

Penerapan Manajemen Strategis Dalam Menghadapi Perubahan Struktural Dan Kultural Di Sekolah

Muh. Thoriq Aziz Kusuma^{1*}, Imam Mujahid², Usman Abu Bakar³

^{1 2 3} Islamic Education Management, Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta

*Author Correspondence. Email: thoriqaziz997@gmail.com Phone: +6285311457612

Abstract : *In the context of an ever-changing environmental dynamic, educational institutions are required to continuously adapt in a sustainable manner. This article discusses how strategic management can be employed as a comprehensive framework to understand and manage the complex interactions between structural and cultural changes within the school environment. Through a qualitative approach based on a literature study, this research highlights that the process of institutional transformation does not occur linearly but is dialectical and full of dynamics. The analysis reveals that structural measures, such as the implementation of new technologies or curriculum updates, often clash with the deeply rooted organizational culture, including established value systems, norms, and long-standing practices. Resistance or rejection arising from these changes should not be viewed as obstacles but rather as important indicators reflecting underlying tensions within the system. By adopting perspectives from Complex Adaptive Systems (CAS) theory, Activity Theory, and dialectical approaches, this article emphasizes the importance of strategic leadership in managing and aligning these contradictions to promote sustainable and internally ingrained change. The main conclusion of this study is that leaders in the education sector need to shift from a control- and managerial-based leadership style toward an adaptive, facilitative approach that empowers all members of the school community as key agents in the transformation process.*

Keywords: *School Transformation, Organizational Change, Educational Leadership, Strategic Planning, School Culture*

Abstrak: Dalam konteks dinamika lingkungan yang terus berubah, lembaga pendidikan dituntut untuk senantiasa menyesuaikan diri secara berkelanjutan. Artikel ini membahas bagaimana manajemen strategis dapat digunakan sebagai kerangka kerja menyeluruh untuk memahami dan mengelola interaksi yang kompleks antara perubahan struktural dan budaya di lingkungan sekolah. Melalui pendekatan kualitatif berbasis studi literatur, penelitian ini menyoroti bahwa proses transformasi institusional tidak berlangsung secara linear, melainkan bersifat dialektis dan penuh dinamika. Hasil analisis mengungkap bahwa langkah-langkah struktural seperti penerapan teknologi baru atau pembaruan kurikulum kerap kali berbenturan dengan budaya organisasi yang telah mengakar, termasuk sistem nilai, norma, dan praktik yang telah lama berlangsung. Penolakan atau resistensi yang timbul dari perubahan tersebut sebaiknya tidak dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai indikator penting yang mencerminkan adanya ketegangan dalam sistem. Dengan mengadopsi perspektif dari teori Sistem Adaptif Kompleks (CAS), Teori Aktivitas, serta pendekatan dialektika, artikel ini menekankan pentingnya kepemimpinan strategis dalam mengelola dan menyelaraskan kontradiksi tersebut guna mendorong perubahan yang bersifat berkelanjutan dan melekat secara internal. Kesimpulan utama dari kajian ini adalah bahwa pemimpin di sektor pendidikan perlu bergeser dari pola kepemimpinan yang bersifat kontrol dan manajerial menuju pendekatan fasilitatif yang adaptif, yang mampu memberdayakan seluruh warga sekolah sebagai pelaku utama dalam proses transformasi.

Kata Kunci: Transformasi Sekolah, Perubahan Organisasi, Kepemimpinan Pendidikan, Perencanaan Strategis, Budaya Sekolah.

1. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan kontemporer, termasuk sekolah-sekolah yang berbasis Islam, kini dihadapkan pada tantangan lingkungan yang sangat dinamis dan tidak lagi dapat diprediksi dengan mudah. Dunia pendidikan tidak berdiri dalam ruang hampa, melainkan terus berinteraksi dengan perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan politik yang semakin lama, semakin kompleks dan berlapis. Fenomena ini dapat dipahami melalui konsep VUCA, yang merupakan singkatan dari volatile (bergejolak), uncertain (tidak pasti), complex (kompleks), dan ambiguous (ambigu) (Suvorova et al., 2020). Keempat karakteristik ini secara kolektif menandai realitas eksternal yang sangat menuntut lembaga pendidikan untuk memiliki kapasitas adaptasi dan inovasi yang tinggi (Mulyasa, 2022).

Volatilitas mencerminkan fluktuasi yang cepat dan tidak terduga dalam berbagai aspek, mulai dari kebijakan pendidikan hingga dinamika sosial yang memengaruhi profil siswa dan kebutuhan pembelajaran. Ketidakpastian (uncertainty) berarti bahwa prediksi jangka panjang menjadi sulit, sehingga rencana-rencana strategis yang bersifat statis dan linier menjadi kurang relevan. Kompleksitas (complexity) menggambarkan jaringan saling ketergantungan antara berbagai faktor internal dan eksternal yang harus dipahami secara holistik. Sementara ambiguitas (ambiguity) menunjukkan situasi di mana informasi yang tersedia tidak cukup jelas untuk membuat keputusan yang tegas, sehingga mengharuskan pemimpin pendidikan untuk bersikap fleksibel dan reflektif.

