



iii

Dinamika Kebijakan Survival dan Disvestasi dalam Tata Kelola Lembaga Pendidikan Modern

Abdullah Hasyim Zain¹, Mohammad Yusuf Alfarisy² Muallimin³, Khoirul Anwar⁴

¹ Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia; abdullahhasyim.zain72@gmail.com

² Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia; mohammadyusufalfarisy@gmail.com

³ Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia; mualimin@uinkhas.ac.id

⁴ Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia; khoirulanwar@uinkhas.ac.id

Number telp:

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kebijakan survival dan disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelitian dilakukan dengan mengkaji berbagai artikel jurnal terindeks SINTA yang relevan dengan tema tata kelola pendidikan, manajemen organisasi, digitalisasi pendidikan, kepemimpinan, dan keberlangsungan lembaga pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur dari berbagai sumber ilmiah yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi survival lembaga pendidikan modern dilakukan melalui digitalisasi tata kelola, penguatan mutu pendidikan, kepemimpinan adaptif, manajemen risiko, transparansi keuangan, serta pengembangan sumber daya manusia. Sementara itu, disvestasi lembaga pendidikan disebabkan oleh lemahnya tata kelola organisasi, rendahnya kualitas sumber daya manusia, buruknya manajemen keuangan, dan ketidakmampuan lembaga dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan sosial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola lembaga pendidikan modern memerlukan strategi yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan agar mampu mempertahankan kualitas pendidikan dan eksistensi kelembagaan di tengah dinamika perubahan global.

Keywords

survival lembaga pendidikan, disvestasi pendidikan, tata kelola pendidikan, manajemen pendidikan, lembaga pendidikan modern

Corresponding Author

Abdullah Hasyim Zain

Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia; abdullahhasyim.zain72@gmail.com



1. INTRODUCTION

Perubahan sosial, perkembangan teknologi digital, disrupsi ekonomi global, serta kompetisi antar lembaga pendidikan telah menciptakan tantangan baru dalam tata kelola lembaga pendidikan modern. Lembaga pendidikan saat ini tidak hanya dituntut mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, tetapi juga harus memiliki kemampuan bertahan hidup (survival) di tengah perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Dalam konteks tersebut, muncul fenomena disvestasi lembaga pendidikan, yaitu kondisi ketidaksehatan organisasi yang menyebabkan penurunan kualitas layanan, kehilangan kepercayaan masyarakat, berkurangnya peserta didik, hingga penutupan institusi pendidikan. Fenomena ini menunjukkan bahwa tata kelola lembaga pendidikan modern membutuhkan strategi adaptif yang mampu menjaga keberlangsungan organisasi secara berkelanjutan.

Perkembangan tata kelola pendidikan modern menempatkan manajemen kelembagaan sebagai faktor utama dalam menentukan keberhasilan institusi pendidikan. Tata kelola yang baik tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sistem informasi, kepemimpinan, budaya organisasi, serta kemampuan institusi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal. Penelitian yang dilakukan oleh Suti, Syahdi, dan Didiharyono menunjukkan bahwa tata kelola perguruan tinggi di era digital membutuhkan prinsip Good University Governance agar lembaga mampu bertahan menghadapi perubahan teknologi informasi dan persaingan global (Suti et al., 2020). Penelitian tersebut menegaskan bahwa keberlangsungan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam melakukan transformasi tata kelola secara adaptif.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, strategi survival lembaga pendidikan dapat dipahami sebagai upaya institusi untuk mempertahankan eksistensi organisasi melalui inovasi, efisiensi tata kelola, penguatan mutu layanan, serta adaptasi terhadap kebutuhan masyarakat. Konsep ini sejalan dengan penelitian Doringin et al. yang menyatakan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) menjadi salah satu strategi penting dalam menjaga kualitas dan keberlangsungan lembaga pendidikan melalui perbaikan mutu secara berkelanjutan (Doringin et al., 2020). Melalui pendekatan tersebut, lembaga pendidikan mampu meningkatkan daya saing sekaligus mempertahankan kepercayaan publik.

