengan perubahan sosial, kemajuan ilmu pengetahuan, dan perkembangan teknologi. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan dituntut untuk terus melakukan inovasi agar mutu yang dihasilkan tetap relevan dengan kebutuhan zaman (Schwab, 2016).

Konsep Keunggulan Kompetitif dalam Pendidikan menggambarkan kemampuan suatu lembaga pendidikan dalam

menciptakan nilai yang unik dan berbeda, sehingga mampu bersaing secara efektif dengan lembaga lain. (Porter, 1998b) mengemukakan tiga strategi utama untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu:

1. *Cost Leadership* (kepemimpinan biaya rendah): lembaga memberikan layanan pendidikan dengan biaya efisien tanpa menurunkan mutu.
2. *Differentiation* (diferensiasi): lembaga menghadirkan program yang khas dan bernilai tambah, seperti kurikulum internasional atau program berbasis teknologi modern.
3. *Focus* (fokus pada segmen tertentu): lembaga memusatkan perhatian pada kelompok peserta didik tertentu atau bidang khusus, misalnya sekolah vokasi yang menekankan keterampilan kerja.

Dalam dunia pendidikan, keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada faktor ekonomi, tetapi juga pada kualitas layanan, inovasi pembelajaran, reputasi akademik, serta citra lembaga di mata publik (E. Sallis, 2014). Selain itu, keunggulan juga dapat diperkuat melalui kerja sama strategis dengan industri, perguruan tinggi lain, maupun lembaga internasional untuk memperluas jaringan dan meningkatkan kredibilitas (Meskell & Brumann, 2015) Ciri-ciri lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan kompetitif antara lain:

1. Mampu menghasilkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja.
2. Menyediakan program pendidikan yang selaras dengan perkembangan global.
3. Menawarkan inovasi layanan berbasis teknologi dan pembelajaran modern.
4. Menjaga reputasi lembaga melalui prestasi akademik dan kepercayaan masyarakat.

Hubungan antara Mutu dan Keunggulan Kompetitif Mutu pendidikan dan keunggulan kompetitif memiliki keterkaitan yang sangat erat serta saling memperkuat. Mutu menjadi landasan bagi terciptanya daya saing, sementara keunggulan kompetitif merupakan hasil dari pengelolaan mutu yang strategis.

Tanpa mutu yang baik, keunggulan kompetitif sulit dipertahankan; sebaliknya, mutu yang tinggi tanpa strategi

diferensiasi juga tidak cukup untuk memenangkan persaingan (Porter, 1998a) (J. F. Sallis *et al.,* 2012) menegaskan bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan prinsip *Total Quality Management* (TQM) akan lebih mudah membangun reputasi dan kepercayaan masyarakat.

Oleh karena itu, mutu bukan sekadar tujuan internal lembaga, melainkan juga sarana untuk memperkuat posisi kompetitif di tengah persaingan pendidikan yang semakin ketat. Mutu menciptakan kepercayaan publik, sedangkan keunggulan kompetitif menjamin keberlanjutan lembaga. Integrasi antara strategi peningkatan mutu dan penciptaan keunggulan kompetitif akan menjadikan lembaga pendidikan mampu bertahan, berkembang, serta unggul dalam jangka panjang.

Konsep Keunggulan Kompetitif

Michael (Porter, 1998b) memperkenalkan tiga strategi pokok untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang dikenal dengan istilah Generic Strategies. Meskipun strategi ini awalnya dirancang untuk dunia bisnis, prinsip-prinsipnya juga dapat diterapkan pada organisasi *non-profit*, termasuk lembaga pendidikan.

1. ***Cost Leadership*** **(Kepemimpinan Biaya)**
   Strategi ini berfokus pada efisiensi dalam pengelolaan biaya sehingga organisasi dapat menawarkan produk atau layanan dengan harga lebih rendah dibandingkan pesaing. Dalam dunia pendidikan, pendekatan ini terlihat pada lembaga yang mampu menyediakan biaya pendidikan yang terjangkau tanpa mengorbankan mutu. Misalnya, institusi pendidikan yang memanfaatkan teknologi pembelajaran daring untuk mengurangi pengeluaran operasional namun tetap menjaga kualitas layanan.

2. ***Differentiation*** **(Diferensiasi)**
   Strategi diferensiasi menekankan pada penciptaan keunikan dan nilai tambah yang dianggap penting oleh pengguna layanan (seperti peserta didik, orang tua, atau masyarakat). Dalam konteks pendidikan, hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan kurikulum internasional, sistem bilingual, atau program unggulan

tertentu seperti STEM, kewirausahaan, atau pendidikan karakter. Contohnya adalah universitas yang dikenal dengan keunggulan riset dan tenaga pengajar berkualitas global.

3. *Focus* (Fokus)

Strategi fokus mengarahkan perhatian pada segmen pasar tertentu, baik dengan pendekatan *cost focus* (biaya rendah untuk kelompok tertentu) maupun differentiation focus (keunikan bagi segmen spesifik).

Dalam ranah pendidikan, strategi ini dapat diimplementasikan oleh sekolah atau lembaga yang memusatkan diri pada bidang tertentu seperti sekolah kejuruan teknik, sekolah Islam terpadu, sekolah seni, politeknik, atau lembaga inklusif yang melayani siswa berkebutuhan khusus.

Dalam dunia pendidikan, keunggulan kompetitif tidak hanya diukur dari efisiensi biaya, tetapi juga dari aspek kualitas, relevansi, serta inovasi layanan yang diberikan. Menurut (Zappala et al., 2013), lembaga pendidikan yang unggul adalah lembaga yang mampu memberikan value added (nilai tambah) bagi peserta didik, orang tua, maupun masyarakat luas. Beberapa faktor yang menentukan keunggulan kompetitif lembaga pendidikan antara lain:

a. Mutu Akademik
   1) Kurikulum yang selaras dengan kebutuhan global dan dunia kerja.
   2) Tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional serta kompeten.
b. Inovasi Pembelajaran
   1) Pemanfaatan teknologi informasi seperti *e-learning* dan *digital learning.*
   2) Penerapan metode pembelajaran aktif, kolaboratif, dan berbasis proyek.
c. Reputasi dan Citra Lembaga
   1) Akreditasi dengan predikat unggul.
   2) Prestasi siswa, keberhasilan alumni, serta kemitraan dengan dunia industri.

d. Pelayanan dan Fasilitas
   1) Lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan mendukung proses belajar.
   2) Layanan konseling, bimbingan karir, serta kegiatan ekstrakurikuler yang variatif.
e. Keterjangkauan Biaya dan Aksesibilitas
   1) Penyediaan beasiswa, subsidi silang, atau sistem pembiayaan yang fleksibel.
   2) Lokasi lembaga yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat.

Dengan demikian, lembaga pendidikan dapat memilih strategi keunggulan kompetitif yang paling sesuai dengan visi, misi, serta kapasitas sumber daya yang dimilikinya. Sebagian lembaga mungkin lebih menonjolkan aspek diferensiasi dengan membangun citra sekolah unggulan, sementara yang lain berfokus pada kepemimpinan biaya agar dapat memberikan akses pendidikan bermutu dengan biaya yang terjangkau bagi masyarakat luas.

Hubungan Mutu dan Keunggulan Kompetitif

1. Mutu Sebagai Dasar Daya Saing

Menurut (Shewhart & Deming, 1986), mutu bukan sekadar hasil akhir dari suatu proses, melainkan merupakan rangkaian kegiatan terpadu yang melibatkan manajemen, sumber daya manusia, dan teknologi.

Lembaga yang mampu menjaga mutu secara konsisten akan memperoleh kepercayaan dari pelanggan serta membangun loyalitas jangka panjang, yang menjadi pondasi bagi daya saing berkelanjutan. (Juran, 1992) memaknai mutu sebagai fitness for use, yaitu tingkat kesesuaian suatu produk atau layanan dengan kebutuhan pengguna.

Dengan demikian, keunggulan kompetitif dapat dicapai ketika organisasi mampu memberikan nilai lebih tinggi melalui mutu yang lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

2. Peran Inovasi, Teknologi, SDM, dan Tata Kelola

a. Peran Inovasi

Mutu tidak akan bertahan lama tanpa adanya inovasi yang berkelanjutan. (Porter, 1998a) menegaskan bahwa inovasi merupakan faktor utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Melalui inovasi dalam produk, layanan, maupun sistem manajemen, organisasi dapat terus meningkatkan mutu sekaligus menciptakan perbedaan yang sulit ditiru oleh pesaing.

b. Peran Teknologi

Teknologi berfungsi sebagai sarana pendukung utama dalam menciptakan mutu tinggi dan efisiensi operasional. (Garvin, 1998) menyebutkan bahwa dimensi mutu meliputi keandalan, daya tahan, serta kesesuaian terhadap spesifikasi semuanya dapat ditingkatkan melalui penerapan teknologi yang tepat. Dengan pemanfaatan teknologi, organisasi mampu mempercepat proses kerja, menekan biaya produksi (*cost leadership*), serta menjaga konsistensi mutu produk maupun layanan.

c. Peran Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia memiliki posisi strategis dalam menciptakan mutu dan daya saing organisasi. Berdasarkan pandangan *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh (Barney, 2001), SDM yang unik, langka, dan sulit ditiru dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tenaga kerja yang kompeten, inovatif, dan memiliki komitmen terhadap budaya mutu akan mampu mengoptimalkan teknologi, menciptakan ide-ide baru, serta mempertahankan standar kualitas secara konsisten.

d. Peran Tata Kelol

Tata kelola yang baik (*good governance*) merupakan prasyarat penting agar mutu dapat dikelola secara berkesinambungan. (TER, 2004) menjelaskan bahwa tata kelola yang transparan, akuntabel, dan partisipatif berperan besar dalam membangun kepercayaan para pemangku kepentingan.

Dalam konteks lembaga pendidikan maupun dunia usaha, penerapan tata kelola yang efektif memastikan bahwa mutu

tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi juga tertanam sebagai budaya organisasi. Secara keseluruhan, hubungan antara mutu dan keunggulan kompetitif bersifat saling memperkuat.

Mutu berperan sebagai fondasi daya saing, namun untuk menjadikannya keunggulan yang berkelanjutan, diperlukan sinergi antara inovasi, teknologi, pengembangan SDM, dan tata kelola yang baik. Integrasi dari keempat aspek tersebut akan melahirkan organisasi yang adaptif, unggul, serta memiliki daya saing tinggi baik di tingkat nasional maupun global.

Strategi Mutu Lembaga Pendidikan

Mutu Pendidikan dan Strateginya menjadi salah satu tolok ukur utama dalam menilai keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam memberikan layanan terbaik bagi peserta didik serta masyarakat luas. Upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan melalui tiga tahapan strategis, yaitu perencanaan mutu (*quality planning*), pelaksanaan mutu (*quality implementation*), dan pengendalian mutu (*quality control*). Berikut uraian lebih mendalam mengenai tahapan tersebut.

1. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu di lingkungan pendidikan merupakan langkah awal yang bersifat strategis untuk memastikan seluruh proses pendidikan berjalan secara sistematis, terukur, dan sejalan dengan tujuan jangka panjang lembaga.

Dalam konteks manajemen mutu, perencanaan tidak hanya menargetkan pencapaian akademik semata, tetapi juga mencakup pembentukan karakter, pengembangan kompetensi abad ke-21, serta pemenuhan kebutuhan peserta didik dan masyarakat(E. Sallis, 2014) . Unsur utama dalam perencanaan mutu terdiri atas visi, misi, dan nilai inti, yang menjadi fondasi arah pengembangan lembaga pendidikan.

a. Visi Lembaga Pendidikan

Visi menggambarkan kondisi ideal lembaga pendidikan di masa depan yang ingin diwujudkan. Visi berfungsi sebagai panduan jangka panjang sekaligus sumber inspirasi bagi seluruh warga sekolah atau kampus. Visi yang efektif harus bersifat jelas,

realistis, relevan terhadap perkembangan zaman, serta berorientasi pada kemajuan masa depan (Ribeiro, 2002).

b. Misi Lembaga Pendidikan

Misi merupakan pernyataan strategis yang menjelaskan cara lembaga pendidikan mencapai visi yang telah ditetapkan. Misi berisi langkah-langkah operasional, program kerja, serta strategi pengelolaan yang digunakan. Misi yang baik umumnya menekankan pada pengembangan peserta didik, penguatan pendidikan karakter, inovasi dalam pembelajaran, serta peningkatan profesionalisme tenaga pendidik (Purwadhi, 2019).

c. Nilai Inti (*Core Values*) Lembaga Pendidikan

Nilai inti adalah prinsip dasar dan keyakinan fundamental yang membentuk sikap, perilaku, dan budaya kerja di lingkungan lembaga pendidikan. Nilai ini mencerminkan identitas lembaga serta menjadi pembeda dari lembaga lain (Shewhart & Deming, 1986) Nilai inti juga berfungsi sebagai landasan moral dalam menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan. Contoh nilai inti lembaga pendidikan meliputi:

1) Integritas: menjunjung kejujuran, tanggung jawab, dan etika dalam setiap tindakan.
2) *Excellence* (Keunggulan): berorientasi pada mutu tinggi dalam setiap proses pembelajaran.
3) Inovasi: terbuka terhadap perubahan, berpikir kreatif, dan adaptif terhadap kemajuan teknologi.
4) Kolaborasi: membangun kerja sama dengan orang tua, masyarakat, serta mitra global.
5) Kepedulian: menumbuhkan empati, solidaritas, dan rasa tanggung jawab sosial.

Ketiga unsur visi, misi, dan nilai inti memiliki keterkaitan yang sangat erat. Visi menjadi cita-cita jangka panjang, misi berfungsi sebagai strategi operasional untuk mencapainya, dan nilai inti menjadi dasar moral serta budaya kerja yang menopang keduanya. Bila ketiga aspek tersebut dirumuskan secara matang, maka lembaga pendidikan dapat menumbuhkan budaya mutu yang konsisten dan memiliki daya saing tinggi (E. Sallis, 2014).

2. Penetapan Standar Mutu

Penetapan standar mutu merupakan langkah sistematis untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan memiliki kualitas layanan sesuai dengan standar nasional maupun internasional. Standar mutu mencakup tidak hanya aspek akademik, tetapi juga tata kelola, pelayanan, serta keberlanjutan lembaga.