Disrupsi teknologi merupakan salah satu pendorong utama perubahan tersebut. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengubah paradigma pembelajaran dari metode tradisional ke pembelajaran digital dan hybrid, menuntut guru dan siswa untuk menguasai keterampilan baru serta mengadaptasi proses pedagogis. Selain itu, pergeseran kebijakan pendidikan, yang kerap bersifat politis dan ideologis, mengharuskan kurikulum yang selalu diperbaharui agar relevan dengan kebutuhan zaman (Hassan & Mirza, 2021). Di sisi lain, pasar kerja global kini menuntut lulusan yang tidak hanya menguasai pengetahuan akademik, tetapi juga keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kolaborasi, kreativitas, dan kecerdasan emosional (Safitri & Sutadji, 2025).

Dalam konteks tersebut, respons yang bersifat reaktif hanya menanggapi masalah ketika sudah muncul atau parsial hanya memperbaiki sebagian elemen saja ternyata tidak memadai. Sekolah yang hanya mengadopsi teknologi baru tanpa membangun budaya yang mendukung inovasi, atau yang hanya mengubah

kurikulum tanpa melibatkan seluruh pemangku kepentingan, cenderung mengalami kegagalan dalam implementasi perubahan yang berkelanjutan. Hal ini menegaskan perlunya pendekatan yang lebih mendalam dan menyeluruh, yaitu manajemen strategis (Nirmayanthi et al.2024).

Manajemen strategis bukan sekadar prosedur administratif atau pengelolaan operasional sehari-hari, melainkan sebuah proses transformatif yang bersifat holistik. Ia berfungsi sebagai kerangka kerja yang memungkinkan lembaga pendidikan untuk menyelaraskan visi, misi, sumber daya manusia, kurikulum, teknologi, dan budaya organisasi dalam satu arah yang koheren. Manajemen strategis membantu lembaga pendidikan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi yang responsif, implementasi, serta evaluasi berkelanjutan.

Salah satu kegagalan umum dalam inisiatif perubahan di sekolah adalah kecenderungan untuk memandang perubahan struktural dan perubahan kultural sebagai dua hal yang terpisah (Syafuruddin et al.2022). Perubahan struktural biasanya berwujud dalam pengenalan teknologi baru, perubahan organisasi, atau restrukturisasi kurikulum. Sedangkan perubahan kultural mencakup aspek yang lebih halus seperti pola pikir, nilai-nilai bersama, dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Padahal, secara konseptual, struktur dan budaya adalah dua dimensi yang saling berinteraksi dan tidak bisa dipisahkan secara mutlak (Indra & Sos, 2023). Struktur dapat dipandang sebagai “tulang punggung” yang memberikan kerangka dan aturan main, sementara budaya adalah “jiwa” yang memberikan makna dan energi bagi struktur tersebut agar dapat berjalan efektif. Jika perubahan struktural dilakukan tanpa memperhatikan kesiapan dan transformasi budaya, maka resistensi, kebingungan, dan kegagalan implementasi akan sulit dihindari.

Dalam artikel ini, tesis yang diajukan adalah bahwa efektivitas manajemen strategis terletak pada kemampuan pemimpin pendidikan untuk mengelola dialektika yaitu interaksi dan kontradiksi yang inheren antara intervensi pada level struktural dan realitas pada level kultural. Perubahan yang autentik bukanlah hasil dari pelaksanaan rencana yang mulus dan linier, melainkan merupakan hasil dari proses kreatif yang terus-menerus dalam meresolusikan ketegangan antara kebutuhan untuk mengubah struktur dengan kebutuhan untuk mempertahankan atau mengembangkan budaya yang sesuai.

Proses ini memerlukan kepekaan, refleksi kritis, dan keterampilan komunikasi yang mumpuni agar dapat menciptakan sinergi antara dimensi teknis dan sosial dalam organisasi pendidikan. Pendekatan ini membuka ruang bagi inovasi yang berakar pada konteks dan kebutuhan spesifik lembaga, bukan hanya penerapan model yang diimpor dari luar tanpa adaptasi yang memadai.

Penelitian ini bertujuan untuk memperkuat fondasi teoretis manajemen strategis dengan mengintegrasikan konsep-konsep dari teori organisasi, manajemen perubahan, dan budaya organisasi ke dalam konteks pendidikan Islam yang memiliki nilai-nilai dan karakteristik unik. Di samping itu, kajian ini juga berusaha mengidentifikasi praktik-praktik manajemen yang dapat dijadikan pedoman bagi pemimpin sekolah dalam menghadapi tantangan VUCA secara efektif.