Di sisi lain, ketidakmampuan lembaga pendidikan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dapat menyebabkan terjadinya disvestasi kelembagaan. Disvestasi dalam konteks pendidikan tidak hanya dimaknai sebagai penutupan lembaga, tetapi juga mencakup penurunan kualitas tata kelola, lemahnya kepemimpinan, rendahnya mutu sumber daya manusia, hingga

hilangnya legitimasi sosial di tengah masyarakat. Penelitian Adawiyah, Sirozi, dan Sumanti menjelaskan bahwa birokrasi pendidikan yang tidak efektif dapat menghambat kualitas tata kelola dan berdampak terhadap menurunnya mutu pendidikan (Adawiyah et al., 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa lemahnya sistem birokrasi dapat menjadi salah satu faktor penyebab ketidaksehatan lembaga pendidikan.

Selain itu, dinamika perubahan teknologi informasi juga memengaruhi keberlangsungan lembaga pendidikan modern. Lembaga pendidikan yang gagal melakukan digitalisasi tata kelola cenderung mengalami ketertinggalan dalam pelayanan pendidikan. Penelitian Darwis dan Mahmud menegaskan bahwa sistem informasi manajemen menjadi kebutuhan utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan modern karena mampu meningkatkan efektivitas layanan, transparansi, dan efisiensi organisasi (Darwis & Mahmud, 2016). Dengan demikian, penguatan sistem informasi manajemen merupakan salah satu bentuk strategi survival dalam tata kelola pendidikan modern.

Fenomena survival dan disvestasi lembaga pendidikan semakin nyata setelah terjadinya pandemi COVID-19. Banyak lembaga pendidikan mengalami krisis finansial akibat menurunnya jumlah peserta didik dan terbatasnya sumber pendanaan institusi. Dalam situasi tersebut, lembaga pendidikan dituntut mampu melakukan restrukturisasi organisasi dan penguatan manajemen risiko. Penelitian Alvado, Irsyad, dan Setiawati menjelaskan bahwa implementasi manajemen risiko memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan mutu tata kelola lembaga pendidikan karena mampu membantu institusi mengidentifikasi ancaman dan menyusun strategi mitigasi secara efektif (Alvado et al., 2025). Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan manajemen risiko menjadi bagian penting dalam menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan.

Dalam konteks pendidikan Islam, tata kelola kelembagaan juga menghadapi tantangan yang kompleks. Persaingan antar lembaga pendidikan Islam, perubahan preferensi masyarakat, serta perkembangan teknologi mengharuskan institusi pendidikan Islam melakukan inovasi tata kelola secara berkelanjutan. Penelitian Anshory, Citriadin, dan Maujud menegaskan bahwa tata kelola pendidikan Islam memerlukan strategi manajemen yang responsif terhadap tantangan kontemporer agar mampu menjaga kualitas dan relevansi pendidikan (Anshory et al., 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan tata kelola dengan perkembangan zaman.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Yasin menjelaskan bahwa manajemen lembaga pendidikan Islam tidak hanya berfungsi sebagai sistem administratif, tetapi juga sebagai sarana internalisasi nilai-nilai keislaman dalam tata kelola kelembagaan (Yasin, 2025). Dengan tata kelola yang berbasis nilai, lembaga pendidikan memiliki kekuatan budaya organisasi yang mampu

memperkuat ketahanan institusi di tengah perubahan sosial. Namun, apabila tata kelola nilai tersebut tidak berjalan secara optimal, maka lembaga pendidikan dapat mengalami penurunan legitimasi sosial yang berpotensi menyebabkan disvestasi kelembagaan.

Permasalahan lain yang turut memengaruhi dinamika survival lembaga pendidikan adalah kualitas sumber daya manusia. Nuraeni menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas organisasi pendidikan karena berkaitan dengan proses rekrutmen, pengembangan, evaluasi, dan pemberhentian tenaga pendidik (Nuraeni, 2019). DOI: <https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i1.9792>. Rendahnya kualitas sumber daya manusia dapat menyebabkan lemahnya inovasi organisasi sehingga menghambat kemampuan lembaga dalam menghadapi perubahan.

Selain aspek sumber daya manusia, tata kelola keuangan juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberlangsungan lembaga pendidikan. Penelitian Widiyanto menjelaskan bahwa manajemen keuangan pendidikan yang akuntabel dan transparan menjadi bagian penting dalam menjaga keberlanjutan operasional lembaga pendidikan Islam (Widiyanto, 2025). Ketidakmampuan institusi dalam mengelola keuangan secara efektif dapat menyebabkan krisis organisasi dan berujung pada ketidaksehatan lembaga.