Dalam praktiknya, terdapat tiga mekanisme penting yang sering digunakan dalam penjaminan mutu pendidikan, yaitu akreditasi, ISO (*International Organization for Standardization*), dan BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi).

a. Akreditasi Pendidikan

Akreditasi merupakan proses penilaian menyeluruh terhadap mutu dan kelayakan program studi atau lembaga pendidikan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah memberikan pengakuan resmi bahwa lembaga tersebut telah memenuhi kriteria mutu minimal. Aspek yang dinilai meliputi kurikulum, tenaga pendidik, sarana dan prasarana, tata kelola, kegiatan penelitian dan pengabdian, serta hasil atau luaran pendidikan.

Manfaat utama akreditasi adalah meningkatkan kredibilitas lembaga, mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), serta menjadi acuan dalam perbandingan mutu antar lembaga pendidikan (Winoto, 2022).

b. ISO (*International Organization for Standardization*)

ISO merupakan standar internasional yang digunakan untuk menjamin sistem manajemen mutu, termasuk dalam bidang pendidikan. Standar yang paling sering diterapkan adalah ISO 9001:2015 (*Quality Management System*).

Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa lembaga pendidikan memiliki sistem manajemen mutu yang terdokumentasi, konsisten, serta berorientasi pada kepuasan pelanggan baik peserta didik, orang tua, maupun masyarakat. ISO 9001:2015 menekankan tujuh prinsip utama, yaitu: *Customer Focus, Leadership, Engagement of People, Process Approach, Improvement, Evidence-Based Decision Making, dan Relationship Management* ISO, 2015; (J. F. Sallis *et al.,* 2012)

c. BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi)
BAN-PT merupakan lembaga resmi di Indonesia yang berwenang melakukan akreditasi terhadap perguruan tinggi. BAN-PT menilai mutu baik pada tingkat program studi maupun pada tingkat institusi perguruan tinggi. Dasar hukumnya tertuang dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Instrumen akreditasi perguruan tinggi terbaru (IAPT 3.0) mencakup sembilan kriteria, yaitu: visi dan misi, tata pamong, mahasiswa, sumber daya manusia, keuangan dan sarana prasarana, proses pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta luaran tridharma (Sanusi *et al.,* 2023). Sebagai kesimpulan, akreditasi memberikan pengakuan formal terhadap mutu lembaga pendidikan, ISO 9001:2015 memastikan keberlangsungan sistem manajemen mutu berstandar internasional, sedangkan BAN-PT berperan khusus dalam menjamin mutu perguruan tinggi di Indonesia. Ketiga mekanisme tersebut saling melengkapi, di mana akreditasi dan BAN-PT menitikberatkan pada standar nasional, sementara ISO menegaskan pengakuan mutu pada level internasional.

2. Pelaksanaan Mutu

Pelaksanaan mutu pendidikan merupakan tahap penerapan dari rencana mutu yang telah disusun sebelumnya dengan tujuan memastikan bahwa standar mutu yang telah ditetapkan dapat diwujudkan secara konsisten. Dalam lembaga pendidikan, implementasi mutu mencakup berbagai aspek penting seperti kurikulum, tenaga pendidik, teknologi, dan metode pembelajaran.

Kurikulum menjadi unsur sentral dalam mutu pendidikan karena berfungsi sebagai panduan utama dalam proses pembelajaran. Kurikulum yang bermutu harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan peserta didik, perkembangan masyarakat, serta tuntutan zaman. Dengan demikian, pelaksanaan mutu pendidikan dapat dipahami sebagai proses menerapkan standar mutu di lembaga pendidikan untuk menjamin penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas.

Proses ini melibatkan komponen-komponen utama seperti kurikulum, tenaga pendidik, sarana dan prasarana, teknologi pembelajaran, hingga pendekatan dan metode yang digunakan. Selain itu, pelaksanaan mutu tidak hanya menekankan pada aspek masukan (input), tetapi juga pada proses, hasil (*output*), dan dampak (*outcome*) pendidikan (J. F. Sallis et al., 2012).

a. Kurikulum
   Kurikulum berfungsi sebagai pedoman utama dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Pelaksanaan mutu dalam bidang kurikulum menuntut agar setiap lembaga pendidikan menyusun kurikulum yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP), memperhatikan kebutuhan lokal maupun global, serta mengintegrasikan pendidikan karakter dan keterampilan abad ke-21. Kurikulum juga perlu dirancang secara fleksibel agar dapat menyesuaikan dengan minat dan potensi peserta didik (Fadilla et al., n.d.).
b. Tenaga Pendidik dan Kependidikan
   Guru memiliki peran sentral dalam penerapan mutu pendidikan. Aspek ini mencakup penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas, dibutuhkan program pengembangan profesional berkelanjutan (*continuous professional development*) serta pemberdayaan tenaga kependidikan. Kesejahteraan guru juga harus diperhatikan agar mereka dapat berfokus penuh pada peningkatan mutu pembelajaran (Darling-Hammond, 2000) (Pemerintah, 2005).
c. Sarana, Prasarana, dan Teknologi Pendidikan
   Keberhasilan pelaksanaan mutu pendidikan juga bergantung pada tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan akses internet.

   Teknologi memiliki peran penting dalam transformasi pendidikan modern melalui pemanfaatan sistem pembelajaran digital *Learning Management System* (LMS), penerapan pembelajaran berbasis teknologi informasi (ICT-*based learning*), serta analisis capaian belajar peserta didik menggunakan *big data* (Bates *et al.,* 2019) (Meskell & Brumann, 2015).

d. Pendekatan dan Metode Pembelajaran

Mutu pendidikan akan terwujud jika proses pembelajaran berorientasi pada peserta didik (*student-centered learning*). Dalam hal ini, guru berfungsi sebagai fasilitator yang membimbing siswa untuk aktif membangun pengetahuannya.

Beberapa strategi pembelajaran yang mendukung hal tersebut antara lain *collaborative learning*, *Problem-Based Learning* (PBL), *Project-Based Learning* (PJBL), serta pembelajaran yang berorientasi pada kemampuan berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills/*HOTS) ((Joyce, 2015) (Arends *et al.,* 2012).

e. Manajemen dan Budaya Mutu

Penerapan mutu pendidikan tidak dapat dipisahkan dari manajemen mutu yang berkesinambungan. Lembaga pendidikan perlu mengadopsi prinsip *Total Quality Management* (TQM), yaitu berfokus pada kepuasan peserta didik, melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), serta melaksanakan kegiatan pemantauan dan evaluasi mutu melalui akreditasi, audit internal, dan sertifikasi standar ISO (E. Sallis, 2014) Juran & Godfrey, 1999) (Shewhart & Deming, 1986).

f. Evaluasi dan Pengendalian Mutu

Evaluasi mutu bertujuan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan mutu telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup pelaksanaan ujian nasional, asesmen kompetensi, evaluasi kinerja guru dan manajemen sekolah, serta audit mutu baik internal maupun eksternal (Aurachman & Putri, 2020) (Wibisono, 2018).

Secara keseluruhan, pelaksanaan mutu pendidikan merupakan proses yang kompleks dan melibatkan banyak aspek seperti kurikulum, tenaga pendidik, sarana dan teknologi, metode pembelajaran, serta sistem manajemen mutu yang berkelanjutan. Keberhasilan implementasi mutu sangat bergantung pada komitmen dan kolaborasi seluruh pihak yang terlibat guru, kepala sekolah, peserta didik, orang tua, dan pemerintah (E. Sallis, 2014).

3. Pengendalian dan Evaluasi Mutu

a. *Monitoring* dan Evaluasi (Monev)

Monitoring dan evaluasi merupakan suatu proses sistematis yang dirancang untuk menilai efektivitas pelaksanaan program pendidikan secara menyeluruh. Kegiatan monitoring berfokus pada pengamatan berkelanjutan terhadap pelaksanaan proses pendidikan guna memastikan kesesuaian dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, kegiatan evaluasi difungsikan untuk menilai tingkat pencapaian hasil, efektivitas, serta efisiensi pelaksanaan terhadap standar mutu yang berlaku.

Dalam konteks pengendalian mutu pendidikan, Monev berperan sebagai instrumen deteksi dini terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan dari standar mutu yang telah dirumuskan, sehingga memungkinkan dilakukannya tindakan korektif dan preventif secara tepat waktu ((Stufflebeam & Coryn, 2014) (Tinggi, 2020).

b. Audit Mutu Internal (AMI)

Audit Mutu Internal (AMI) merupakan kegiatan pemeriksaan yang dilakukan secara sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan, seperti Standar Nasional Pendidikan maupun standar internasional, misalnya ISO.

AMI memiliki peran strategis dalam sistem penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan, karena bertujuan untuk menilai tingkat kesesuaian implementasi terhadap standar, efektivitas pelaksanaannya, serta mengidentifikasi potensi dan peluang perbaikan yang bersifat berkelanjutan (*continuous improvement*).

Dengan demikian, AMI tidak hanya berfungsi sebagai alat verifikasi kepatuhan terhadap standar, tetapi juga sebagai sarana reflektif bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas secara konsisten (Aurachman & Putri, 2020) (Fonseca & Domingues, 2017).

c. Umpan Balik dari Pemangku Kepentingan (Peserta Didik, Orang Tua, dan Masyarakat)

Masukan atau umpan balik dari para pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholder*) merupakan unsur integral dalam sistem pengendalian mutu pendidikan. Informasi yang diperoleh dari peserta didik, orang tua, maupun masyarakat memberikan gambaran empiris mengenai tingkat kepuasan, relevansi kurikulum, mutu layanan pendidikan, serta kesesuaian antara program pendidikan dengan kebutuhan riil masyarakat. Hasil umpan balik tersebut berfungsi sebagai dasar bagi pengambilan keputusan strategis dalam upaya peningkatan mutu layanan, pengembangan dan inovasi kurikulum, serta peningkatan kualitas tenaga pendidik dan sarana prasarana pendidikan ((Ribeiro, 2002) (Caust & Vecco, 2017).

Secara konseptual, *monitoring* dan evaluasi berperan sebagai instrumen pengawasan terhadap proses dan hasil pelaksanaan program pendidikan, audit mutu internal berfungsi untuk menilai kesesuaian implementasi terhadap standar dan efektivitasnya, sedangkan umpan balik *stakeholder* menjadi indikator utama dalam mengukur tingkat kepuasan dan kebutuhan pengguna layanan pendidikan.

Ketiga komponen tersebut membentuk satu kesatuan sistem pengendalian mutu yang saling melengkapi, karena masing-masing memberikan perspektif yang berbeda yakni dari aspek proses, standar, dan persepsi pemangku kepentingan. Melalui integrasi ketiganya, lembaga pendidikan dapat melaksanakan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) secara sistematis, terarah, dan berorientasi pada peningkatan kualitas secara menyeluruh.

Strategi Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dalam konteks lembaga pendidikan merupakan kemampuan institusi untuk menghadirkan nilai yang unik, bernilai tambah, serta sulit ditiru oleh pesaing.

Hal ini memungkinkan lembaga tetap menarik bagi calon peserta didik dan orang tua, mempertahankan citra positif, serta tetap relevan di tengah dinamika persaingan pendidikan. Strategi umum yang sering digunakan mencakup diferensiasi layanan, inovasi, kolaborasi, penguatan merek (*branding*), dan pengelolaan reputasi.

1. **Diferensiasi Layanan Pendidikan**
   Strategi diferensiasi dilakukan dengan menciptakan layanan pendidikan yang khas dan berbeda dari lembaga lain. Contohnya, menyediakan program unggulan seperti penguasaan bahasa asing, pemanfaatan teknologi informasi, serta penerapan pendekatan *multiple intelligences*. Selain itu, lembaga pendidikan juga dapat mengintegrasikan pendidikan karakter, nilai moral, serta merancang kurikulum khas yang menjadi identitas pembeda dari institusi lain(Porter, 1998a)(Ribeiro, 2002)
2. **Inovasi Dalam Pendidikan**
   Inovasi merupakan faktor penting dalam membangun keunggulan kompetitif. Bentuk inovasi yang relevan di dunia pendidikan antara lain penerapan teknologi digital seperti *e-learning* dan *smart classroom*, penggunaan metode pembelajaran kreatif seperti *project-based learning* dan STEAM, serta pengembangan kurikulum yang fleksibel dan responsif terhadap perkembangan zaman ((Ferreira *et al.,* 2017) (Drucker, 1985)
3. **Kualitas Sumber Daya Manusia (Guru/Dosen)**
   Kualitas tenaga pendidik menjadi faktor penentu keberhasilan pendidikan, sebab guru dan dosen berperan langsung dalam proses pembelajaran. Upaya peningkatan kualitas ini dapat dilakukan melalui rekrutmen tenaga pendidik yang kompeten, pelatihan berkelanjutan (*continuous professional development*), serta peningkatan motivasi dan kepuasan kerja agar layanan pendidikan dapat diberikan secara optimal (Mulyasa, 2021) (Judge & Robbins, 2017)
4. **Fokus Pada Kepuasan *Stakeholder* (Peserta Didik dan Orang Tua)**
   Lembaga pendidikan perlu berorientasi pada kepuasan para pemangku kepentingan, khususnya peserta didik dan orang tua. Upaya ini dapat dilakukan dengan meningkatkan mutu layanan

akademik dan non-akademik, menjaga transparansi biaya dan kualitas, serta menciptakan pengalaman belajar yang menyenangkan, relevan, dan bermakna (Ribeiro, 2002).

4. **Keunggulan Biaya dan Efisiensi Manajemen**
   Selain diferensiasi, efisiensi biaya juga merupakan aspek penting dalam menciptakan keunggulan. Institusi pendidikan perlu mengoptimalkan penggunaan anggaran agar berdampak langsung pada peningkatan mutu pembelajaran, menerapkan manajemen sumber daya yang efisien termasuk pemanfaatan teknologi informasi, serta menyediakan pendidikan berkualitas dengan biaya yang kompetitif (Porter, 1998b) (Syafaruddin *et al.,* 2010)
5. **Reputasi dan Branding Lembaga Pendidikan**
   Reputasi memiliki pengaruh besar terhadap daya saing lembaga pendidikan. Citra positif dapat dibangun melalui pencapaian akademik dan non-akademik, kerja sama internasional seperti *sister school* dan program pertukaran pelajar, serta publikasi keunggulan lembaga melalui media sosial dan publikasi ilmiah (Ribeiro, 2002).

Model Integratif: Mutu dan Keunggulan Kompetitif

Dalam dunia pendidikan maupun bisnis, mutu (*quality*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan dua aspek penting yang saling mendukung. Model integratif memandang bahwa mutu tidak sekadar menjadi tolok ukur keberhasilan, melainkan juga merupakan strategi utama untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan.