Penelitian ini memiliki tujuan penting untuk memperkuat landasan teoretis manajemen strategis dengan mengintegrasikan berbagai konsep dari teori organisasi, manajemen perubahan, dan budaya organisasi ke dalam konteks pendidikan Islam yang memiliki nilai-nilai serta karakteristik khas. Pendekatan ini tidak hanya bersifat konseptual, melainkan juga berorientasi pada praktik, dengan harapan dapat mengidentifikasi model-model manajerial yang relevan dan aplikatif bagi para pemimpin sekolah dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika lingkungan yang digambarkan oleh konsep VUCA.

Dalam kerangka tersebut, pemimpin pendidikan Islam tidak cukup hanya berperan sebagai pengelola administratif yang bersifat reaktif dan menjalankan tugas-tugas rutin. Sebaliknya, mereka dituntut untuk menjadi agen transformasi yang mampu membaca secara komprehensif berbagai tanda dan sinyal perubahan yang terjadi baik dari lingkungan eksternal maupun kondisi internal lembaga. Kemampuan ini harus diiringi dengan keahlian dalam merumuskan strategi yang adaptif dan proaktif, yang tidak hanya menanggapi perubahan secara pasif tetapi juga mampu mengantisipasi dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Lebih jauh lagi, pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus mampu membangun budaya sekolah yang inklusif dan kolaboratif, sekaligus mendorong inovasi sebagai bagian dari dinamika pembelajaran dan pengelolaan organisasi. Dalam menghadapi kontradiksi dan konflik yang tidak terelakkan, pendekatan dialogis dan partisipatif menjadi kunci agar resolusi dapat dicapai secara konstruktif dan berkelanjutan. Seluruh proses ini harus disertai dengan mekanisme evaluasi yang berkesinambungan guna memperbaiki dan menyempurnakan setiap aspek

pengelolaan pendidikan, sehingga hasil yang diperoleh tidak hanya relevan dengan tuntutan zaman, tetapi juga mampu mewujudkan visi pendidikan yang holistik dan berkarakter.

Dengan demikian, manajemen strategis dalam konteks pendidikan Islam tidak sekadar berfungsi sebagai alat untuk menghadapi perubahan, melainkan menjadi fondasi esensial dalam membangun masa depan pendidikan yang bermakna dan berdaya saing tinggi.

2. METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi pustaka (*library research*). Metode ini dipilih karena efektif dalam membangun landasan teoretis dan konseptual yang kuat melalui sintesis berbagai teori, gagasan, dan hasil penelitian terdahulu yang terdapat dalam literatur akademik. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang mendalam terhadap konsep-konsep utama sekaligus mendukung pengembangan argumen yang tersusun secara logis dan sistematis (Subagiya, 2023).

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan evaluasi secara sistematis terhadap sumber-sumber primer maupun sekunder. Sumber tersebut mencakup artikel jurnal ilmiah terkemuka, buku referensi otoritatif dalam bidang manajemen strategis dan pendidikan, laporan penelitian, serta publikasi ilmiah lain yang relevan dengan tema perubahan struktural dan budaya di lingkungan sekolah.

Untuk menganalisis data, digunakan teknik analisis konten kualitatif dan sintesis teori (Amruddin, 2022). Proses analisis meliputi beberapa tahap, yaitu: (1) reduksi data, yakni tahap seleksi, pemusatan, dan penyederhanaan informasi dari berbagai literatur untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci; (2) penyajian data, yaitu pengorganisasian informasi yang telah disederhanakan ke dalam tema-tema utama seperti tahapan manajemen strategis, aspek perubahan, dan dinamika pelaksanaan; serta (3) penarikan kesimpulan dan validasi, di mana argumen dikembangkan dengan mengintegrasikan beragam teori seperti Teori Sistem Adaptif Kompleks (CAS), Teori Aktivitas, dan pendekatan dialektika, sehingga membentuk kerangka analisis yang utuh dan koheren. Validitas serta kedalaman analisis diperkuat dengan melakukan triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari berbagai penulis dan aliran pemikiran.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap literatur memberikan pemahaman yang mendalam dan berlapis mengenai penerapan manajemen strategis dalam konteks perubahan di

sekolah, yang dapat dirangkum ke dalam tiga temuan pokok, yaitu: kerangka kerja proses strategis, dualitas dimensi perubahan, serta dinamika implementasi yang bersifat dialektis.

a. Kerangka Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategis, yang awalnya berkembang dalam ranah bisnis, kini menjadi kerangka konseptual yang sangat relevan dan aplikatif dalam bidang pendidikan, termasuk dalam lembaga-lembaga pendidikan Islam. Dalam konteks pendidikan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, penerapan manajemen strategis secara sistematis dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi, sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan berkelanjutan (Budiman et al.2023).