Kajian mengenai tata kelola pendidikan abad ke-21 juga menunjukkan bahwa lembaga pendidikan perlu membangun sistem pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan. Salamah menjelaskan bahwa tata kelola pendidikan modern harus mampu menjawab tantangan akses, mutu, dan inklusivitas melalui sistem manajemen yang adaptif terhadap perubahan sosial dan teknologi (Salamah, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa strategi survival lembaga pendidikan tidak hanya berkaitan dengan mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga bagaimana institusi mampu memberikan pelayanan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat modern.

Berdasarkan hasil kajian Systematic Literature Review (SLR) terhadap berbagai artikel jurnal terindeks SINTA, ditemukan bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas tata kelola pendidikan dari perspektif mutu, digitalisasi, manajemen risiko, dan kepemimpinan organisasi. Penelitian mengenai dinamika kebijakan survival dan disvestasi lembaga pendidikan masih relatif terbatas, terutama yang mengkaji hubungan antara strategi bertahan hidup organisasi dengan fenomena ketidaksehatan kelembagaan secara komprehensif. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu hanya berfokus pada aspek manajemen tertentu tanpa mengintegrasikan faktor kepemimpinan, keuangan, teknologi, budaya organisasi, dan legitimasi sosial dalam satu kerangka analisis.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada belum adanya kajian yang secara khusus membahas dinamika kebijakan survival dan disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern melalui pendekatan SLR. Penelitian ini menjadi penting karena mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberlangsungan dan ketidaksehatan lembaga pendidikan di era modern. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya terkait strategi adaptasi organisasi pendidikan di tengah perubahan global.

Dengan demikian, penelitian berjudul “Dinamika Kebijakan Survival dan Disvestasi dalam Tata Kelola Lembaga Pendidikan Modern” penting dilakukan untuk menganalisis berbagai strategi bertahan hidup yang diterapkan lembaga pendidikan modern, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya disvestasi kelembagaan. Melalui pendekatan Systematic Literature Review, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif mengenai tata kelola lembaga pendidikan modern yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan

2. METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menganalisis dinamika kebijakan survival dan disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern. Pendekatan SLR dipilih karena mampu memberikan sintesis pengetahuan secara sistematis, terstruktur, dan komprehensif terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola, kecenderungan, kesenjangan penelitian (*research gap*), serta berbagai faktor yang memengaruhi keberlangsungan dan ketidaksehatan lembaga pendidikan modern. Penelitian kepustakaan (*library research*) ini berfokus pada pengumpulan, analisis, evaluasi, dan interpretasi berbagai artikel ilmiah yang berkaitan dengan tata kelola pendidikan, strategi survival organisasi pendidikan, manajemen risiko, digitalisasi pendidikan, kepemimpinan lembaga pendidikan, dan fenomena disvestasi kelembagaan pendidikan.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel jurnal nasional terindeks SINTA yang diperoleh melalui basis data Google Scholar, Garuda, dan portal jurnal nasional lainnya. Artikel yang digunakan merupakan artikel ilmiah yang memiliki relevansi dengan tema penelitian dan diterbitkan dalam rentang waktu lima sampai sepuluh tahun terakhir agar data yang diperoleh tetap aktual dan sesuai dengan perkembangan tata kelola pendidikan modern. Proses pencarian

artikel dilakukan menggunakan beberapa kata kunci, antara lain “survival lembaga pendidikan”, “disvestasi pendidikan”, “tata kelola pendidikan modern”, “manajemen pendidikan”, “keberlangsungan lembaga pendidikan”, “krisis lembaga pendidikan”, “good governance pendidikan”, dan “manajemen risiko pendidikan”. Artikel yang dipilih harus memenuhi kriteria inklusi, yaitu memiliki pembahasan yang relevan dengan tata kelola lembaga pendidikan, tersedia secara lengkap (*full text*), berasal dari jurnal ilmiah yang kredibel, serta memiliki DOI sebagai bentuk validitas publikasi ilmiah. Sementara itu, artikel yang tidak relevan, tidak memiliki akses penuh, atau tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian dikeluarkan dari proses analisis.