1. **Mutu Sebagai Dasar Utama**
   Mutu pendidikan maupun mutu layanan organisasi menjadi fondasi dalam membangun kepercayaan dari para pemangku kepentingan. (Juran, 1992) mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan (*fitness for use*). Dalam konteks lembaga pendidikan, mutu mencakup berbagai unsur seperti kurikulum, tenaga pendidik, sarana dan prasarana, metode pembelajaran, serta layanan administrasi yang efektif.
2. **Mutu Sebagai Bentuk Diferensiasi**
   Menurut (Porter, 1998a) salah satu strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif adalah diferensiasi, yaitu menghadirkan

sesuatu yang unik dan bernilai bagi pengguna atau konsumen. Mutu yang unggul dapat menjadi faktor pembeda, misalnya sekolah yang menerapkan pembelajaran berbasis teknologi atau perguruan tinggi yang memiliki keunggulan dalam bidang penelitian.

3. **Integrasi Mutu dengan Strategi Kompetitif**
   (Fox *et al.,* 2008) menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan mutu dalam strategi bisnisnya akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, memperkuat citra positif, dan memperluas pangsa pasar. Dalam ranah pendidikan, mutu yang konsisten menjadi salah satu alasan utama bagi orang tua dalam memilih lembaga pendidikan untuk anak-anak mereka.
4. **Mutu dan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan**
   (Barney, 2001)melalui teori *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila organisasi memiliki sumber daya yang bernilai tinggi, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan.

   Dalam konteks pendidikan, mutu sumber daya manusia seperti guru atau dosen yang kompeten, tenaga kependidikan yang profesional, serta penerapan sistem manajemen mutu menjadi landasan utama bagi keunggulan tersebut.

   Model integratif ini menegaskan bahwa mutu bukan sekadar tujuan akhir, melainkan instrumen strategis dalam menciptakan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu akan lebih mudah membangun reputasi positif, meningkatkan daya saing, dan mampu bertahan dalam dinamika persaingan global.

Daftar Pustaka

Arends, I., Bruinvels, D. J., Rebergen, D. S., Nieuwenhuijsen, K., Madan, I., Neumeyer-Gromen, A., Bültmann, U., & Verbeek, J. H. (2012). Interventions To Facilitate Return To Work In Adults With Adjustment Disorders. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, *12*.

Aurachman, R., & Putri, E. M. (2020). University Management System Engineering Based on BAN PT Accreditation Criteria Two Using SysML and Semantic Approach. *Journal of Physics: Conference Series*, *1477*(5), 52023.

Barney, J. B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View. *Journal of Management*, *27*(6), 643–650.

Bates, J., Lewis, S., & Pickard, A. (2019). *Education Policy, Practice And The professional*. Bloomsbury Publishing.

Caust, J., & Vecco, M. (2017). Is UNESCO World Heritage Recognition A Blessing or Burden? Evidence From Developing Asian countries. *Journal of Cultural Heritage*, *27*, 1–9.

Darling-Hammond, L. (2000). Teacher Quality And Student Achievement. *Education Policy Analysis Archives*, *8*, 1.

Demak, J. W., & Bukhori, M. K. (n.d.). *Implementasi Penjaminan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darussalam 01*.

Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial Strategies. *California Management Review*, *27*(2).

Dudley, D., Goodyear, V., & Baxter, D. (2016). Quality And Health-Optimizing Physical Education: Using Assessment At The Health And Education Nexus. *Journal of Teaching in Physical Education*, *35*(4), 324–336.

Effendi, R., Warsah, I., & Warlizasusi, J. (2022). *Implementasi Manajemen Mutu Lulusan Berbasis Karakter Spiritual Di Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Pada SMK IT AL Husna Lebong*. IAIN Curup.

Fadilla, F. A., Muhammad'Afwan Mufti, E. F. M., & Bias, M. A. (n.d.). *Problematika Guru Dalam Perkembangan Kurikulum Pembelajaran Sejarah di Abad 21*.

Schumpeter's (1934) Influence on Entrepreneurship (and Management) Research. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e*

Gestão de Pequenas Empresas, *6*(1), 4–39.

Fonna, N. (2019). *Pengembangan Revolusi Industri 4.0 Dalam Berbagai Bidang*. Guepedia.

Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001: 2015 Edition-Management, Quality And Value. *International Journal for Quality Research*, *11*(1), 149–158.

Fox, K. F. A., Skorobogatykh, I. I., & Saginova, O. V. (2008). Philip Kotler's Influence In The Soviet Union And Russia. *European Business Review*, *20*(2), 152–176.

Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization And Management. *MIT Sloan Management Review*.

Joyce, P. (2015). *Strategic Management In The Public Sector*. Routledge.

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of Organizational Behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).

Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality By Design: The New Steps For Planning Quality Into Goods And Services*. Simon and Schuster.

Madihah, H., & Cahyanto, I. (n.d.). *Strategi Praktis Menuju Pendidikan Berkualitas dan Berkelanjutan*.

Megahantara, G. S. (2017). Pengaruh teknologi terhadap pendidikan di abad 21. *Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta*, 88–100.

Meskell, L., & Brumann, C. (2015). UNESCO And New World Orders. *Global Heritage: A Reader*, 22–42.

Mulyasa, H. E. (2021). *Implementasi Kurikulum 2013 revisi: dalam era industri 4.0*. Bumi Aksara.

Pemerintah, P. (2005). Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta*: Departemen Pendidikan Nasional RI*.

Porter, M. E. (1998a). Clusters. *Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*.

Porter, M. E. (1998b). *Clusters And The New Economics of Competition* (Vol. 76, Issue 6). Harvard Business Review Boston.

Purwadhi, P. (2019). Pembelajaran Inovatif Dalam Pembentukan Karakter Siswa. *Mimbar Pendidikan*, *4*(1), 21–34.

Ribeiro, P. C. (2002). Philip KOTLER e Karen FOX, Strategic Marketing for Educational Institutions, New Jersey, Prentice-Hall, 1995, 474 p. *Gestão e Desenvolvimento*, *11*, 326–331.

Rohman, F. A. (2018). Manajemen Strategi Peningkatan Mutu

Pendidikan Madrasah Aliyah Di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura. *UIN Sunan Kalijaga*.

Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.

Sallis, J. F., Floyd, M. F., Rodríguez, D. A., & Saelens, B. E. (2012). Role of Built Environments In Physical Activity, Obesity, And Cardiovascular Disease. *Circulation*, *125*(5), 729–737.

Sanusi, A., Asbari, M., & Ardiansah, A. (2023). ASN Dalam Pendidikan Tinggi: Transformasi dan Akreditasi. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, *2*(5), 57–61.

Schultz, K. L., Juran, D. C., Boudreau, J. W., McClain, J. O., & Thomas, L. J. (1998). Modeling And Worker Motivation In JIT Production Systems. *Management Science*, *44*(12-part-1), 1595–1607.

Schwab, K. (2016). *PDF The Fourth Industrial Revolution By*.

Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1986). *Statistical Method From The Viewpoint Of Quality Control*. Courier Corporation.

Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation Theory, Models, And Applications*. John Wiley & Sons.

Supadi, M. P. (2021). *Manajemen Mutu Pendidikan*. UNJ PRESS.

Syafaruddin, S., KARATEPE, E., & Hiyama, T. (2010). Development of Real-Time Simulator Based on Intelligent Techniques For Maximum Power Point Controller of Photovoltaic System. *International Journal of Innovative Computing Information and Control*, *6*(4).

TER, T. E. R. T. (2004). *OECD Guideline For The Testing Of Chemicals*.

Tinggi, P. P. (2020). Buku Pendidikan Tinggi Di Masa Pandemi Covid-19. *Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan RI*.

Wachid, A., Hidayat, M. S., Satar, M., Mabruroh, F., Shofiyatun, S., Ikhram, F., Junaid, U. H., Pajarianto, H., Asri, Y. N., & Irvani, A. I. (2024). *Manajemen Pengendalian Mutu Pendidikan*. Tohar Media.

Wibisono, E. (2018). The New Management System ISO 21001: 2018: What And Why Educational Organizations Should Adopt It. *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, 66–73.

Winoto, S. (2022). Improving Curriculum And Lecturers: Challenges To Quality Based-Technology. *Journal of Social Studies Education*

Research, *13*(2), 221–242.

Zappala, L., Biondi, A., Alma, A., Al-Jboory, I. J., Arno, J., Bayram, A., Chailleux, A., El-Arnaouty, A., Gerling, D., & Guenaoui, Y. (2013). Natural Enemies of The South American Moth, Tuta Absoluta, In Europe, North Africa And Middle East, And Their Potential Use In Pest Control Strategies. *Journal of Pest Science*, *86*(4), 635–647.

PROFIL PENULIS

Dr. Muhamad Thoif, S.Pd.I., M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap Pendidikan Islam dimulai sejak menempuh pendidikan tingkat Tsanawiyah dan Aliyah Pesantren di Wilayah Jawa Barat. Kemudian merantau ke Papua dalam rangka mengaplikasikan ilmu agama Islam sebagai Guru PAI. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan S1 pada tahun 1998 di perguruan tinggi Islam melalui Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Yapis Jayapura dengan memilih Jurusan Tarbiyah (Pendidikan Agama Islam) dan berhasil lulus pada tahun 2003. Untuk mengembangkan keilmuan, Penulis kemudian melanjutkan pendidikan S2 Prodi Manajemen Pendidikan pada Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta pada tahun 2009 dan lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan ke jenjang S3 Prodi Manajemen Pendidikan pada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2017 dan Lulus pada tahun 2022.

Penulis memiliki kepakaran bidang Ilmu Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam dan Evaluasi Pendidikan Islam. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif sebagai penulis *Book Chapter* di Penerbit PT Sada Kurnia Pustaka diantaranya Metode Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, Manajemen Standar Mutu Pendidikan Tinggi, Etika Profesi Keguruan, Perencanaan dan Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran, Pengembangan Program Pendidikan Inklusif, Model Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah, Teori Pembelajaran dalam Pendidikan Vokasional, Desain Pembelajaran Inkuiri. Selain itu sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh penulis berkaitan dengan ilmu manajemen pendidikan. Selain itu, penulis juga sedang proses menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: thoif.papua@gmail.com.

BAB 13
KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM PENDIDIKAN

Adnin AS, S.Pd., M.Pd.
Universitas Al Washliyah Darussalam Banda Aceh

Pengertian Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis dalam pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin baik kepala sekolah, rektor, pimpinan yayasan, maupun manajer pendidikan untuk menggerakkan, mempengaruhi, dan mengarahkan seluruh sumber daya pendidikan guna mencapai visi jangka panjang lembaga secara efektif dan berkelanjutan.

Kepemimpinan ini menuntut kemampuan berpikir visioner, perencanaan yang sistematis, serta pengambilan keputusan yang berorientasi pada mutu, relevansi, dan keberlanjutan pendidikan. Seorang pemimpin strategis tidak hanya berfokus pada pengelolaan rutinitas administratif, tetapi juga mempersiapkan lembaga pendidikan agar tangguh menghadapi perubahan lingkungan, dinamika kebutuhan masyarakat, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pemimpin strategis berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Dengan demikian, kepemimpinan strategis dalam pendidikan menjadi faktor kunci dalam memastikan lembaga pendidikan mampu bertahan, berkembang, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan manusia dan peradaban bangsa.

Landasan Teoritis Kepemimpinan Strategis

1. Teori Kepemimpinan Visioner

Teori Kepemimpinan Visioner menekankan pentingnya kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan visi dan misi yang jelas, realistis, dan menginspirasi bagi seluruh anggota organisasi pendidikan. Pemimpin visioner tidak hanya berpikir tentang kondisi saat ini, tetapi juga mampu membayangkan masa depan lembaga yang ideal serta mengarahkan seluruh komponen menuju visi tersebut.

Dalam konteks pendidikan, pemimpin visioner menjadi penggerak utama perubahan dan inovasi, membangun budaya kerja kolaboratif, serta menumbuhkan komitmen bersama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang unggul dan berdaya saing. Pemimpin bertugas menyusun visi dan misi yang jelas serta mampu menginspirasi seluruh warga pendidikan.

2. Teori Manajemen Strategis

Teori Manajemen Strategis berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal melalui pendekatan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk menentukan arah kebijakan yang efektif. Prosesnya meliputi empat tahapan utama: perumusan strategi, implementasi, pengendalian, dan evaluasi.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, teori ini mengajarkan pentingnya pengambilan keputusan berbasis data, adaptasi terhadap dinamika kebijakan pendidikan, serta perencanaan jangka panjang guna memastikan lembaga tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan global. Mengutamakan analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT), perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi.

3. Teori Transformasional

Teori Kepemimpinan Transformasional menekankan pada perubahan mendasar dalam budaya organisasi melalui kekuatan motivasi, keteladanan, inspirasi, dan pemberdayaan. Pemimpin transformasional tidak sekadar mengarahkan, tetapi juga mengubah cara berpikir dan bekerja bawahan dengan menanamkan nilai-nilai kejujuran, komitmen, dan tanggung jawab. Dalam pendidikan, pemimpin transformasional mendorong inovasi dalam pembelajaran, meningkatkan semangat guru dan staf, serta membangun lingkungan akademik yang dinamis dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan. Menekankan pada perubahan budaya organisasi melalui motivasi, keteladanan, dan pemberdayaan.

4. Paradigma Pendidikan Berkelanjutan

Paradigma Pendidikan Berkelanjutan (*Sustainable Education*) memandang bahwa kepemimpinan strategis merupakan kunci utama keberlangsungan lembaga pendidikan dalam menghadapi perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi global.

Pemimpin strategis berperan memastikan bahwa sistem pendidikan berjalan secara berkelanjutan melalui pengelolaan

sumber daya yang efisien, penguatan karakter, inovasi kurikulum, dan kolaborasi lintas sektor.

Pendekatan ini menuntut pemimpin untuk berpikir jangka panjang, berorientasi pada kesejahteraan generasi mendatang, serta menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dalam setiap kebijakan pendidikan. Menempatkan kepemimpinan strategis sebagai kunci keberlangsungan lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan globalisasi.

Karakteristik Kepemimpinan Strategis dalam Pendidikan

1. Visioner

Mampu merumuskan arah masa depan lembaga pendidikan.

Pemimpin strategis dalam pendidikan harus memiliki visi yang jauh ke depan, mampu membayangkan masa depan lembaga pendidikan secara jelas dan realistis. Seorang pemimpin visioner tidak hanya merumuskan arah masa depan, tetapi juga menginspirasi seluruh warga sekolah untuk bergerak menuju tujuan bersama.