Literatur manajemen strategis secara konsisten memaparkan bahwa proses ini terdiri dari tahapan-tahapan yang bersifat sistematis dan berurutan, meskipun dalam praktiknya siklus ini bersifat iteratif dan adaptif (Munawar, 2023). Model-model ini menekankan pentingnya keselarasan antara lingkungan eksternal dan internal lembaga dengan visi dan tujuan strategis yang diusung.

Tahap awal dalam manajemen strategis adalah pemindaian lingkungan, yang berfungsi sebagai fondasi bagi seluruh proses berikutnya (Budiman et al.2023). Proses ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menjadi pemicu perubahan atau tantangan, sekaligus peluang yang dapat dimanfaatkan. Salah satu alat analisis yang paling umum digunakan adalah analisis SWOT, yang mengkaji secara sistematis:

- 1) *Strengths* (Kekuatan): Faktor internal yang menjadi keunggulan organisasi, misalnya kualitas tenaga pendidik, keunikan kurikulum berbasis nilai Islam, atau dukungan komunitas.
- 2) *Weaknesses* (Kelemahan): Aspek internal yang menghambat kinerja, seperti keterbatasan sumber daya, infrastruktur yang kurang memadai, atau resistensi terhadap perubahan.
- 3) *Opportunities* (Peluang): Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan, misalnya perkembangan teknologi pendidikan, kebijakan pemerintah yang mendukung, atau kebutuhan pasar kerja terhadap kompetensi tertentu.
- 4) *Threats* (Ancaman): Faktor eksternal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan, seperti persaingan dengan lembaga lain, perubahan regulasi yang tidak menguntungkan, atau dinamika sosial yang tidak stabil.

Pemindaian lingkungan ini tidak sekadar inventarisasi, tetapi juga menuntut analisis kritis dan reflektif agar dapat membedakan mana isu yang strategis dan mendesak untuk menjadi fokus tindakan (Sutrisno et al., 2024).

Berdasarkan hasil pemindaian lingkungan, tahap selanjutnya adalah formulasi strategi. Pada tahap ini, lembaga pendidikan merumuskan visi dan misi yang menjadi pijakan filosofis dan arah jangka panjang organisasi. Visi berfungsi sebagai gambaran ideal masa depan yang ingin dicapai, sedangkan misi menjelaskan peran dan tanggung jawab lembaga dalam mewujudkan visi tersebut.

Penting bahwa rumusan tujuan strategis bersifat terukur, realistis, dan jelas, agar kemajuan dapat dipantau secara objektif. Kerangka SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) menjadi pedoman praktis yang umum diterapkan untuk menyusun tujuan strategis ini (Haryono et al.2025). Contohnya, sebuah sekolah Islam dapat menetapkan tujuan strategis berupa peningkatan kompetensi literasi digital guru sebesar 30% dalam kurun waktu satu tahun melalui pelatihan dan pendampingan.

Formulasi strategis juga mencakup pemilihan prioritas dan alokasi sumber daya secara efektif, sehingga setiap rencana memiliki fokus dan dapat diimplementasikan secara optimal (Syahkuan et al.2022).

Tahap ini seringkali menjadi fase paling kompleks dan penuh tantangan dalam proses manajemen strategis. Implementasi strategi tidak hanya melibatkan penerapan rencana yang telah disusun, tetapi juga memerlukan koordinasi dan sinkronisasi antara sumber daya manusia, finansial, dan teknologi yang dimiliki (Rachmat et al.2023).

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat krusial, mengingat perubahan strategi memerlukan dukungan dan komitmen dari seluruh pemangku kepentingan, mulai dari pimpinan, guru, staf administrasi, hingga siswa dan orang tua (Nurdiana, 2023). Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun budaya kolaboratif serta pembelajaran berkelanjutan. Lebih lanjut, pemimpin pendidikan juga harus memberikan sifat teladan (*uswah hasanah*) yang diambil dari Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin terbaik (Kusuma & Supriyanto, 2024). Seorang pemimpin pendidikan harus memiliki sifat amanah, adil, hikmah (kebijaksanaan), dan sabar. Kepemimpinan ini tidak hanya bersifat manajerial tapi juga spiritual dan moral, sehingga mampu membentuk karakter peserta didik sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Selain itu, pendanaan yang memadai dan pengelolaan teknologi yang tepat guna menjadi faktor pendukung utama keberhasilan implementasi (Hasna, 2024). Misalnya, integrasi teknologi pembelajaran digital harus didukung oleh fasilitas yang memadai dan pelatihan teknis bagi tenaga pengajar.

Proses manajemen strategis bersifat siklis dan berkelanjutan, sehingga tahap evaluasi dan kontrol merupakan mekanisme penting untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi hambatan, dan melakukan koreksi yang diperlukan. Evaluasi tidak hanya menilai output dan outcome, tetapi juga proses pelaksanaan strategi, sehingga dapat memberikan masukan konstruktif bagi perbaikan berkelanjutan.