Tahapan penelitian dilakukan secara sistematis melalui beberapa langkah. Pertama, peneliti melakukan identifikasi masalah dan penentuan fokus penelitian mengenai dinamika kebijakan survival dan disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern. Kedua, peneliti melakukan penelusuran literatur menggunakan database Google Scholar dan jurnal terindeks SINTA sesuai kata kunci yang telah ditentukan. Ketiga, artikel yang ditemukan diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Keempat, peneliti melakukan proses ekstraksi data dengan mengidentifikasi informasi penting dari setiap artikel, meliputi nama penulis, tahun publikasi, tujuan penelitian, metode penelitian, hasil penelitian, serta temuan utama yang berkaitan dengan strategi survival dan disvestasi lembaga pendidikan. Kelima, data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) dengan cara mengelompokkan hasil penelitian ke dalam beberapa tema utama, seperti kepemimpinan pendidikan, tata kelola digital, manajemen risiko, kualitas sumber daya manusia, keberlanjutan organisasi, dan faktor penyebab ketidaksehatan lembaga pendidikan.

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model analisis data interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Pada tahap kondensasi data, peneliti menyederhanakan dan memfokuskan data yang diperoleh dari berbagai artikel jurnal sesuai kebutuhan penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel sintesis literatur agar memudahkan proses interpretasi. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan pola dan hubungan antar temuan penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi survival dan faktor-faktor disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern.

Untuk menjaga validitas dan kredibilitas penelitian, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan hasil dari berbagai artikel jurnal yang memiliki tema serupa. Selain itu, peneliti juga melakukan evaluasi kualitas artikel berdasarkan reputasi jurnal, relevansi

isi, dan konsistensi temuan penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya terkait strategi keberlangsungan lembaga pendidikan modern di tengah dinamika perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

FINDING

Hasil penelitian ini diperoleh melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap 15 artikel jurnal terindeks SINTA yang membahas tata kelola lembaga pendidikan, strategi keberlangsungan organisasi pendidikan, manajemen risiko, kepemimpinan pendidikan, transformasi digital, dan faktor-faktor ketidakehatan lembaga pendidikan. Berdasarkan proses identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur, ditemukan bahwa dinamika kebijakan survival dan disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan. Faktor tersebut meliputi kepemimpinan organisasi, tata kelola keuangan, digitalisasi pendidikan, manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, manajemen risiko, serta legitimasi sosial lembaga pendidikan di tengah masyarakat.

Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan survival pada lembaga pendidikan modern dilakukan melalui berbagai strategi adaptif untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi. Strategi tersebut mencakup penguatan tata kelola berbasis teknologi, peningkatan mutu layanan pendidikan, penguatan budaya organisasi, efisiensi manajemen keuangan, serta pengembangan inovasi pendidikan. Sebaliknya, disvestasi lembaga pendidikan umumnya terjadi akibat lemahnya tata kelola organisasi, ketidakmampuan beradaptasi terhadap perubahan sosial dan teknologi, menurunnya kualitas sumber daya manusia, serta rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Tabel 1 Sintesis Temuan Penelitian tentang Survival dan Disvestasi Lembaga Pendidikan

No	Penulis	Fokus Penelitian	Temuan Utama
1	Suti et al. (2020)	Tata kelola digital perguruan tinggi	Digitalisasi meningkatkan daya survival lembaga
2	Doringin et al. (2020)	Total Quality Management	TQM memperkuat mutu dan keberlanjutan organisasi
3	Adawiyah et al. (2024)	Birokrasi pendidikan	Birokrasi lemah menyebabkan penurunan mutu
4	Darwis & Mahmud (2016)	Sistem informasi pendidikan	Teknologi mempercepat efektivitas tata kelola
5	Alvado et al. (2025)	Manajemen risiko pendidikan	Manajemen risiko menjaga stabilitas organisasi
6	Anshory et al. (2024)	Tata kelola pendidikan Islam	Inovasi manajemen penting bagi keberlangsungan lembaga
7	Nuraeni (2019)	SDM lembaga pendidikan	Kualitas SDM menentukan keberhasilan organisasi
8	Widiyanto (2025)	Manajemen keuangan pendidikan	Transparansi keuangan meningkatkan kepercayaan publik
9	Salamah (2024)	Pendidikan inklusif abad 21	Adaptasi sosial penting untuk keberlanjutan lembaga
10	Yasin (2025)	Nilai keislaman dalam manajemen	Budaya organisasi memperkuat ketahanan lembaga