Dalam praktiknya, visi tersebut diterjemahkan ke dalam program dan kebijakan yang berkelanjutan, serta menjadi panduan dalam pengambilan keputusan strategis. Kepemimpinan visioner menjadi pondasi utama dalam menciptakan lembaga pendidikan yang dinamis dan berdaya saing tinggi.

2. Berorientasi Mutu

Fokus pada pencapaian standar mutu akademik dan non-akademik. Kepemimpinan strategis dalam pendidikan selalu menempatkan mutu sebagai fokus utama. Orientasi mutu tidak hanya mencakup aspek akademik, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, layanan pendidikan, serta lingkungan belajar yang kondusif.

Pemimpin strategis berperan menggerakkan seluruh komponen lembaga agar berkomitmen terhadap peningkatan mutu melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam konteks ini, kepemimpinan strategis menjadi motor penggerak dalam menciptakan budaya mutu di lembaga pendidikan.

3. Adaptif dan Inovatif

Responsif terhadap perubahan sosial, teknologi, dan kebutuhan peserta didik. Pemimpin strategis dituntut untuk adaptif terhadap perubahan serta memiliki kemampuan inovatif dalam merespons dinamika sosial, perkembangan teknologi, dan kebutuhan peserta didik yang terus berkembang.

Adaptivitas terlihat dari kemampuannya membaca tren pendidikan global, sementara inovasi diwujudkan dalam bentuk pembaharuan sistem pembelajaran, kurikulum, serta penggunaan teknologi pendidikan. Pemimpin yang adaptif dan inovatif akan menjaga agar lembaga pendidikan tetap relevan, progresif, dan siap menghadapi tantangan era *digital* serta globalisasi.

4. Kolaboratif

Membangun kerja sama dengan guru, siswa, orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan. Karakter kolaboratif mencerminkan kemampuan pemimpin strategis dalam membangun kemitraan dan kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak guru, peserta didik, orang tua, masyarakat, hingga pemangku kepentingan eksternal.

Kepemimpinan yang kolaboratif memperkuat partisipasi aktif dan rasa memiliki terhadap lembaga, sehingga setiap pihak merasa terlibat dalam mencapai visi bersama. Dalam konteks pendidikan, kolaborasi menjadi instrumen penting dalam memperluas jejaring, meningkatkan inovasi, serta memperkuat dukungan sosial terhadap lembaga pendidikan.

5. Berbasis Data

Mengambil keputusan berdasarkan analisis informasi dan hasil evaluasi. Kepemimpinan strategis yang efektif menuntut pengambilan keputusan yang berdasarkan data dan fakta (*data-driven decision making*). Pemimpin harus mampu menganalisis hasil evaluasi pembelajaran, data kehadiran, capaian akademik, serta umpan balik dari berbagai pihak untuk menentukan kebijakan yang tepat sasaran.

Dengan pendekatan berbasis data, kebijakan dan program pendidikan menjadi lebih akuntabel, terukur, serta dapat dievaluasi secara objektif. Hal ini memperkuat budaya transparansi dan efisiensi dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

6. **Etis dan Religius**
   Menjunjung tinggi nilai moral, spiritual, dan integritas dalam setiap kebijakan. Kepemimpinan strategis dalam pendidikan tidak hanya mengandalkan kemampuan manajerial, tetapi juga berakar pada nilai-nilai etika dan spiritualitas. Pemimpin harus menunjukkan integritas, kejujuran, keadilan, serta menjunjung tinggi moralitas dalam setiap kebijakan dan tindakan.

   Dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai keagamaan, kepemimpinan religius menjadi sumber inspirasi dan pembentuk karakter bagi seluruh warga sekolah. Etika dan religiusitas menjadi kompas moral yang menjaga agar kebijakan strategis tidak menyimpang dari nilai-nilai kemanusiaan dan spiritual.

Fungsi Kepemimpinan Strategis Dalam Pendidikan

Kepemimpinan strategis dalam pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, serta menggerakkan seluruh sumber daya lembaga pendidikan menuju tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan berkelanjutan.

Pemimpin strategis tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai perumus arah masa depan, pengembang potensi sumber daya, dan penjaga nilai-nilai organisasi. Fungsi-fungsi kepemimpinan strategis berikut menggambarkan peran penting yang harus dijalankan oleh pemimpin pendidikan dalam konteks modern.

1. **Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan**
   Menentukan arah jangka panjang lembaga pendidikan. Fungsi utama kepemimpinan strategis dalam pendidikan adalah merumuskan visi, misi, dan tujuan lembaga sebagai arah jangka panjang organisasi. Pemimpin strategis bertugas menciptakan visi yang mampu menginspirasi seluruh warga sekolah, misi yang menggambarkan langkah konkret dalam mewujudkan visi tersebut, serta tujuan yang terukur sebagai indikator keberhasilan.

Proses ini bukan sekadar formalitas administratif, tetapi menjadi pondasi ideologis dan arah transformasi kelembagaan. Pemimpin yang mampu merumuskan visi dan misi dengan tepat akan menumbuhkan rasa percaya diri, kesadaran kolektif, serta motivasi untuk mencapai kemajuan bersama. Dalam konteks pendidikan, visi yang kuat menuntun lembaga agar selalu relevan terhadap perubahan zaman dan kebutuhan masyarakat.

2. Pengembangan Sumber Daya

Mengoptimalkan tenaga pendidik, sarana prasarana, serta potensi peserta didik. Kepemimpinan strategis berperan penting dalam mengembangkan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya pendidikan, baik manusia maupun non-manusia. Sumber daya manusia mencakup guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik, sedangkan sumber daya non-manusia meliputi sarana prasarana, dana, serta teknologi pembelajaran.

Pemimpin strategis harus mampu melihat potensi yang ada dan mengembangkannya melalui pelatihan, penguatan kapasitas, serta penataan sistem kerja yang efektif. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator dan motivator yang menciptakan iklim kerja kondusif dan partisipatif. Dengan demikian, pengembangan sumber daya bukan hanya untuk peningkatan kinerja, tetapi juga untuk membangun keunggulan kompetitif lembaga pendidikan.

3. Pengambilan Keputusan Strategis

Menentukan prioritas kebijakan dan program yang berdampak signifikan. Pemimpin strategis harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan berdasarkan analisis yang matang dan berorientasi jangka panjang. Keputusan strategis dalam pendidikan mencakup penetapan prioritas program, pengelolaan anggaran, penentuan arah kebijakan akademik, serta respon terhadap tantangan eksternal seperti perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi.

Setiap keputusan harus mempertimbangkan data, masukan dari pemangku kepentingan, serta dampak jangka panjang

terhadap mutu lembaga. Pemimpin yang efektif tidak hanya cepat mengambil keputusan, tetapi juga bijak dalam mempertimbangkan risiko dan konsekuensinya. Dalam konteks pendidikan modern, kemampuan mengambil keputusan strategis mencerminkan kecerdasan manajerial dan tanggung jawab moral seorang pemimpin.

4. Pengendalian dan Evaluasi

Menilai pencapaian tujuan serta melakukan perbaikan berkelanjutan. Fungsi pengendalian dan evaluasi merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa setiap program dan kebijakan yang dijalankan sesuai dengan visi dan tujuan lembaga.

Pemimpin strategis perlu melakukan pemantauan berkala terhadap pelaksanaan program pendidikan, menilai hasil capaian, serta mengidentifikasi kendala yang muncul di lapangan. Evaluasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif mencakup aspek mutu pembelajaran, kepuasan peserta didik, serta efektivitas penggunaan sumber daya.

Dari hasil evaluasi, pemimpin dapat melakukan tindakan korektif dan inovasi berkelanjutan agar lembaga terus berkembang secara dinamis. Fungsi ini juga mencerminkan prinsip *accountability* dan *continuous improvement* dalam manajemen pendidikan.

5. Membangun Budaya Organisasi

Menanamkan nilai, norma, dan etos kerja di lingkungan pendidikan. Kepemimpinan strategis memiliki peran sentral dalam membangun dan memelihara budaya organisasi yang kuat di lingkungan pendidikan. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, dan etos kerja yang menjadi pedoman perilaku seluruh warga sekolah. Pemimpin yang efektif mampu menanamkan budaya kerja yang berorientasi pada mutu, kolaborasi, disiplin, serta tanggung jawab moral dan spiritual. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan iklim kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, dan memperkuat identitas lembaga pendidikan. Dalam jangka panjang, budaya organisasi

menjadi pembeda utama antara lembaga pendidikan yang bertahan dan yang tertinggal.

Peran Pemimpin Strategis dalam Pendidikan

Kepemimpinan strategis dalam dunia pendidikan tidak hanya berorientasi pada pengelolaan administratif dan perencanaan jangka panjang, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menjadi penggerak perubahan, komunikator yang efektif, motivator yang inspiratif, negosiator yang tangguh, serta teladan yang berintegritas.

Peran-peran ini menggambarkan keutuhan kompetensi seorang pemimpin pendidikan yang mampu menjembatani visi lembaga dengan tindakan nyata di lapangan. Berikut uraian peran utama pemimpin strategis dalam pendidikan:

1. **Sebagai Arsitek Perubahan**

   Menciptakan inovasi dalam kurikulum, metode pembelajaran, dan manajemen sekolah/universitas. Pemimpin strategis berperan sebagai arsitek perubahan (*architect of change*) yang memiliki tanggung jawab merancang dan mengarahkan inovasi di dalam lembaga pendidikan. Ia menjadi sumber ide, penggerak transformasi, dan perancang strategi dalam mengembangkan kurikulum, metode pembelajaran, serta sistem manajemen sekolah atau universitas.

   Sebagai arsitek perubahan, pemimpin harus mampu membaca arah perkembangan zaman dan kebutuhan peserta didik, kemudian menyesuaikannya dengan kebijakan dan program lembaga. Inovasi yang dilakukan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek budaya dan nilai-nilai pendidikan. Dengan demikian, pemimpin strategis menjadi sosok yang menuntun lembaga agar terus beradaptasi, berinovasi, dan relevan dengan tantangan global.

2. **Sebagai Komunikator**

   Menyampaikan visi dan strategi dengan jelas kepada semua pihak. Pemimpin strategis berperan sebagai komunikator yang efektif dalam menyampaikan visi, misi, strategi, serta kebijakan lembaga

kepada seluruh pemangku kepentingan. Peran ini menuntut kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas, terbuka, dan persuasif agar pesan yang disampaikan dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak mulai dari guru, peserta didik, tenaga kependidikan, hingga masyarakat.

Dalam konteks ini, komunikasi bukan hanya proses penyampaian informasi, tetapi juga sarana membangun kepercayaan dan partisipasi. Pemimpin yang komunikatif mampu menciptakan suasana dialogis, menerima masukan, serta menumbuhkan semangat kebersamaan. Keberhasilan kepemimpinan strategis sangat bergantung pada kemampuan membangun komunikasi dua arah yang produktif dan beretika.

3. Sebagai Motivator

Mendorong semangat kerja, loyalitas, dan profesionalitas guru maupun tenaga kependidikan. Peran berikutnya adalah sebagai motivator yang mendorong semangat kerja, loyalitas, dan profesionalitas warga lembaga pendidikan. Pemimpin strategis harus mampu menanamkan keyakinan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk berkontribusi terhadap kemajuan lembaga.

Dengan memberikan penghargaan, dukungan moral, dan kesempatan untuk berkembang, pemimpin menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif. Motivasi yang ditumbuhkan bukan hanya dalam bentuk dorongan eksternal, tetapi juga motivasi intrinsik yang membangkitkan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab profesional.

sDalam konteks pendidikan, pemimpin yang berperan sebagai motivator berfungsi seperti penggerak energi moral dan intelektual, menyalakan semangat pengabdian serta komitmen terhadap mutu pendidikan.

4. Sebagai Negosiator

Menjalin hubungan baik dengan pemerintah, masyarakat, dan mitra kerja. Pemimpin strategis dalam pendidikan juga berperan sebagai negosiator yang menjalin hubungan dan kerja sama dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal lembaga. Dalam

menghadapi dinamika kebijakan pemerintah, keterbatasan sumber daya, maupun kebutuhan masyarakat, kemampuan bernegosiasi menjadi kunci penting dalam mempertahankan eksistensi dan pengembangan lembaga pendidikan.

Negosiasi dalam konteks pendidikan meliputi upaya menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah, dunia usaha, lembaga donor, maupun organisasi masyarakat untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan. Pemimpin strategis yang cakap dalam bernegosiasi akan mampu membangun jejaring kolaboratif yang saling menguntungkan, sehingga lembaga pendidikan dapat berkembang secara berkelanjutan.

5. Sebagai Teladan

Memberi contoh nyata dalam kedisiplinan, etos kerja, dan moralitas. Peran terakhir dan paling mendasar dari pemimpin strategis adalah menjadi teladan (*role model*) bagi seluruh warga lembaga pendidikan. Teladan mencakup aspek moral, kedisiplinan, integritas, etos kerja, serta spiritualitas. Pemimpin yang menjadi teladan tidak hanya memerintah, tetapi menunjukkan contoh nyata melalui sikap dan perilaku sehari-hari.

Keteladanan menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas. Dalam dunia pendidikan, karakter pemimpin sering menjadi cerminan nilai-nilai lembaga itu sendiri. Oleh karena itu, pemimpin strategis harus menampilkan perilaku yang konsisten antara ucapan dan tindakan, menjaga etika, serta menanamkan nilai-nilai kebaikan dan tanggung jawab. Dengan keteladanan, pemimpin tidak hanya dihormati karena jabatan, tetapi dihargai karena integritas dan kepribadiannya.

Implementasi Kepemimpinan Strategis Dalam Pendidikan

Implementasi kepemimpinan strategis dalam pendidikan merupakan proses penerapan nilai, prinsip, dan strategi kepemimpinan ke dalam tindakan nyata di lingkungan lembaga pendidikan. Proses ini menuntut kemampuan pemimpin untuk mengelola perubahan, mengoptimalkan sumber daya, dan memastikan setiap kebijakan

terarah pada pencapaian visi dan misi lembaga. Dalam konteks pendidikan, implementasi kepemimpinan strategis mencakup lima tahap utama: analisis lingkungan, perencanaan strategis, pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi, serta pengembangan keberlanjutan.

1. **Analisis Lingkungan Pendidikan**

   Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT). Tahap pertama dalam implementasi kepemimpinan strategis adalah melakukan analisis lingkungan pendidikan. Analisis ini bertujuan untuk memahami kondisi internal dan eksternal lembaga melalui pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

   Pemimpin strategis harus mampu mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) seperti sumber daya manusia yang berkualitas atau fasilitas yang memadai, serta kelemahan (*weaknesses*) seperti keterbatasan dana atau rendahnya motivasi tenaga pendidik.