Alat evaluasi dapat berupa indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPIs), laporan perkembangan, survei kepuasan stakeholder, maupun kajian dampak program. Dengan adanya mekanisme kontrol yang efektif, lembaga pendidikan mampu memperbaiki kesalahan, mengoptimalkan sumber daya, serta mengantisipasi perubahan lingkungan secara responsif (Nugroho et al., 2024).

Keseluruhan tahapan manajemen strategis secara sinergis membangun kapasitas adaptif organisasi, yaitu kemampuan lembaga untuk merespons dan bertransformasi sesuai tuntutan lingkungan (Ananda2025). Kapasitas adaptif ini sangat penting dalam konteks pendidikan Islam yang harus menyeimbangkan antara pelestarian nilai-nilai keislaman dan kebutuhan inovasi untuk menjawab tantangan zaman.

Pemimpin pendidikan yang memahami dan menerapkan manajemen strategis dengan matang akan mampu mengelola kompleksitas, meminimalkan risiko, dan memaksimalkan potensi sumber daya, sehingga lembaga pendidikan tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan dalam lanskap pendidikan yang dinamis. Pemimpin pendidikan yang menguasai berbagai kompetensi yang mampulah membentuk peserta didik menjadi individu yang adaptif, kreatif, dan kompetitif dalam menghadapi dinamika zaman yang terus berkembang (Kusuma & Muharom, 2025).

b. Dualitas Perubahan: Transformasi Struktural dan Metamorfosis Kultural

Transformasi di lingkungan sekolah berlangsung dalam dua dimensi utama yang saling berkaitan. Dimensi pertama adalah perubahan struktural, yang mencakup aspek formal dan terlihat secara fisik, seperti restrukturisasi organisasi, contohnya peralihan dari model birokrasi mesin ke birokrasi profesional sebagaimana dijelaskan oleh Mintzberg, reformasi kurikulum melalui pendekatan

pembelajaran berbasis proyek, penerapan teknologi seperti Learning Management System (LMS) dan kecerdasan buatan (AI), serta penerapan pengambilan keputusan berbasis data (Data-Driven Decision Making/DDDM) (Febriani et al.2023).

Sebaliknya, dimensi kedua berkaitan dengan perubahan kultural yang melibatkan aspek tidak kasat mata, seperti nilai-nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut oleh warga sekolah. Perubahan ini diwujudkan melalui praktik kepemimpinan transformasional yang membangun visi bersama, pembentukan Komunitas Pembelajar Profesional (Professional Learning Community/PLC) guna memperkuat kolaborasi, penciptaan iklim organisasi yang didasarkan pada kepercayaan dan komunikasi terbuka, serta pergeseran peran guru dari sekadar pelaksana instruksi menjadi perancang pembelajaran yang aktif (Rony, 2021). Perbedaan antara kedua dimensi tersebut dijelaskan lebih lanjut dalam tabel berikut.

Tabel 1. Dua Dimensi

Dimensi	Perubahan Struktural	Perubahan Kultural
Fokus	Sistem formal, hierarki, proses, teknologi, kurikulum.	Nilai, keyakinan, norma, perilaku, hubungan, iklim kerja.
Tuas Perubahan	Kebijakan baru, restrukturisasi, implementasi teknologi, reformasi kurikulum.	Kepemimpinan transformasional, visi bersama, pengembangan profesional, kolaborasi (PLC).
Indikator	Struktur organisasi baru, adopsi teknologi, alur kerja efisien, dokumen kurikulum baru.	Peningkatan kolaborasi, komunikasi terbuka, rasa memiliki, inovasi dari bawah.
Tantangan Utama	Alokasi sumber daya, kompleksitas teknis, integrasi sistem.	Resistensi psikologis, kelembaman (<i>inertia</i>), konflik nilai, butuh waktu lama.
Sifat Perubahan	Dapat diamati dan diukur (<i>tangible</i>), bisa diimplementasikan lebih cepat.	Bersifat mendalam, lambat, dan tidak terlihat (<i>intangible</i>), bersifat evolusioner.

c. Dinamika Implementasi: Kontradiksi sebagai Mesin Perubahan

Implementasi strategi dalam lembaga Pendidikan, termasuk sekolah berbasis Islam, merupakan proses yang jauh dari kesederhanaan linier dan

mekanistik. Berbeda dengan pemahaman tradisional yang cenderung melihat pelaksanaan strategi sebagai penerapan rencana yang sistematis dan terkontrol, kenyataannya proses ini berlangsung dalam ranah yang penuh dinamika, ketidakpastian, dan konflik internal (Wijayanti and Wicaksana2023). Oleh karena itu, analisis terhadap implementasi strategi memerlukan pendekatan teoretis yang lebih reflektif dan kompleks, yang mampu menangkap kontradiksi dan ambiguitas sebagai unsur integral dari perubahan itu sendiri.