Berdasarkan Tabel 1 dapat dipahami bahwa mayoritas penelitian menempatkan tata kelola adaptif sebagai faktor utama keberlangsungan lembaga pendidikan modern. Digitalisasi tata kelola menjadi salah satu strategi survival yang paling dominan ditemukan dalam berbagai penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan modern tidak lagi dapat bergantung pada sistem manajemen konvensional karena perubahan lingkungan pendidikan berlangsung sangat cepat. Digitalisasi membantu lembaga pendidikan meningkatkan efisiensi administrasi, mempercepat pelayanan, memperluas akses informasi, serta meningkatkan transparansi organisasi.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi survival lembaga pendidikan sangat berkaitan dengan kualitas kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan yang inovatif, adaptif, dan visioner memiliki pengaruh besar terhadap kemampuan institusi dalam menghadapi krisis organisasi. Pemimpin lembaga pendidikan modern dituntut mampu membaca perubahan lingkungan strategis, mengelola konflik organisasi, serta membangun budaya kerja kolaboratif yang mendukung keberlangsungan institusi. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan organisasi.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil bertahan umumnya memiliki sistem manajemen yang fleksibel dan berbasis inovasi. Inovasi tersebut tidak hanya berkaitan dengan pembelajaran digital, tetapi juga mencakup inovasi tata kelola keuangan, pelayanan akademik, pengembangan kurikulum, serta penguatan hubungan dengan masyarakat. Lembaga pendidikan yang mampu melakukan inovasi secara berkelanjutan cenderung memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan lembaga yang mempertahankan pola manajemen tradisional.

Tabel 2 Faktor-Faktor Survival Lembaga Pendidikan Modern

Faktor Survival	Bentuk Implementasi
Digitalisasi Tata Kelola	Sistem informasi akademik, administrasi digital
Kepemimpinan Adaptif	Pengambilan keputusan inovatif
Penguatan Mutu	Implementasi TQM dan evaluasi berkelanjutan
Manajemen Risiko	Mitigasi krisis organisasi
Transparansi Keuangan	Pelaporan keuangan akuntabel
Penguatan SDM	Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik
Budaya Organisasi	Internalisasi nilai dan loyalitas kelembagaan

Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang mendukung keberhasilan survival lembaga pendidikan modern. Faktor pertama adalah digitalisasi tata kelola. Dalam era revolusi industri 4.0, lembaga pendidikan yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam sistem administrasi dan pembelajaran memiliki peluang lebih besar untuk bertahan. Penggunaan sistem

informasi akademik, layanan administrasi digital, serta platform pembelajaran daring mampu meningkatkan efisiensi organisasi sekaligus memperkuat kualitas layanan pendidikan.

Faktor kedua adalah kepemimpinan adaptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi lebih mampu menjaga stabilitas organisasi di tengah perubahan sosial dan ekonomi. Kepemimpinan adaptif ditandai dengan kemampuan mengambil keputusan cepat, membangun komunikasi organisasi yang efektif, serta mendorong inovasi dalam tata kelola lembaga pendidikan.

Faktor ketiga adalah penguatan mutu pendidikan melalui implementasi *Total Quality Management* (TQM). Pendekatan ini dilakukan dengan cara melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap seluruh aspek layanan pendidikan. TQM membantu lembaga pendidikan menjaga kualitas pembelajaran, meningkatkan kepuasan masyarakat, dan memperkuat reputasi organisasi. Sementara itu, faktor keempat adalah manajemen risiko. Penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang memiliki sistem mitigasi risiko cenderung lebih siap menghadapi krisis organisasi, baik yang disebabkan oleh faktor ekonomi, perubahan regulasi, maupun bencana sosial seperti pandemi COVID-19. Manajemen risiko membantu organisasi mengidentifikasi ancaman sekaligus menyusun strategi penanganan yang tepat.

Selain faktor survival, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor utama yang menyebabkan terjadinya disvestasi lembaga pendidikan. Disvestasi tidak selalu berarti penutupan lembaga secara fisik, tetapi dapat berupa penurunan kualitas organisasi, berkurangnya peserta didik, lemahnya legitimasi sosial, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan.