   Di sisi lain, peluang (*opportunities*) dapat berupa kebijakan pemerintah yang mendukung, kemajuan teknologi, dan kerja sama eksternal; sedangkan ancaman (threats) bisa berasal dari persaingan antar lembaga atau perubahan sosial yang cepat. A

   Analisis SWOT menjadi dasar bagi pemimpin dalam menentukan strategi yang realistis dan terukur. Dengan memahami lingkungan pendidikan secara menyeluruh, pemimpin dapat mengarahkan lembaga untuk memaksimalkan potensi dan meminimalkan risiko.

2. **Perencanaan Strategis**

   Menyusun program jangka pendek, menengah, dan panjang sesuai visi lembaga. Tahap berikutnya adalah perencanaan strategis, yaitu proses menyusun program dan kebijakan yang berorientasi pada jangka pendek, menengah, dan panjang.

   Dalam dunia pendidikan, perencanaan strategis berfungsi sebagai peta jalan (*roadmap*) yang mengarahkan lembaga menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik melibatkan analisis situasi, penetapan prioritas, serta penentuan indikator keberhasilan yang terukur. Pemimpin strategis harus

memastikan bahwa setiap rencana selaras dengan kebutuhan peserta didik, tuntutan masyarakat, dan standar mutu pendidikan nasional. Selain itu, rencana strategis juga harus fleksibel terhadap perubahan kebijakan dan dinamika sosial.

Perencanaan strategis yang efektif bersifat partisipatif melibatkan tenaga pendidik, staf, dan pemangku kepentingan lainnya agar tercipta rasa memiliki (*sense of ownership*) dan komitmen bersama dalam pelaksanaannya.

3. Pelaksanaan Program

Melibatkan seluruh warga sekolah/universitas secara partisipatif. Tahap ketiga adalah pelaksanaan program strategis, yang merupakan perwujudan dari rencana ke dalam tindakan nyata. Implementasi kebijakan dan program pendidikan harus dilakukan secara kolaboratif dan partisipatif, melibatkan seluruh unsur lembaga mulai dari pimpinan, dosen/guru, tenaga kependidikan, hingga peserta didik.

Pemimpin strategis berperan sebagai pengarah dan penggerak yang memastikan setiap program dijalankan sesuai standar dan waktu yang ditetapkan. Dalam tahap ini, penting bagi pemimpin untuk menanamkan semangat kerja tim, koordinasi yang efektif, serta komunikasi terbuka agar pelaksanaan program berjalan efisien dan berorientasi hasil.

Pelaksanaan yang berhasil ditandai dengan keterlibatan aktif semua pihak dan adanya sinkronisasi antara visi lembaga dengan kegiatan operasional. Dengan demikian, kepemimpinan strategis memastikan bahwa strategi tidak berhenti di atas kertas, tetapi benar-benar menjadi praktik nyata di lapangan.

4. *Monitoring* dan Evaluasi

Menilai keberhasilan program, menemukan kendala, dan memperbaiki strategi. Tahap keempat dalam implementasi kepemimpinan strategis adalah *monitoring* dan evaluasi (monev) terhadap setiap kegiatan dan program yang telah dijalankan. *Monitoring* dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa pelaksanaan program sesuai rencana dan target.

Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana tujuan strategis telah tercapai, sekaligus menemukan kendala atau kelemahan yang perlu diperbaiki. Pemimpin strategis harus mampu menggunakan data dan bukti empiris dalam melakukan evaluasi, sehingga pengambilan keputusan didasarkan pada informasi yang akurat, bukan asumsi.

Hasil evaluasi menjadi bahan refleksi untuk memperkuat kebijakan dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan di masa mendatang. Monev yang baik tidak bersifat mencari kesalahan, melainkan menjadi alat pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) bagi lembaga pendidikan.

5. Pengembangan Keberlanjutan

Menjamin agar lembaga tetap eksis dan relevan di tengah perubahan zaman. Tahap terakhir dari implementasi kepemimpinan strategis adalah pengembangan keberlanjutan (*sustainability development*) lembaga pendidikan. Keberlanjutan menuntut lembaga untuk tetap eksis, relevan, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, baik dari segi teknologi, sosial, ekonomi, maupun kebijakan pendidikan.

Pemimpin strategis harus memastikan bahwa seluruh aspek organisasi mulai dari pengelolaan sumber daya, sistem pembelajaran, hingga budaya kerja mendukung kesinambungan jangka panjang. Hal ini dapat diwujudkan melalui inovasi berkelanjutan, pengembangan profesional tenaga pendidik, serta pembudayaan nilai-nilai mutu dan integritas di lingkungan lembaga.

Dengan demikian, pengembangan keberlanjutan bukan hanya menjaga eksistensi lembaga, tetapi juga memastikan daya saing dan kontribusinya terhadap kemajuan masyarakat dan bangsa.

Tantangan Kepemimpinan Strategis Dalam Pendidikan

Kepemimpinan strategis dalam pendidikan tidak hanya dituntut untuk menyusun visi dan menjalankan program, tetapi juga harus mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan zaman.

Pemimpin pendidikan masa kini berhadapan dengan realitas global yang dinamis, perkembangan teknologi yang pesat, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan masyarakat terhadap mutu dan akuntabilitas lembaga. Tantangan-tantangan ini memerlukan kemampuan adaptasi, inovasi, dan komitmen moral yang tinggi agar lembaga pendidikan tetap eksis, relevan, dan berdaya saing. Berikut uraian masing-masing tantangan yang dihadapi oleh pemimpin strategis dalam dunia pendidikan:

1. **Globalisasi dan Kompetisi Antar Lembaga Pendidikan**

   Salah satu tantangan utama bagi pemimpin strategis adalah dampak globalisasi yang menimbulkan kompetisi ketat antar lembaga pendidikan, baik di tingkat nasional maupun internasional.

   Globalisasi membuka peluang kolaborasi lintas negara, tetapi juga menuntut lembaga pendidikan untuk mampu bersaing dalam hal mutu, reputasi, dan inovasi pembelajaran. Pemimpin strategis harus mampu membangun keunggulan kompetitif melalui penguatan identitas lembaga, peningkatan kualitas akademik, serta pengembangan jejaring kerja sama internasional.

   Dalam konteks ini, kemampuan berpikir global namun bertindak lokal (*think globally, act locally*) menjadi prinsip penting untuk menjaga keseimbangan antara nilai universal dan karakter khas lembaga pendidikan.

2. **Perubahan Teknologi *Digital* dan Tuntutan Literasi Baru.**

   Perkembangan teknologi *digital* membawa perubahan signifikan dalam sistem pendidikan. Transformasi menuju era digital menuntut pemimpin strategis untuk mengintegrasikan teknologi dalam manajemen, pembelajaran, dan pelayanan akademik. Literasi *digital* kini menjadi kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh guru, dosen, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

   Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa teknologi digunakan bukan sekadar alat bantu, tetapi sebagai sarana strategis untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan transparansi manajemen. Tantangan utamanya adalah bagaimana

mengimbangi kecepatan perubahan teknologi dengan kesiapan sumber daya manusia serta menjaga etika penggunaan teknologi.

Kepemimpinan strategis harus memfasilitasi pelatihan, infrastruktur *digital*, dan inovasi pembelajaran berbasis teknologi agar lembaga mampu bertahan di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

3. Keterbatasan Sumber Daya Manusia Maupun Dana

Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan dana merupakan tantangan klasik yang tetap relevan dalam konteks kepemimpinan strategis di lembaga pendidikan. Banyak lembaga pendidikan, khususnya di daerah, menghadapi masalah kualitas dan kuantitas tenaga pendidik, minimnya fasilitas, serta anggaran operasional yang terbatas.

Pemimpin strategis dituntut untuk mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada melalui manajemen yang efisien, transparansi keuangan, dan inovasi pendanaan. Dalam hal SDM, pemimpin harus mengembangkan kapasitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, mentoring, dan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Kepemimpinan strategis yang efektif tidak hanya bergantung pada banyaknya sumber daya, tetapi pada kemampuan memanfaatkannya secara cerdas dan berorientasi hasil.

4. Dinamika Sosial, Budaya, dan Politik Di Lingkungan Masyarakat

Pendidikan selalu berinteraksi dengan lingkungan sosial, budaya, dan politik masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin strategis dihadapkan pada tantangan dalam menyelaraskan kebijakan lembaga dengan nilai-nilai sosial budaya serta kondisi politik yang sering berubah.

Perbedaan pandangan, nilai, dan kepentingan antar kelompok masyarakat dapat mempengaruhi stabilitas dan arah kebijakan lembaga pendidikan. Pemimpin strategis harus memiliki kepekaan sosial dan kemampuan diplomasi untuk menjembatani berbagai kepentingan tersebut. Selain itu, lembaga pendidikan harus

menjadi agen pelestari budaya lokal sekaligus penggerak kemajuan masyarakat.

Pemimpin yang bijak mampu menjaga keseimbangan antara pelestarian nilai-nilai tradisional dan penerapan nilai-nilai modern, sehingga lembaga tetap diterima dan dihormati oleh masyarakat.

5. Tuntutan Peningkatan Mutu dan Akuntabilitas Publik

Tantangan berikutnya adalah meningkatnya tuntutan mutu dan akuntabilitas publik terhadap lembaga pendidikan. Masyarakat kini semakin kritis dan menuntut transparansi, profesionalisme, serta hasil nyata dari proses pendidikan. Pemimpin strategis dituntut untuk memastikan bahwa lembaga mampu menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan siap menghadapi dunia kerja.

Akuntabilitas tidak hanya mencakup aspek akademik, tetapi juga keuangan, tata kelola, dan pelayanan publik. Oleh karena itu, pemimpin harus menegakkan sistem evaluasi kinerja yang objektif, memperkuat mekanisme pelaporan, serta menjamin keterbukaan informasi publik. Kepemimpinan strategis yang berorientasi mutu harus menanamkan budaya kerja yang berbasis pada efisiensi, transparansi, dan tanggung jawab sosial.

Kesimpulan

Kepemimpinan strategis dalam pendidikan merupakan faktor kunci keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan jangka panjangnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak sekadar memusatkan perhatian pada pengelolaan administratif atau operasional, melainkan pada kemampuan mengarahkan, mempengaruhi, dan menggerakkan seluruh elemen lembaga pendidikan secara terarah dan berkesinambungan.

Seorang pemimpin strategis harus memiliki pandangan ke depan (*visioner*), mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan (*adaptif*), dan terus menciptakan pembaharuan dalam berbagai aspek manajerial dan akademik (*inovatif*). Ia berperan sebagai motor

penggerak perubahan yang mampu mentransformasikan visi menjadi aksi nyata melalui pemberdayaan seluruh komponen pendidikan baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, maupun masyarakat sebagai mitra.

Lebih jauh, kepemimpinan strategis menuntut kemampuan dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi mutu dan berkelanjutan. Artinya, setiap langkah strategis yang diambil harus berlandaskan pada analisis data, perencanaan yang matang, serta evaluasi yang berkelanjutan. Pemimpin pendidikan yang strategis tidak hanya berfokus pada capaian jangka pendek, tetapi juga memastikan bahwa lembaga memiliki daya tahan (*resilience*) dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sosial, budaya, politik, maupun teknologi.

Dengan demikian, kepemimpinan strategis dalam pendidikan bukan hanya tentang manajemen administratif, tetapi lebih dari itu tentang seni menggerakkan perubahan, membangun budaya organisasi yang sehat, serta menciptakan sistem pembelajaran yang bermakna dan relevan dengan kebutuhan zaman. Pemimpin strategis harus menjadi inspirator yang mampu menumbuhkan semangat kolektif, menguatkan nilai-nilai moral dan profesionalisme, serta menjaga keseimbangan antara idealisme pendidikan dan realitas manajerial.

Pada akhirnya, keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan kompetisi antar lembaga sangat ditentukan oleh sejauh mana kepemimpinan strategis dijalankan secara efektif. Melalui kepemimpinan yang visioner, adaptif, inovatif, dan partisipatif, lembaga pendidikan akan mampu berkembang menjadi institusi yang bermutu, relevan, dan berkelanjutan, serta memberi kontribusi nyata terhadap kemajuan bangsa dan peradaban.

Daftar Pustaka

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* Sage Publications.

Bernhardt, V. L. (2013). *Data Analysis for Continuous School Improvement.* Routledge.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* John Wiley & Sons.

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). Sage Publications.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management.* Sage Publications.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping School Culture.* Jossey-Bass.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* Penguin Books.

Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change.* Jossey-Bass.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice.* McGraw-Hill Education.

Marginson, S. (2016). *The Dream Is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education.* University of California Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management.* Free Press.

Mulyasa, E. (2019). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization.* Jossey-Bass.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice.* Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior.* Pearson Education.

Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education.* Kogan Page.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.

Schleicher, A. (2018). *World Class: How to Build a 21st-Century School System.* OECD Publishing.

Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's in It for Schools?* Routledge Falmer.

Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective.* Boston: Pearson Education.

Sterling, S. (2001). *Sustainable Education: Re-visioning Learning and Change.* Green Books.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, And Applications.* Jossey-Bass.

Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy.* Pearson Education.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations.* Pearson Education.

PROFIL PENULIS



Adnin AS, S.Pd., M.Pd.

Adnin lahir di Woyla, Aceh Barat, pada 5 Juli 1979. Menyelesaikan pendidikan dasar di Aceh Barat dan pendidikan menengah di Lhokseumawe. Melanjutkan studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Pendidikan Bahasa Arab di Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Al Washliyah Banda Aceh, kemudian menempuh pendidikan Magister Administrasi Pendidikan (S2) di Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.

Karir di dunia pendidikan dimulai pada tahun 2014 di STKIP Al Washliyah Banda Aceh sebagai Kepala Bagian Administrasi Umum, Akademik, dan Keuangan. Pada tahun 2021, beralih status dari tenaga kependidikan menjadi dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Arab. Selain berprofesi sebagai pendidik, penulis aktif dalam organisasi kemasyarakatan dan keagamaan, khususnya di lingkungan Al Jam'iyatul Washliyah. Saat ini, penulis juga mengemban tugas tambahan sebagai salah satu unsur pimpinan di Universitas Al Washliyah Darussalam (UNADA) Banda Aceh sejak tahun 2024 setelah lembaga ini beralih status menjadi universitas. Untuk membangun komunikasi lebih lanjut, penulis dapat dihubungi melalui email: deninaceh@gmail.com.