1) Sekolah sebagai Sistem Adaptif Kompleks (Complex Adaptive System)

Pendekatan Sistem Adaptif Kompleks (Complex Adaptive System/CAS) menggeser paradigma manajemen tradisional yang berorientasi kontrol dan prediksi menuju pemahaman sekolah sebagai ekosistem sosial yang hidup dan non-linier. Dalam kerangka CAS, sekolah bukan hanya kumpulan individu dan struktur birokrasi, melainkan sebuah sistem yang memiliki kapasitas untuk mengorganisasi dirinya sendiri (self-organization) dan menghasilkan pola-pola perilaku baru (emergence) secara organik (Andrea et al.2024).

Implikasi utama dari pandangan ini adalah bahwa pemimpin pendidikan tidak dapat mengendalikan perubahan secara penuh melalui instruksi top-down atau perintah langsung. Sebaliknya, mereka berperan sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan kondusif, baik dalam hal budaya, komunikasi, maupun penyediaan sumber daya yang memungkinkan proses perubahan muncul dari interaksi dinamis para aktor di dalam sistem. Dengan kata lain, kepemimpinan strategis yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu membaca gelagat sistem dan memicu proses adaptasi melalui stimulasi kreativitas kolektif, bukan sekadar mengendalikan implementasi secara mekanis.

2) Teori Aktivitas dan Pembelajaran Ekspansif sebagai Alat Diagnostik dan Transformasi

Teori Aktivitas yang dikembangkan oleh Engeström menawarkan perspektif yang sangat berguna untuk memahami kompleksitas implementasi strategi sebagai sistem kerja yang terdiri dari berbagai komponen seperti subjek, objek, alat, aturan, komunitas, dan pembagian kerja (Indarta, 2025)(Maulana). Dalam konteks sekolah Islam, misalnya, subjek dapat berupa guru atau tenaga pendidik, objek adalah tujuan pembelajaran, alat meliputi kurikulum dan teknologi pendidikan, sedangkan aturan dan komunitas mewakili budaya sekolah dan norma-norma sosial.

Konsep kontradiksi dalam teori aktivitas menjadi kunci untuk melihat bahwa ketegangan antara elemen-elemen ini bukanlah gangguan yang harus dihilangkan, melainkan “motor penggerak” perubahan. Sebagai contoh, pengenalan Learning Management System (LMS) sebagai alat baru dapat berbenturan dengan aturan penilaian yang masih bersifat tradisional, atau dengan budaya otonomi guru yang kuat dalam pengambilan keputusan pedagogis. Ketegangan ini memunculkan dilema dan resistensi, namun juga membuka peluang bagi pembelajaran ekspansif, sebuah proses kolektif di mana anggota komunitas sekolah secara aktif merekonstruksi praktik kerja mereka, menciptakan metode yang lebih relevan dan maju daripada sekadar penerapan alat baru secara mekanis.

Dalam konteks pesantren atau sekolah Islam, hal ini dapat berarti adaptasi teknologi pembelajaran yang tidak hanya sekadar digitalisasi materi, melainkan juga perubahan dalam pola interaksi guru-santri, integrasi nilai-nilai Islam dengan teknologi, serta pembaruan mekanisme evaluasi yang sejalan dengan tujuan pembelajaran holistik.

3) Dialektika Perubahan dan Resistensi Produktif: Merangkul Konflik sebagai Dinamika Kreatif

Kerangka dialektika Hegel (Tesis, Antitesis, Sintesis) menawarkan pemahaman mendalam tentang bagaimana konflik dan resistensi dalam proses implementasi strategi bukanlah hambatan yang harus ditakuti, melainkan komponen esensial dalam transformasi organisasi (Wulan et al.2024).

- a) Tesis mewakili kondisi awal, yakni praktik dan struktur yang sudah ada di sekolah.
- b) Antitesis muncul ketika ada intervensi perubahan—misalnya, pengenalan kurikulum baru atau teknologi pembelajaran yang menantang status quo.
- c) Interaksi antara tesis dan antitesis memunculkan konflik, yang secara umum dikenal sebagai resistensi.

Resistensi sering kali dipersepsikan sebagai penghalang atau ketidakpatuhan, namun dalam perspektif dialektika, resistensi adalah respons yang rasional dan wajar, berakar pada kekhawatiran akan ketidakpastian, kepentingan pribadi, atau ketidaksiapan mental (Dewanto et al., 2024). Pemimpin strategis yang efektif tidak sekadar mencoba “mengalahkan” resistensi ini, tetapi lebih pada memanfaatkannya sebagai peluang dialog dan refleksi. Proses inilah yang

memungkinkan munculnya Sintesis, tatanan baru yang lebih baik, integratif, dan sesuai dengan konteks.