Tabel 3 Faktor Penyebab Disvestasi Lembaga Pendidikan

Faktor Disvestasi	Dampak terhadap Lembaga
Lemahnya Kepemimpinan	Konflik organisasi dan stagnasi inovasi
Manajemen Keuangan Buruk	Krisis operasional lembaga
Rendahnya Mutu Pendidikan	Penurunan minat masyarakat
Ketidakmampuan Digitalisasi	Ketertinggalan layanan pendidikan
SDM Tidak Kompeten	Kualitas pembelajaran menurun

Faktor Disvestasi	Dampak terhadap Lembaga
Lemahnya Legitimasi Sosial	Menurunnya kepercayaan publik
Birokrasi Tidak Efektif	Pelayanan pendidikan lambat

Tabel.3 menunjukkan bahwa faktor disvestasi lembaga pendidikan umumnya bersumber dari lemahnya tata kelola organisasi. Salah satu faktor dominan adalah lemahnya kepemimpinan organisasi. Pemimpin yang tidak mampu membangun inovasi dan komunikasi efektif cenderung menyebabkan stagnasi organisasi. Akibatnya, lembaga pendidikan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Faktor berikutnya adalah buruknya manajemen keuangan. Banyak lembaga pendidikan mengalami krisis operasional akibat ketidakmampuan mengelola pendanaan secara efektif dan transparan. Kondisi ini menyebabkan terbatasnya pengembangan fasilitas pendidikan, rendahnya kesejahteraan tenaga pendidik, serta menurunnya kualitas layanan akademik.

Penelitian juga menemukan bahwa rendahnya mutu pendidikan menjadi faktor utama menurunnya minat masyarakat terhadap lembaga pendidikan tertentu. Dalam era kompetisi pendidikan modern, masyarakat semakin selektif memilih lembaga pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, lembaga yang tidak mampu menjaga mutu layanan pendidikan berpotensi kehilangan peserta didik dan mengalami penurunan eksistensi organisasi.

Selain itu, ketidakmampuan melakukan digitalisasi juga menjadi penyebab utama disvestasi lembaga pendidikan modern. Lembaga pendidikan yang masih mempertahankan sistem konvensional cenderung mengalami ketertinggalan dalam pelayanan akademik maupun administrasi. Kondisi ini membuat lembaga sulit bersaing dengan institusi pendidikan lain yang telah menerapkan tata kelola berbasis teknologi.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan. Budaya organisasi yang kuat mampu membangun loyalitas tenaga pendidik dan meningkatkan solidaritas internal organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan konflik internal, rendahnya motivasi kerja, dan menurunnya komitmen anggota organisasi terhadap visi kelembagaan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai keislaman dalam tata kelola lembaga pendidikan mampu memperkuat ketahanan organisasi. Nilai religius menjadi sumber moral dan budaya organisasi yang membantu lembaga pendidikan menjaga identitas institusi di tengah perubahan sosial modern. Oleh karena itu, tata kelola

pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga pada penguatan nilai spiritual dan etika organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika kebijakan survival dan disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Keberlangsungan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal sekaligus memperkuat tata kelola internal organisasi. Lembaga pendidikan yang mampu mengintegrasikan inovasi teknologi, kepemimpinan adaptif, penguatan mutu, manajemen risiko, dan budaya organisasi cenderung memiliki daya survival yang lebih kuat. Sebaliknya, lembaga yang gagal melakukan transformasi tata kelola berpotensi mengalami ketidaksehatan organisasi hingga disvestasi kelembagaan.

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahwa survival lembaga pendidikan bukan hanya berkaitan dengan mempertahankan eksistensi institusi, tetapi juga tentang bagaimana lembaga mampu menjaga kualitas pendidikan, kepercayaan masyarakat, serta relevansi layanan pendidikan di tengah perkembangan zaman. Oleh karena itu, tata kelola lembaga pendidikan modern membutuhkan strategi yang holistik, inovatif, dan berkelanjutan agar institusi pendidikan tetap mampu menjalankan fungsi sosial dan akademiknya secara optimal.