BAB 14
BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM STRATEGIS

Devya Kartika, S.Si., M.Si.
Universitas Al Washliyah Darussalam Banda Aceh (UNADA)

Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi terdapat budaya organisasi yang pada dasarnya memiliki nilai-nilai yang positif dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi tersebut. Aspek budaya organisasi mencakup dimensi yang lebih luas dan mendalam, serta berfungsi sebagai fondasi untuk menciptakan suasana kerja yang ideal. Budaya organisasi (*Organization Culture*) telah menjadi subjek yang sangat menarik, terutama dalam situasi kerja yang tidak stabil (Wale, 2023).

Ada beberapa faktor yang mampu membentuk fenomena budaya sebuah organisasi. Seperti faktor-faktor situasional yang dapat memberi batasan yang berfungsi sebagai sarana untuk berbagi di antara anggota mengenai harapan, kepercayaan, norma, nilai-nilai, serta rutinitas yang berpengaruh terhadap cara orang-orang bekerja dan berinteraksi satu sama lain dalam mencapai keinginan-keinginan organisasi dan tujuan kerjasama yang telah ditentukan (Burhanuddin, Supriyanto and Adi, 2018).

Budaya organisasi juga berarti sebagai perilaku, yang mengandung arti kegiatan yang merupakan hasil dari proses belajar muncul sebagai respons terhadap berbagai alasan tertentu dan berlangsung dengan tujuan yang spesifik. Alasan yang mendasari perilaku ini berkaitan dengan nilai-nilai yang mendorong kebutuhan manusia. Sementara itu, tujuan dari perilaku tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan manifestasi dari nilai-nilai yang dihayati secara kolektif oleh sekelompok individu (Hardjana, 2013).

Akumulasi dari rutinitas yang berlangsung dalam waktu yang panjang dapat membentuk nilai-nilai budaya organisasi, yang tercermin dalam interaksi sosial, terutama dalam kehidupan sehari-hari. Secara sistematis, nilai-nilai budaya organisasi ini dibentuk oleh berbagai ketetapan, seperti slogan atau sistem manajerial yang telah ditentukan sebelumnya (Budaya *et al.*, 2020).

Seorang peneliti telah berhasil mengidentifikasi berbagai jenis budaya yang diduga memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja baik anggota maupun pemimpin dalam suatu organisasi. Berbagai jenis budaya ini berpotensi mempengaruhi tingkat efektivitas kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin organisasi

tersebut (Alvesson and Sveningsson, 2007). Deskripsi tipe-tipe dasar budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Budaya Birokrasi**

   Budaya birokrasi merujuk pada jenis organisasi yang terstruktur dalam bentuk hierarki, di mana aspek formalitas sangat mendominasi. Organisasi ini menerapkan sistem birokrasi yang ketat dan terorganisir dengan baik, yang ditandai oleh perilaku yang menekankan pada keandalan, standarisasi, prediktabilitas, dan efisiensi.

   Elemen-elemen teknis dalam manajemen dirancang untuk mengikat semua komponen kerja, termasuk peraturan, prosedur, dan kebijakan operasional. Perilaku kerja anggota organisasi berorientasi pada semua elemen tersebut. Dalam konteks ini, peran pimpinan lebih difokuskan sebagai "pengorganisir" yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap individu yang bekerja dalam unit-unit yang ada harus mematuhi pedoman yang telah ditetapkan.

   Selain itu, mereka juga diharapkan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan cara yang ekonomis, yaitu dengan biaya yang seminimal mungkin. (Cameron, K. S. & Quinn, 1999).

2. **Klan (*Clan*)**

   Organisasi ini memiliki fokus utama yang terletak pada kolaborasi tim, keterlibatan setiap anggota, pemberdayaan individu, kohesivitas, partisipasi aktif, serta komitmen perusahaan terhadap bawahan dan tim kerja. Keadaan ini dipelihara secara kolektif melalui loyalitas anggota dan tradisi yang ada.

   Dengan demikian, para pemimpin berperan lebih sebagai mentor dan figur orang tua. Tanggung jawab mereka mencakup pemberdayaan serta memfasilitasi anggota untuk berpartisipasi, menunjukkan komitmen, dan bersikap loyal (Cameron, K. S. & Quinn, 1999).

3. **Adhokrasi**

   Organisasi ini merupakan Organisasi yang bersifat dinamis, inovatif, dan memiliki semangat kewirausahaan yang sangat

diperlukan untuk menghadapi kondisi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan ketidakstabilan. Nilai-nilai fundamental yang dipegang oleh organisasi semacam ini mencakup fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, pengambilan risiko, eksperimen, serta inisiatif.

Selain itu, para pemimpin dalam organisasi yang memiliki karakteristik tersebut biasanya memiliki visi yang jelas dan terarah. Dalam konteks ini, model kepemimpinan yang paling sesuai adalah yang berlandaskan pada prinsip-prinsip pemberdayaan atau partisipasi (Yukl, Gary, 2011).

4. Pasar (*Market*)

Organisasi ini berorientasi pada persaingan yang ada dan tujuan yang ingin dicapai menjadi fokus utama. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, alokasi pasar, keuntungan, penetrasi pasar, perebutan pangsa pasar, serta tingkat persaingan yang sangat tinggi.

Dalam konteks pasar yang demikian, seorang pemimpin diharapkan memiliki etos kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat, dan kesiapan untuk bersaing menghadapi berbagai tantangan yang muncul (Cameron, K. S. & Quinn, 1999).

5. Inovatif

Salah satu peneliti yang memperkenalkan jenis budaya organisasi adalah Wallach (1983) melalui pengembangan *Organizational Culture Index* (OCI). Ia menggambarkan suasana kerja dalam unit-unit organisasi sebagai lingkungan yang dinamis dan menarik bagi sebagian besar karyawan.

Lingkungan ini juga dianggap sebagai tempat yang ideal bagi pegawai atau anggota yang memiliki minat terhadap inovasi, menghadapi tantangan pekerjaan dengan tingkat kreativitas yang tinggi, berani mengambil risiko, serta memiliki semangat kewirausahaan yang sangat kuat (Tasić, 2020).

6. Suportif

Budaya ini digambarkan oleh sebagian besar karakteristik budaya klan yang memiliki kesamaan yang signifikan. Banyak individu

yang pernah bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung menilai bahwa mereka diperlakukan oleh para manajer dengan sikap yang hangat, lembut, dan sangat bersahabat. (Burhanuddin, Supriyanto and Adi, 2018).

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat loyalitas karyawan di dalam suatu organisasi. Apabila organisasi tersebut menerapkan budaya yang baik dan terstruktur, maka para pekerja akan merasa betah dan enggan untuk meninggalkan tempat kerja mereka, karena mereka merasa puas menjadi bagian dari organisasi yang memiliki budaya yang positif (Rizal and Mukhti, 2024).

Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting, terutama dalam konteks budaya organisasi, karena dapat meyakinkan dan mempengaruhi kehidupan orang lain. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai faktor penentu dalam suatu organisasi, yang akan mempengaruhi apakah perubahan yang akan terjadi bersifat positif atau negatif.

Apabila budaya organisasi yang terbentuk dalam suatu entitas adalah baik, maka kemungkinan besar perubahan yang terjadi di dalam organisasi tersebut akan menuju ke arah yang lebih baik dibandingkan sebelumnya (Anggreni, 2021). Peranan budaya organisasi dalam aktivitas organisasi: Budaya organisasi pada dasarnya mencerminkan norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi, termasuk mereka yang berada dalam struktur hierarkis. Sebagai contoh, dalam organisasi yang didominasi oleh pendiri, budaya yang ada berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan harapan-harapan pendiri kepada anggota lainnya.

Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial, dan perilaku yang berlandaskan pada keyakinan, tindakan, serta prioritas para anggotanya, maka pemimpin juga merupakan bagian dari anggota tersebut dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku yang ditunjukkan, dengan mencontohkan ketulusan dari anggota organisasi itu sendiri. Dalam setiap model manajemen, para pemimpin senantiasa memiliki tanggung jawab atas keteladanan yang mereka tunjukkan (Robbins, 2018).

Budaya organisasi dapat berperan sebagai elemen yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, namun disisi lain, ia juga dapat menjadi penyebab utama terjadinya kegagalan. Setiap organisasi memiliki karakteristik budaya yang berbeda-beda; ada yang menunjukkan budaya yang kuat dan ada pula yang menunjukkan budaya yang lemah (Soelistya *et al.*, 2020).

Dampak Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi

Kinerja organisasi dapat dipahami sebagai hasil yang diharapkan oleh organisasi dari perilaku individu yang terlibat di dalamnya. Penilaian terhadap kinerja organisasi dapat dilakukan melalui analisis rasio keuangan perusahaan.

Menurut Brigham, profitabilitas berfungsi sebagai indikator keberhasilan operasional suatu perusahaan. Sebuah perusahaan dianggap memiliki keunggulan kompetitif jika mampu mencapai tingkat laba yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata laba yang dianggap normal.

Tingkat laba ini dapat diukur melalui beberapa rasio, seperti rasio pengembalian aset (*Return On Assets* = ROA), rasio pengembalian ekuitas (*Return On Equity* = ROE), dan rasio pengembalian penjualan (*Return On Sale* = ROS). Proses pengukuran kinerja perusahaan bukanlah hal yang sederhana. Secara tradisional, kinerja perusahaan diukur berdasarkan aspek finansial. Selama periode yang cukup lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan diterima secara luas.

Namun, pada pertengahan tahun 1990-an, penggunaan tolok ukur finansial mulai kehilangan dukungan seiring dengan terungkapnya kelemahan mendasar dari ukuran tersebut. Kaplan dan Norton kemudian mengembangkan tolok ukur yang lebih komprehensif untuk menilai keberhasilan perusahaan, yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard* (BS) (Soelistya *et al.*, 2020).

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai segala hal yang terjadi di tempat asal budaya tersebut. Dalam konteks organisasi, budaya mencakup serangkaian pengalaman, filosofi, harapan, dan nilai-nilai yang ada di dalamnya, yang pada akhirnya akan tercermin dalam perilaku para anggotanya. Hal ini meliputi cara kerja internal,

interaksi dengan lingkungan eksternal, serta harapan untuk masa depan. Beberapa karakteristik dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh eksternal yang luas;
2. Dampak dari nilai-nilai yang berlaku di masyarakat;
3. Faktor-faktor spesifik yang berasal dari organisasi itu sendiri; 4. Organisasi senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya (Rizal and Mukhti, 2024).

Iklim Strategis

Penelitian tentang iklim organisasi telah banyak dilakukan, berdasarkan riset dan literatur, telah diteliti sejak tahun 1960 hingga 40 tahun setelahnya.

Selanjutnya, penelitian iklim organisasi tidak banyak lagi yang meneliti. Hal ini kemungkinan disebabkan karena terdapat 2 kontradiksi mengenai permasalahan ontologis, selain itu perdebatan mengenai lingkup dan *level of analysis* (Erika setyanti kusumaputri., 2021).

Permasalahan budaya organisasi dan iklim organisasi akan berkurang jika dilakukan pendekatan dengan bermacam-macam penelitian dan dijelaskan secara gradual, meskipun tidak bisa dihilangkan sepenuhnya, namun dapat membuat keputusan jelas tentang bagaimana mengukur suatu fenomena, peranan konstruk, yang selanjutnya menjadi dasar penyusunan definisi operasional.

Proses ini akan menambah kejelasan dalam pengukuran empiris iklim dan budaya organisasi (Ashkanasy, Wilderom and Peterson, 2011). Iklim organisasi berfokus pada karakteristik yang dimiliki oleh organisasi, yang mencakup sikap, perasaan, dan perilaku anggotanya, serta memberikan identitas yang khas dalam kehidupan organisasi tersebut. Keberadaan iklim ini tidak dipengaruhi oleh cara pandang dan pemahaman individu yang tergabung dalam organisasi.

Konsep ini menunjukkan adanya tingkatan tertentu terkait dengan apa yang diungkapkan, diyakini, serta tingkat keterbukaan di antara anggota, komitmen dan motivasi yang ada, keberanian untuk mengambil risiko, serta perilaku lainnya dalam konteks organisasi. Definisi iklim organisasi ini juga membedakan antara iklim organisasi

dan budaya organisasi (Erika.,2021). Pada praktiknya, penelitian iklim organisasi muncul dari mayoritas dari para *scholars* yang mendapatkan pelatihan metode psikologi dengan menggunakan metode survei.

Hal ini telah dijelaskan dari penelitian di bidang psikologi industri dan organisasi yang lebih sering menggunakan metode kuantitatif pendekatan positivistik. Survei yang digunakan berfokus secara eksplisit pada pengalaman yang dapat diamati (*observable*), melalui manifestasi perilaku individu di *setting* pekerjaan (Schneider, Ehrhart and MacEy, 2013).

Pengembangan Teori, Riset, dan Praktik Iklim Organisasi

Pengembangkan pengukuran iklim organisasi menggunakan antara 6 sampai 10 dimensi dari Psikologi industri dan organisasi, data yang bervariasi dari studi validitas perlu pertimbangan akurasi kemampuan prediksi terhadap hasil tertentu. Meskipun fokusnya pada bagaimana iklim dipelajari saat ini, namun tampak, bagaimana studi iklim organisasi berevolusi, gagasan penelitian yang membingkai iklim organisasi, dan penjelasan akar dari iklim organisasi.

Ada dua bentuk kepemimpinan, yaitu *transformational and servant leadership* yang keduanya memiliki arti predictor, juga signifikan terhadap iklim layanan. Selain faktor eksternal, faktor internal pun perlu dilibatkan dalam bentuk kepemimpinan, hal itu berupa karakter personal yang melekat pada setiap diri individu (Liao and Chuang, 2007).

Orientasi mengenai penelitian iklim organisasi adalah iklim keragaman (*diversity climate*). Dimana telah lebih dari 25 tahun sampai sekarang pengembangan konstruk iklim keragaman masih terus diteliti dan dipelajari. Dan telah) menunjukkan kesenjangan performansi antara kelompok berbasis etnis/ras lebih kecil ketika kelompok lebih mendukung keragaman (McKay, Avery and Morris, 2008).

Saat ini, perubahan pada hasil strategis dan fokus pada proses penelitian iklim telah mengalami perbaikan secara signifikan tidak hanya pada validitas penelitian iklim organisasi, namun juga

pemahaman konteks, yang menghasilkan spesifik iklim organisasi. Fokus pada pendekatan ini adalah konstruk iklim organisasi yang spesifik dan dapat digunakan oleh para praktisi. Strategi itu digunakan sebagai intervensi pada organisasi untuk meningkatkan performansi di area tersebut (Avrichir, 2003).