Sebagai contoh konkret, studi kasus di Pondok Pesantren Madarijul Ulum menunjukkan bahwa kebijakan baru dalam penggunaan teknologi pembelajaran tidak diterima secara mentah-mentah, melainkan disesuaikan secara kreatif oleh komunitas pesantren sesuai dengan nilai-nilai tradisi dan kebutuhan zaman (Firmansyah, 2024). Sintesis ini mencerminkan bentuk perubahan yang autentik, dimana inovasi dan tradisi berjumpa dalam harmoni produktif.

Dinamika implementasi strategi di lembaga pendidikan Islam seyogyanya dipahami bukan sebagai proses linear yang sederhana, tetapi sebagai medan dialektika yang kompleks dan adaptif. Kontradiksi dan resistensi bukanlah gejala kegagalan, melainkan sinyal perubahan yang harus dikelola secara cermat dan kreatif. Melalui pemahaman sekolah sebagai Sistem Adaptif Kompleks, pemanfaatan teori aktivitas untuk diagnosa kontradiksi, serta kerangka dialektika untuk merangkul resistensi, para pemimpin pendidikan dapat menginisiasi transformasi yang bermakna, relevan, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, manajemen strategis dalam pendidikan Islam akan lebih dari sekadar rutinitas administratif, melainkan menjadi proses dinamis yang mampu menjawab tantangan zaman dengan inovasi yang berakar kuat pada nilai-nilai keislaman dan budaya lokal.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam merespons perubahan struktural dan kultural di lingkungan sekolah, manajemen strategis perlu dijalankan dengan pendekatan baru yang bersifat dialektis dan sistemik, menggantikan model mekanistik-linier yang selama ini lazim digunakan. Keberhasilan dalam proses transformasi pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh sejauh mana pelaksanaan mengikuti rencana awal, melainkan oleh kapasitas institusi untuk secara reflektif mengelola serta mengambil pelajaran dari ketegangan dan kontradiksi yang timbul antara intervensi struktural dan kondisi kultural yang ada.

Kontribusi utama dari penelitian ini terletak pada integrasi tiga kerangka teoretis, yaitu Sistem Adaptif Kompleks, Teori Aktivitas, dan pendekatan dialektika, yang bersama-sama membentuk suatu model pemahaman perubahan yang lebih kontekstual dan dinamis. Pendekatan ini secara inovatif mereformulasi pandangan terhadap resistensi dan kontradiksi, bukan sebagai hambatan yang harus diatasi,

melainkan sebagai sumber informasi penting dan kekuatan pendorong bagi pembelajaran yang meluas dan terobosan inovatif.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya literatur dengan menawarkan model perubahan yang lebih realistis terhadap kompleksitas organisasi pendidikan. Sementara dari segi praktik, temuan ini memiliki relevansi besar bagi para pemimpin sekolah, yang diharapkan dapat beralih dari peran tradisional sebagai pengendali proses menjadi fasilitator yang mampu memelihara ruang dialog, mengelola dinamika ketegangan secara konstruktif, dan menciptakan iklim yang memungkinkan solusi-solusi adaptif muncul dari dalam komunitas sekolah itu sendiri.

Untuk pengembangan ke depan, disarankan agar dilakukan studi kasus empiris yang menerapkan pendekatan teoritis terpadu ini di berbagai tipe sekolah. Penelitian lanjutan semacam ini penting untuk menguji keabsahan dan efektivitas model yang ditawarkan, serta memberikan gambaran nyata tentang bagaimana kontradiksi dapat diubah menjadi peluang strategis bagi perubahan yang bermakna dan berkelanjutan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Amruddin, S. P. (2022). Paradigma kuantitatif, teori dan studi pustaka. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*.
- Ananda, A. T. (2025). Peran Manajemen Organisasi Dalam Kemajuan Pendidikan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 145-156.
- Andrea, J., Sakinah, F., & Gistituati, N. (2024). Merdeka Belajar Dalam Revolusi Pendidikan Indonesia Di Era Disrupsi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 7158-7175.
- Budiman, D., Riswanto, A., Hindarwati, E. N., Rinawati, R., Rahmana, A., Judijanto, L., ... & Muala, B. (2023). *MANAJEMEN STRATEGI: Teori dan Implementasi dalam Dunia Bisnis dan Perusahaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Dewanto, W., Prasetya, L. E., Salsabila, L. F., & Aurnyn, N. (2024). Perubahan Kurikulum dan Strategi Implementasi di Sekolah Arsitektur di Indonesia. *Jurnal Latar*. <https://doi.org/10.69749/jl.v2i2.73>
- Febriani, R. S., Syaifudin, M., & Andriani, T. (2023). Pengembangan Dan Perubahan Organisasi Seiring Dengan Reinventing Dalam Sistem Organisasi Pendidikan. *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 1(1), 56-65.