DISCUSSION

Hasil penelitian melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) menunjukkan bahwa dinamika kebijakan survival dan disvestasi dalam tata kelola lembaga pendidikan modern dipengaruhi oleh kompleksitas perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan budaya organisasi yang terus berkembang. Dalam konteks pendidikan modern, keberlangsungan lembaga pendidikan tidak lagi hanya ditentukan oleh keberadaan sarana fisik atau jumlah peserta didik, tetapi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem tata kelola yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi survival lembaga pendidikan berkaitan erat dengan kemampuan institusi dalam melakukan transformasi manajemen melalui digitalisasi tata kelola, penguatan mutu pendidikan, manajemen risiko, kepemimpinan adaptif, serta penguatan legitimasi sosial lembaga pendidikan di tengah masyarakat. Sebaliknya, disvestasi lembaga pendidikan umumnya terjadi akibat lemahnya tata kelola organisasi, rendahnya kualitas sumber daya manusia, ketidakmampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, serta menurunnya kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi tata kelola menjadi salah satu strategi survival paling dominan dalam lembaga pendidikan modern. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan

paradigma manajemen pendidikan dari sistem konvensional menuju sistem berbasis teknologi informasi. Digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. Penelitian yang dilakukan oleh Suti, Syahdi, dan Didiharyono menjelaskan bahwa tata kelola perguruan tinggi berbasis teknologi informasi mampu meningkatkan efisiensi layanan akademik, transparansi organisasi, dan daya saing lembaga pendidikan di era digital (Suti et al., 2020). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa lembaga pendidikan yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam sistem pengelolannya memiliki kemampuan bertahan hidup yang lebih baik dibandingkan lembaga yang masih menggunakan pola manajemen tradisional. Hal ini sejalan dengan teori organizational adaptation yang menyatakan bahwa organisasi yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan eksistensinya dibandingkan organisasi yang bersifat stagnan.

Dalam perspektif tata kelola pendidikan modern, digitalisasi juga berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik lembaga pendidikan. Sistem informasi akademik, administrasi berbasis digital, dan pembelajaran daring telah mengubah pola interaksi antara lembaga pendidikan dengan peserta didik maupun masyarakat. Penelitian Darwis dan Mahmud menunjukkan bahwa penerapan sistem informasi manajemen pendidikan mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan data, mempercepat proses pelayanan administrasi, serta memperkuat pengambilan keputusan organisasi secara lebih akurat (Darwis & Mahmud, 2016). Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan lembaga pendidikan dalam memanfaatkan teknologi informasi menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi di tengah perubahan sosial yang cepat.

Selain digitalisasi, kepemimpinan adaptif juga menjadi faktor utama dalam strategi survival lembaga pendidikan modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin organisasi pendidikan memiliki peran strategis dalam menentukan arah perubahan institusi. Kepemimpinan adaptif ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam membaca perubahan lingkungan, mengambil keputusan inovatif, membangun komunikasi organisasi yang efektif, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Temuan ini relevan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan organisasi. Dalam konteks pendidikan modern, pemimpin tidak hanya bertugas menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi dan pengembangan organisasi pendidikan.

Penelitian Anshory, Citriadin, dan Maujud menjelaskan bahwa tata kelola pendidikan Islam membutuhkan kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan sosial dan teknologi agar lembaga pendidikan mampu mempertahankan kualitas serta relevansi pendidikan di tengah masyarakat modern (Anshory et al., 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam

membangun visi organisasi yang adaptif sangat menentukan keberhasilan survival lembaga pendidikan. Sebaliknya, lemahnya kepemimpinan menyebabkan organisasi mengalami stagnasi inovasi, konflik internal, dan menurunnya kualitas pelayanan pendidikan yang pada akhirnya berpotensi menyebabkan disvestasi kelembagaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi Total Quality Management (TQM) menjadi strategi penting dalam menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan modern. Pendekatan TQM menekankan pentingnya perbaikan mutu secara berkelanjutan melalui evaluasi sistematis terhadap seluruh aspek organisasi pendidikan. Penelitian Doringin et al. menjelaskan bahwa penerapan TQM mampu meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga pendidikan melalui budaya mutu yang berorientasi pada kepuasan pengguna layanan pendidikan (Doringin et al., 2020). Dalam konteks ini, kualitas pendidikan tidak hanya diukur dari prestasi akademik peserta didik, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan administrasi, profesionalisme tenaga pendidik, dan efektivitas manajemen organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil menerapkan budaya mutu secara konsisten cenderung memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan lembaga yang tidak melakukan evaluasi berkelanjutan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa strategi survival lembaga pendidikan sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menjaga kualitas layanan pendidikan secara terus-menerus. Sebaliknya, rendahnya mutu pendidikan menyebabkan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan. Dalam era kompetisi pendidikan modern, masyarakat cenderung memilih lembaga pendidikan yang memiliki kualitas layanan terbaik, sehingga lembaga yang gagal menjaga mutu berpotensi mengalami penurunan jumlah peserta didik dan kehilangan legitimasi sosial.