Penerapan Teori Iklim dan Penelitian di Ranah Praktis

Pemikiran mengenai konstruk iklim organisasi adalah kunci keselarasan tersebut, karena mencakup mekanisme operasional mengenai operasionalisasi implementasi strategi iklim dan berdampak pada hasil/keluaran iklim.

Iklim yang spesifik berorientasi pada hasil/keluaran (*tangible*) di antaranya pelayanan dan keamanan, ataupun yang berorientasi proses organisasi (*intangible*), diantaranya perubahan, etik, dan keadilan, baik melalui praktik-praktik dan perilaku, menggunakan sosialisasi dan *stories*, dapat menghasilkan rasa kesejahteraan (*well being*) pada anggota. Hal ini, selanjutnya, memberikan landasan untuk membangun iklim yang strategis, organisasi menunjukkan kepada anggotanya strategi yang telah direncanakan demi kesejahteraan semua. Strategi penerapan iklim organisasi relevan dengan praktik-praktik manajemen, terutama ketika iklim memiliki fokus strategis. Bagaimanapun juga, efektivitas pencapaian fokus mempersyaratkan, dasar/fondasi organisasi yang kuat.

Review penelitian-penelitian iklim organisasi mengungkapkan pentingnya pendekatan multi level pada organisasi, untuk mengomunikasikan iklim yang difokuskan. Penelitian-penelitian iklim organisasi mengindikasikan bahwa perlu *share experience* dari para pimpinan dan antar anggota, maka hasil/keluaran iklim organisasi yang berorientasi proses organisasi akan diperoleh (Erika., 2021).

Teori Iklim Organisasi dan Fokus Iklim

1. Tema Iklim Organisasi

Berdasarkan penelusuran tema-tema iklim organisasi yang muncul di tahun-tahun lama, yaitu periode 1960-an hingga 1990-an. Kesimpulan tema-tema tersebut berdasarkan definisi-definisi iklim organisasi, dapat dicermati pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 14.1: Tema Berdasarkan Definisi Iklim Organisasi

1	Iklim organisasi muncul melalui berbagai mekanisme proses-proses organisasi, yaitu kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan lainnya.
2	Iklim organisasi berasal dari pengalaman yang dihasilkan para anggota organisasi dan makna yang menyertai.
3	Iklim organisasi adalah milik divisi/organisasi, berdasarkan pengalaman dan pemaknaan bersama yang dialami oleh anggota organisasi.
4	Interaksi alamiah yang terjadi di dalam organisasi/unit memunculkan pengalaman dan pemaknaan bersama, lalu memunculkan iklim. Iklim terjadi pada situasi pekerjaan dan interaksi yang terjadi saat bekerja.
5	Iklim organisasi adalah gambaran abstrak pengalaman dan pemaknaan para anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka, bukan evaluasi afektif terhadap pekerjaan.

Sumber: (Erika., 2021).

Tagiuri (1968) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu bentuk perilaku yang terlihat dalam interaksi di lingkungan tempat perilaku tersebut terjadi. Terdapat berbagai jenis lingkungan, antara lain lingkungan sosial (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*), serta kondisi (*conditions*). Penjelasan Tagiuri (1968) membatasi lingkungan pada situasi kerja yang terjadi di unit/divisi/organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja.

Sedangkan Steers dan Porter (1997) menjelaskan iklim organisasi adalah karakteristik perasaan yang terjadi sebagai akibat alamiah dari kegiatan organisasi pada lingkungan kerja. Ciri perasaan tersebut menghasilkan distingsi sebagai suatu kepribadian organisasi. Dengan kata lain, memberikan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Peneliti lain, Davis (1987) menguraikan iklim organisasi adalah lingkungan kerja para anggota organisasi.

Pengalaman para anggota terhadap lingkungan kerjanya menghasilkan sesuatu yang abstrak, tidak tersentuh, melainkan mengelilingi dan mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi

dalam suatu organisasi. Pengalaman tersebut merupakan deskripsi dari para anggota organisasi. Pemahaman mengenai iklim organisasi berdasarkan pada konstruk teori iklim organisasi akan menghindarkan dari tumpang tindih (*overlapping*) dengan budaya organisasi.

Disiplin pada konstruk, akan membantu peneliti untuk mengoperasionalisasikan konsep iklim organisasi yang menunjukkan perkembangan semakin kompleks dan detail dalam menggambarkan proses organisasi. Konstruk iklim organisasi bermakna pada keterikatan seseorang dengan pengalaman mereka pada beberapa elemen organisasi, yaitu mengenai bagaimana proses organisasi, fokus strategi organisasi, nilai-nilai yang mereka atribusikan pada organisasi.

Literatur-literatur mengenai iklim organisasi banyak menggunakan rujukan dari Schein, yaitu budaya dilekatkan pada proses organisasi, kebijakan nyata (*tangible policies*), praktik, dan prosedur sebagai penyebab pengalaman organisasi seseorang. Iklim organisasi berfokus mengeksplorasi dan memahami pengalaman usaha-usaha anggota organisasi terhadap pola manajemen strategis (contoh: layanan/*service*, inovasi, *safety*, dll), serta proses internal yang terjadi pada mereka (contoh: keadilan, etika, inklusi, kemajemukan, dll).

Pemahaman mengenai iklim organisasi, berkaitan pula dengan kekuatan iklim (*climate strength*), proses memahami dinamika internal organisasi saat ada anggota yang tidak setuju dengan iklim yang muncul. Namun kekuatan iklim ini, tidak terlalu banyak membantu memahami interaksi berbagai macam dimensi iklim (*safety*, inovasi, jasa, perubahan, dll) dan atau bahkan konflik yang terjadi antar dimensi iklim.

Dengan kata lain iklim organisasi, memiliki banyak dimensi dan berorientasi *tangible* sesuai fokus manajemen untuk menghasilkan perilaku-perilaku dalam rangka mencapai efektivitas organisasi (Erika., 2021).

Daftar Pustaka

Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2007). Changing Organizational Culture. *Jurnal prajaiswara*.

Burhanuddin, Supriyanto, A. and Adi, E.. (2018) *Based on Development Research at School Contexts*. Available at: https://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2021/07/3.-Budaya-organisasi-dan-kepemimpinan.pdf.

Cameron, K. S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* Reading: Addison-Wesley.

Hardjana, A.A. (2013). Sosialisasi dan Dampak Budaya Organisasi, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(1), pp. 1–40. Available at: https://doi.org/10.24002/jik.v7i1.194.

Kusumaputri, Erika Setyanti. (2021) *Iklim Organisasi*.

Liao, H. and Chuang, A. (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 1006–1019. Available at: https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006.

McKay, P.F., Avery, D.R. and Morris, M.A. (2008). Mean Racial-Ethnic Differences In Employee Sales Performance: The Moderating Role Of Diversity Climate, *Personnel Psychology*, 61(2), pp. 349–374. Available at: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x.

Rizal, A.S. and Mukhti, N. (2024). Menjelajahi Makna budaya Organisasi, *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisipliner Vol*, 8(5), pp. 571–581.

Robbins, stephen p. (2018). *Organizational Behavior*.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. and MacEy, W.H. (2013). Organizational Climate And Culture, *Annual Review of Psychology*, 64(July), pp. 361–388. Available at: https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809.

Soelistya, D. *et al.* (2020). *Budaya Organisasi dalam Praktik*, *Nizamia Learning Center*.

Tasić, D. (2020). Individuals and Organizations, *Paramilitarism in the Balkans*, pp. 157–193. Available at: https://doi.org/10.1093/oso/9780198858324.003.0007.

Wale, H. (2023). Teori Dimensi Budaya Hofstede, *Corporate Finance Institute (CFI)* [Preprint], (May).

Yukl, Gary, (2011). *Leadership in Organizations*.

PROFIL PENULIS



Devya Kartika, S.Si., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu pengetahuan dan pendidikan dimulai pada tahun 2008 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, provinsi Aceh. dengan memilih berkuliah pada Fakultas MIPA, dan berhasil lulus sebagai seorang Sarjana (S-1) pada tahun 2013. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan di Pascasarjana.

Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2016 dan berhasil menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Fisika tahun 2018. Penulis memiliki kepakaran di bidang Geofisika Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai dosen di bidang kepakarannya tersebut dan berhomebase pada Universitas Al washliyah Darussalam Banda Aceh, Penulis juga aktif menjadi dosen di beberapa universitas negeri dan swasta lainnya di Banda Aceh. Selain itu, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini juga memberikan manfaat kepada banyak para pembaca khususnya anak-anak bangsa dalam menimba ilmu untuk meraih masa depan.

Email Penulis: devyakartika90@gmail.com.

BAB 15
STUDI KASUS: KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN

Yunus, S.Pd.I, M.Pd.I.
Universitas Muhammadiyah Palopo

Pendahuluan

Pendidikan salah satu bagian utama paling strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia juga sekaligus membangun suatu peradaban bangsa. Melalui jalur pendidikan, sangat diharapkan akan lahir generasi yang cerdas, berkarakter, terampil, dan memiliki kemampuan adaptif terhadap arus perubahan zaman.

Oleh sebab itu, lembaga pendidikan diharapkan tidak hanya menyelenggarakan proses pembelajaran, akan tetapi juga harus memiliki sistem manajemen yang efektif dan strategis agar bisa berkembang secara berkelanjutan di tengah dinamika global yang begitu cepat.

Dalam kajian inilah, manajemen strategis pendidikan menjadi pisau utama yang akan mengupas berbagai manajemen. Manajemen strategis bukan hanya merencanakan jangka panjang, melainkan suatu proses menyeluruh yang terinclude bagaimana merumuskan visi dan misi lembaga pendidikan, menganalisa lingkungan internal dan eksternal, perencanaan strategi, pelaksanaan program, serta evaluasi program terhadap hasil yang dicapai. Melalui penerapan manajemen strategis yang baik, lembaga pendidikan diharapkan bisa menentukan arah kebijakan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, dan menyesuaikan diri dengan tantangan yang terus berkembang (Azra, 2019).

Secara normatif, penerapan manajemen strategis di dunia pendidikan diharapkan mampu mewujudkan kualitas pendidikan yang unggul, pengelolaan lembaga yang profesional, serta kinerja guru dan kependidikan yang optimal. Strategi yang disusun secara tepat harus mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, memperkuat tata kelola, dan yang tidak kalah penting yaitu menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Dalam konsep ideal ini, pendidikan seharusnya menjadi sarana untuk mencetak manusia yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berkarakter, berdaya saing, dan berjiwa sosial tinggi. Namun, harapan-harapan itu sering kali tidak sejalan dengan

kenyataan di lapangan. Banyak sekolah-sekolah, baik di tingkat dasar, menengah, maupun tinggi, belum mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis secara efektif. Kesenjangan antara harapan normatif dan realitas empiris masih tampak jelas.

Salah satu kesenjangan utama terletak pada bidang perencanaan strategis. Dalam banyak kasus, Rencana Strategis (Renstra) lembaga pendidikan hanya disusun untuk memenuhi tuntutan administratif tanpa dilandasi oleh analisa situasi yang mendalam. Dokumen strategi seringkali berhenti di atas kertas tanpa diterapkan secara nyata. Akibatnya, program-program yang disusun tidak sesuai dengan kebutuhan dan potensi sekolah, serta tidak memberikan dampak signifikan terhadap meningkatnya mutu pendidikan.

Selain itu, pelaksanaan strategi juga sering menghadapi rintangan serius. Kurangnya koordinasi antar pihak, lemahnya kepemimpinan, minimnya partisipasi warga sekolah, serta keterbatasan sumber daya finansial dan manusia menjadi faktor penghambat utama. Banyak lembaga pendidikan gagal melaksanakan strategi karena tidak memiliki sistem *monitoring* dan evaluasi yang baik. Program berjalan tanpa pengawasan, sehingga sulit mengukur sejauh mana capaian yang telah diperoleh dan kendala yang harus diperbaiki.

Kesenjangan juga nampak pada aspek komitmen dan kepemimpinan manajerial. Lembaga pendidikan yang berhasil umumnya dipimpin oleh figur yang visioner, mampu membaca arah perubahan, serta memiliki kemampuan komunikasi dan manajemen yang kuat.

Sebaliknya, kegagalan sering terjadi karena pimpinan lembaga tidak memiliki kemampuan strategis dalam mengambil keputusan serta ketidak mampuan membangun budaya organisasi yang sehat. Dalam kondisi seperti ini, strategi yang sudah baik pun akan sulit terealisasi secara efektif (Azra, 2019).

Selain faktor internal, tantangan eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat, serta persaingan antar lembaga pendidikan juga turut mempengaruhi keberhasilan manajemen strategis. Lembaga pendidikan yang tidak responsif terhadap perubahan lingkungan akan tertinggal dan agak sulit beradaptasi.

Di sinilah terlihat perbedaan mencolok antara lembaga yang sukses dengan lembaga yang gagal dalam mengelola strategi pendidikannya. Beberapa sekolah yang berhasil menerapkan manajemen strategis dengan baik menunjukkan adanya sinergi antara visi, kebijakan, dan penerapannya.

Mereka mampu melibatkan seluruh komponen lembaga dalam proses perencanaan dan pelaksanaan strategi, melakukan evaluasi berkelanjutan, serta menyesuaikan langkah-langkahnya dengan perkembangan zaman. Contohnya, lembaga yang berinovasi dalam sistem pembelajaran digital, penguatan karakter siswa, serta kemitraan dengan berbagai pihak eksternal dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan global.

Sebaliknya, tidak sedikit lembaga yang mengalami kegagalan akibat lemahnya planning, tidak adanya inovasi, serta resistensi terhadap perubahan. Kegagalan tersebut tidak hanya berdampak pada penurunan kualitas pendidikan, tetapi juga menurunkan citra lembaga di mata masyarakat. Dalam beberapa kasus, lembaga pendidikan bahkan terancam kehilangan kepercayaan pada masyarakat karena dianggap tidak mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dan berkarakter. Kesenjangan antara harapan dan kenyataan inilah yang menjadi alasan penting untuk dilakukan studi kasus tentang keberhasilan dan kegagalan manajemen strategis pendidikan.

Melalui kajian ini, diharapkan mampu mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan strategi di sekolah, baik dari sisi internal seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan sumber daya manusia, maupun dari sisi eksternal seperti kebijakan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.