- Firmansyah, S. D. (2024). Strategi komunikasi dakwah dalam mewujudkan misi kaderisasi da'i di Muhammadiyah Boarding and Full Day School SMP Muhammadiyah 4 Tanggul Jember [Skripsi Sarjana, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember].
- Haryono, P., Setyaningrum, S., Sundari, N. F. S., Judijanto, L., Tumober, R. T., Ardiansyah, W., ... & Safitri, F. (2025). *Seni Dan Ilmu Mengajar: Kerangka Komprehensif untuk Pengajaran Efektif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hasna, M. (2024). Digitalisasi Pengelolaan Sekolah Dasar Negeri Kota Banjarmasin: Tinjauan Analisis SWOT Dalam Strategi Pengembangan Sekolah Digital. *Jurnal Pendidikan Modern*.
- Hassan, M. M. and Mirza, T. (2021). The digital literacy in teachers of the schools of rajouri (j&k)-india: teachers perspective. *International Journal of Education and Management Engineering*, 11(1), 28-40. <https://doi.org/10.5815/ijeme.2021.01.04>
- Indarta, Y. (2025). Model Pembelajaran Pendidikan Vokasi.
- Indra, R. & Sos, S. (2023). Model Manajemen Mutu 'Merdeka'di Era Merdeka Belajar.
- Kusuma, M. T. A., & Muharom, F. (2025). Transformasi Peran Pendidik dan Tren Pembelajaran Digital di Era Teknologi. *Indonesian Journal of Community Engagement*, 1(2), 84-97.
- KUSUMA, M., & SUPRIYANTO, S. (2024). Biografi Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam Dalam Buku Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah Karya Imran Fauzi (Studi Manajemen Pendidikan Dan Implikasinya Pada Era Modern) (Doctoral dissertation, UIN RADEN MAS SAID SURAKARTA).
- Maulana, S. H. Penerapan Model Project Based Learning Menurut Teori Aktivitas dalam Pembelajaran PAI di Madrasah Pembangunan. repository.uinjkt.ac.id.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*.
- Munawar, I. (2023). *Proses Manajemen Strategi*.
- Nirmayanthi, A., Abdalla, M. A. F., Hasan, M., & Syamsudduha, S. (2024). Implementasi manajemen strategik berbasis sekolah. *Cognoscere: Jurnal Komunikasi dan Media Pendidikan*, 2(3), 1-10.
- Nugroho, A., Fauziah, S., Judijanto, L., & Sulaiman, S. (2024). Strategi Manajemen Kependidikan: Meningkatkan Kinerja Karyawan dalam Lingkungan Pendidikan.

- Nurdiana, A. (2023). Peran kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pendidikan di stai siliwangi garut. *Jurnal Ekonomi Utama*.
- Rachmat, R., Sutrisno, E., & Silitonga, M. S. (2023). Strategi Implementasi Kebijakan Partisipasi Masyarakat Dalam Pelayanan Publik (PermenPANRB nomor 16 tahun 2017). *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*, 1-10.
- Rony, R. (2021). Urgensi Manajemen Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Pembentukan Karakter Peserta Didik: The Urgency of School Organizational Culture Management *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*.
- Safitri, F. S. A. & Sutadji, E. (2025). Strategi Pengembangan Kompetensi Lulusan Pendidikan Kejuruan Guna Meningkatkan Daya Saing Global. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*.
- Subagiya, B. (2023). Eksplorasi penelitian Pendidikan Agama Islam melalui kajian literatur: Pemahaman konseptual dan aplikasi praktis. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*.
- Sutrisno, T., Alam, M. D., & Prihatiningtias, Y. W. (2024). *Manajemen strategis: sebuah panduan praktis untuk akademik dan bisnis*.
- Suvorova, S., Khilchenko, T., & Knyazheva, A. (2020). Digitalization of the polycultural environment of the university in the conditions of vuca: modelling strategies. *Bulletin of the South Ural State University Series "Education. Educational Sciences"*, 12(3), 87-95.
- Syafruddin, S. E., Periansya, S. E., Farida, E. A., Nanang Tawaf, S. T., Palupi, F. H., St, S., ... & Satriadi, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Syahkuan, J., Ni'mah, S., Absor, S. M. U., Azis, M. A., Bakri, A. A., & Napitupulu, R. H. M. (2022). *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Penerbit NEM.
- Wijayanti, N., & Wicaksana, F. A. (2023). Implementasi Fungsi Manajemen George R Terry Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan. *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 3(1), 30-43.
- Wulan, E. P. S., Pattiasina, P. J., Putra, B. A., Arianto, T., Saragih, R. B., Mardiana, M., ... & Aziz, B. (2024). *Retorika dan Dialektika Komunikasi Publik*. CV. Gita Lentera.