Analisis terhadap kasus keberhasilan dapat memberikan model praktik terbaik yang dapat dijadikan referensi terhadap kasus kegagalan menjadi bahan refleksi agar kesalahan yang sama tidak terulang di masa yang akan datang. Dengan demikian, hasil studi ini dapat memberikan sumbangsih nyata dalam upaya peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan (Azra, 2019).

Pada akhirnya, manajemen strategis pendidikan bukan hanya sekadar konsep semata, melainkan harus menjadi sistem berpikir dan

bertindak dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Penerapan manajemen strategis yang terencana, adaptif, dan berorientasi kualitas diharapkan dapat menutup kesenjangan antara harapan ideal pendidikan yang berkualitas dan kenyataan empiris yang masih penuh tantangan.

Dengan komitmen, inovasi, dan kerja sama seluruh komponen pendidikan, visi menuju lembaga pendidikan yang unggul, efektif, dan berdaya saing global bukanlah hal yang mustahil untuk diwujudkan.

Keberhasilan Manajemen Strategi Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan. Penulis ingin mengambil sampel yaitu SD Muhammadiyah. SD Muhammadiyah dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) strategi utama untuk mencapai mutu pendidikan melalui kemandirian, partisipasi masyarakat, dan transparansi pengelolaan sekolah.

Sebagai organisasi pendidikan Islam tertua dan terbesar di Indonesia, Muhammadiyah telah membangun ribuan sekolah dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi (PP Muhammadiyah, 2023). Salah satu indikator keberhasilannya tampak dalam pengelolaan Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah yang tersebar di berbagai daerah.

SD Muhammadiyah tidak hanya menonjol dalam aspek akademik, tetapi juga berhasil membentuk karakter religius dan nasionalis siswa melalui integrasi nilai-nilai Islam dan kemajuan ilmu pengetahuan (Azra, 2019). Keberhasilan tersebut tentu tidak terlepas dari penerapan sistem manajemen strategi pendidikan yang efektif.

SD Muhammadiyah mengembangkan pola manajemen yang menekankan otonomi sekolah, partisipasi warga sekolah, serta orientasi mutu berkelanjutan. Oleh karena itu, penting untuk menggambarkan strategi manajemen di SD Muhammadiyah yang berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara nasional.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pengelolaan sekolah yang memberikan kewenangan lebih besar

kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan mengambil keputusan (Nurkolis, 2006). Prinsip pokok MBS meliputi kemandirian, partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan (Kemendikbud, 2020). Dengan menerapkan MBS, sekolah dapat menyesuaikan kebijakan dan programnya dengan kebutuhan siswa dan lingkungan sekitar.

Manajemen pendidikan Muhammadiyah berlandaskan pada nilai-nilai Islam berkemajuan yang mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal (Dikdasmen, 2022). Tujuan utama pendidikan Muhammadiyah adalah membentuk manusia berakhlak mulia, cerdas, dan mandiri melalui sistem pendidikan yang modern dan berorientasi global (Malik, 2017). Berikut manajemen strategi pendidikan SD Muhammadiyah.

1. **Kepala Sekolah Di Lingkungan Muhammadiyah Berperan Sebagai Pemimpin Spiritual, Akademik, dan Administratif**
   Kepemimpinan visioner yang berorientasi pada kemajuan pendidikan Islam menjadi faktor utama keberhasilan manajemen sekolah (Suryosubroto, 2017). Kepala sekolah dalam hal ini berfungsi sebagai motivator, inovator, dan penggerak dalam menciptakan budaya sekolah yang unggul.
2. **Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat Partisipasi Guru, Orang Tua, dan Masyarakat Sangat Tinggi Dalam Lingkungan SD Muhammadiyah.**
   Keterlibatan ini diwujudkan melalui penggalangan dana, dukungan kegiatan ekstrakurikuler, dan pelaksanaan program keagamaan bersama masyarakat sekitar (Tilaar, 2015). Pola kolaboratif yang diterapkan sesungguhnya memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan Muhammadiyah.
3. **Integrasi Nilai Islam dan Ilmu Pengetahuan**
   SD Muhammadiyah terletak pada kurikulum yang memadukan nilai-nilai keislaman dengan ilmu pengetahuan modern. Pendidikan karakter diintegrasikan pula dalam seluruh mata pelajaran dan kegiatan sekolah (Hamid, 2021). Misalnya, kegiatan hafal Qur'an, Shalat Berjamaah, serta Kelas Literasi Sains Islam menjadi sarana pembentukan spiritualitas dan kecerdasan siswa secara seimbang.

4. **Kualitas Guru dan Pengembangan Profesional**
   Guru-guru SD Muhammadiyah mendapatkan pelatihan rutin melalui Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen, 2024). Kegiatan ini meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, dan kepribadian guru. Selain itu, sistem rekrutmen guru mengutamakan kualifikasi akademik dan komitmen terhadap nilai-nilai persyarikatan.
5. **Inovasi Kurikulum dan Teknologi Pendidikan.**
   Dalam menghadapi era digital, SD Muhammadiyah telah menerapkan pembelajaran berbasis teknologi informasi, seperti *E-learning* Muhammadiyah dan Aplikasi Sekolah Cerdas Islami (Wibowo, 2023). Inovasi ini membuat proses belajar lebih menarik, efisien, dan sesuai dengan karakter generasi *digital*.
6. **Peningkatan Mutu Akademik dan Karakter**
   SD Muhammadiyah juga nampak dari prestasi akademik dan non-akademik siswa baik di tingkat lokal maupun nasional. Selain itu, siswa menunjukkan karakter religius, disiplin, dan kepedulian sosial yang tinggi (Suwandi, 2022). Kombinasi antara prestasi dan akhlak ini menjadi indikator keberhasilan pendidikan Muhammadiyah.

Kegagalan Manajemen Strategis Pendidikan di Indonesia

Pendidikan sangat bergantung pada efektivitas manajemen yang diterapkan di sekolah. Dalam konteks Indonesia, berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk memperkuat sistem manajemen strategis pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Standar Nasional Pendidikan, serta program Merdeka Belajar (Kemendikbud, 2021).

Namun, fakta menunjukkan bahwa tidak semua sekolah berhasil mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik. Banyak sekolah masih menghadapi masalah klasik seperti rendahnya mutu lulusan, lemahnya kompetensi guru, serta inefisiensi dalam penggunaan sumber daya. Hal ini menunjukkan adanya kegagalan dalam manajemen strategis pendidikan, baik pada tahap perencanaan, implementasi, maupun evaluasi (Tilaar, 2015).

Kegagalan manajemen strategis pendidikan berdampak langsung terhadap mutu proses dan hasil belajar. Oleh karena itu, ada beberapa faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan manajemen strategi pendidikan.

1. **Lemahnya Perencanaan Strategis di Sekolah**
   Banyak sekolah gagal karena tidak memiliki perencanaan strategis yang realistis dan terukur. (Kemendikbud, 2021). Rencana pengembangan sekolah sering hanya formalitas administratif tanpa didukung analisis kebutuhan dan lingkungan internal-eksternal. Akibatnya, program strategis tidak berjalan efektif dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap mutu pendidikan.
2. **Kepemimpinan yang Tidak Visioner**
   Kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci utama dalam manajemen strategis. Namun, sebagian besar kegagalan terjadi karena kepala sekolah tidak memiliki visi jangka panjang atau kemampuan manajerial yang memadai. Kepala sekolah yang hanya berorientasi administratif cenderung gagal memotivasi guru dan menggerakkan perubahan positif di sekolah (Tilaar, H.A.R, 2015).
3. **Budaya Birokrasi dan Resistensi Terhadap Perubahan**
   Budaya birokrasi yang kaku menjadi penghambat utama implementasi strategi. Banyak sekolah masih mengandalkan pendekatan *top-down*, dimana keputusan diambil tanpa melibatkan guru dan masyarakat. (Mulyasa, E., 2016). Hal ini menimbulkan resistensi terhadap perubahan dan menghambat inovasi di tingkat sekolah.
4. **Keterbatasan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Guru**
   Manajemen strategis menuntut kemampuan analisis, perencanaan, dan pengambilan keputusan yang kuat. Namun, masih banyak kepala sekolah dan guru yang belum memiliki kompetensi manajerial tersebut. Kurangnya pelatihan dan pembinaan menyebabkan strategi pendidikan tidak berjalan optimal (Sagala, Syaiful, 2019).
5. **Minimnya Evaluasi dan Pengawasan Berkelanjutan**
   Evaluasi menjadi bagian penting dalam siklus manajemen strategis. Namun, dalam praktiknya, banyak sekolah tidak

melakukan evaluasi secara sistematis terhadap program strategis yang dijalankan. Evaluasi sering hanya bersifat administratif tanpa tindak lanjut perbaikan nyata (Supriyanto, 2020).

6. **Keterbatasan Pendanaan dan Sumber Daya**
   Keterbatasan dana juga menjadi penyebab utama kegagalan manajemen strategis pendidikan, terutama di daerah terpencil. Tanpa dukungan sumber daya yang memadai, strategi pendidikan sulit dilaksanakan dengan baik (Handoko, T. Hani, 2019).

   Selain itu, ketergantungan terhadap dana pemerintah membuat sekolah kurang mandiri dalam inovasi (Yuliani, E., 2021).
7. **Sekolah Hanya Fokus Pada "*Teaching To The Test*" (Mengajar Demi Ujian)**
   Kebijakan yang terlalu menekankan aspek kuantitatif (nilai ujian) tanpa memperhatikan konteks sosial budaya akan menghambat pemerataan mutu pendidikan.

Daftar Pustaka

Azra, Azyumardi. (2019). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana.

Depdiknas. (2006). *Panduan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.

Hamid, Abu. (2021). Integrasi Nilai Islam dalam Pendidikan Muhammadiyah. *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 27, No. 2.

Handoko, T. Hani, (2019). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Kasus*, Yogyakarta: BPFE.

Kemendikbud. (2020). *Kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Melalui MBS*, Jakarta.

Kemendikbud. (2021). *Kebijakan Pendidikan Nasional: Transformasi Menuju Merdeka Belajar*. Jakarta.

Majelis Dikdasmen Muhammadiyah. (2024). *Laporan Kinerja Guru SD Muhammadiyah 2023*. Yogyakarta: PP Muhammadiyah.

Malik Fadjar. (2017). *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*. Jakarta: UHAMKA Press.

Muhammadiyah. (2022) *Pedoman Pendidikan Muhammadiyah*, Yogyakarta: Majelis Dikdasmen.

Mulyasa, E., (2018). *Manajemen Strategik Pendidikan: Konsep dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nurkolis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.

Pimpinan Pusat Muhammadiyah. (2023). *Statistik Pendidikan Muhammadiyah 2022*. Yogyakarta: Majelis Dikdasmen.

Sagala, Syaiful, (2019). *Kemampuan Profesional Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Strategi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Supriyanto, (2020). Budaya Organisasi dan Reformasi Birokrasi Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 28, No. 2.

Suryosubroto, B. (2017). *Manajemen Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Rineka Cipta.

Suryosubroto, B., (2016). *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Aplikasi di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Suwandi, Bambang. (2022). Mutu Pendidikan Dasar Islam dan Implementasi MBS di Sekolah Muhammadiyah. *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 10, No. 1.

Tilaar, H.A.R. (2015). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Jakarta: Grasindo.

Wibowo, Agus. (2023). Transformasi Digital Pendidikan Muhammadiyah. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Islam*, UMS.

Yuliani, E., (2021). Analisis Kegagalan Implementasi MBS di Sekolah Dasar Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, Vol. 7, No. 3,.

PROFIL PENULIS



Yunus, S,Pd.I., M.Pd.I.

Lahir di Jambi, 4 Juni 1987 dari pasangan Kalla dan Nuhari, menyelesaikan Pendidikan SDN 301 Jambi Tahun 1998. Kemudian melanjutkan ke SMP Bone-Bone, selesai Tahun 2002. Kemudian melanjutkan ke Pondok Pesantren Nurul Junaidiyah Lauwo dengan mengambil Program Tahfidz al-Qur'an, kemudian melanjutkan ke Madrasah Aliyah As'adiyah Sengkang selesai Tahun 2005. Kemudian ke jenjang S1 di STAIN Palopo dengan konsentrasi Pendidikan Bahasa Arab selesai Tahun 2009. Pada Tahun 2014 meraih gelar Magister Pendidikan Agama Islam di Pascasarjana STAIN Palopo dengan konsentrasi Pendidikan Agama Islam, dan Istri Sri Hartini Amrullah, S.Kep. dan dikaruniai dua anak yaitu Nurul al-Qur'aniyah dan Alena Khaira Khalqillah.

Email Penulis: yunus87@umpalopo.ac.id.

MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN Teori dan Praktik

Dinamika pendidikan nasional menuntut adanya terobosan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Otonomi pendidikan, Kurikulum Merdeka, dan standardisasi nasional menempatkan manajemen strategis sebagai sebuah kompetensi inti yang wajib dikuasai oleh setiap pemimpin dan calon pemimpin pendidikan. Buku ini hadir untuk menjawab tantangan itu, dengan menyajikan konsep manajemen strategis yang dikontekstualisasikan dengan kondisi, budaya, dan regulasi pendidikan di Indonesia. Melalui buku ini, pembaca tidak hanya diajak memahami teori, tetapi juga diajak untuk melakukan refleksi mendalam tentang bagaimana membangun sekolah yang unggul, adaptif, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Berbagai contoh dan studi kasus yang diangkat diharapkan dapat menginspirasi inovasi di lapangan. Buku di sajikan dalam 15 (lima belas) sebagai berikut:

1. Hakikat dan Urgensi Manajemen Strategis dalam Pendidikan
2. Dasar Filosofis dan Landasan Teori Manajemen Strategis
3. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Lembaga Pendidikan
4. Analisis Lingkungan Eksternal dalam Pendidikan
5. Analisis Lingkungan Internal Lembaga Pendidikan
6. Analisis SWOT dan Matriks Formulasi Strategi
7. Strategi Kurikuler dan Pembelajaran
8. Strategi Sumber Daya Manusia (Guru dan Staf)
9. Strategi Sarana dan Prasarana Pendidikan
10. Strategi Teknologi Pendidikan dan Inovasi
11. Strategi Pemasaran dan Hubungan Masyarakat Pendidikan
12. Strategi Mutu dan Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan
13. Kepemimpinan Strategis dalam Pendidikan
14. Budaya Organisasi dan Iklim Strategis
15. Studi Kasus: Keberhasilan dan Kegagalan Manajemen Strategis Pendidikan

sada kurnia pustaka

ISBN 978-634-7021-93-9

9 786347 021939