Selain aspek mutu, manajemen risiko organisasi juga menjadi faktor penting dalam keberlangsungan lembaga pendidikan modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang memiliki sistem mitigasi risiko cenderung lebih siap menghadapi krisis organisasi, baik yang disebabkan oleh perubahan kebijakan pemerintah, tekanan ekonomi, maupun kondisi darurat seperti pandemi COVID-19. Penelitian Alvado, Irsyad, dan Setiawati menjelaskan bahwa implementasi manajemen risiko membantu lembaga pendidikan mengidentifikasi potensi ancaman organisasi sekaligus menyusun strategi penanganan secara sistematis (Alvado et al., 2025). Dalam konteks ini, manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian masalah, tetapi juga sebagai strategi keberlanjutan organisasi pendidikan.

Disvestasi lembaga pendidikan dalam hasil penelitian ini dipahami sebagai kondisi ketidaksehatan organisasi yang menyebabkan menurunnya kualitas tata kelola, lemahnya legitimasi sosial, serta hilangnya daya saing lembaga pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah

satu penyebab utama disvestasi adalah buruknya tata kelola keuangan lembaga pendidikan. Ketidamampuan institusi dalam mengelola pendanaan secara efektif menyebabkan krisis operasional yang berdampak pada rendahnya kualitas layanan pendidikan. Penelitian Widiyanto menjelaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas manajemen keuangan menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan (Widiyanto, 2025). Ketika tata kelola keuangan tidak berjalan secara baik, maka lembaga pendidikan berpotensi mengalami ketidakstabilan organisasi yang berujung pada penurunan eksistensi institusi.

Selain itu, kualitas sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan survival lembaga pendidikan. Penelitian Nuraeni menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas organisasi pendidikan karena berkaitan dengan proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan pemberdayaan tenaga pendidik (Nuraeni, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang memiliki tenaga pendidik profesional dan kompeten cenderung lebih mampu menjaga kualitas layanan pendidikan. Sebaliknya, rendahnya kompetensi sumber daya manusia menyebabkan lemahnya inovasi organisasi dan menurunnya kualitas pembelajaran.

Dalam konteks pendidikan Islam, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis nilai religius memiliki kontribusi besar terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan. Penelitian Yasin menjelaskan bahwa integrasi nilai-nilai keislaman dalam tata kelola lembaga pendidikan mampu memperkuat loyalitas organisasi, membangun etika kerja, serta menjaga identitas kelembagaan di tengah perubahan sosial modern (Yasin, 2025). Nilai religius tidak hanya berfungsi sebagai identitas budaya organisasi, tetapi juga menjadi sumber moral yang memperkuat ketahanan lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan eksternal.

4. CONCLUSION

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review (SLR), dapat disimpulkan bahwa keberlangsungan lembaga pendidikan modern sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi, sosial, dan kebutuhan masyarakat. Strategi survival dilakukan melalui digitalisasi tata kelola, penguatan mutu pendidikan, kepemimpinan adaptif, manajemen risiko, serta pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Sebaliknya, disvestasi lembaga pendidikan terjadi akibat lemahnya tata kelola, rendahnya kualitas sumber daya manusia, buruknya manajemen keuangan, serta ketidakmampuan lembaga dalam mengikuti perkembangan teknologi dan persaingan pendidikan. Kondisi tersebut menyebabkan menurunnya kualitas layanan, kepercayaan masyarakat, dan eksistensi lembaga pendidikan. Dengan demikian, lembaga pendidikan modern memerlukan tata kelola yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan agar

mampu mempertahankan kualitas pendidikan sekaligus menjaga keberlangsungan institusi di tengah dinamika perubahan global.

REFERENCES

- Adawiyah, R., Sirozi, M., & Sumanti, S. T. (2024). Birokrasi pendidikan di Indonesia dan implikasinya terhadap tata kelola dan mutu pendidikan. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 15(1), 45–56. <https://doi.org/10.23887/jibk.v15i1.81612>
- Alvado, T., Irsyad, I., & Setiawati, M. (2025). Implementasi manajemen risiko dalam meningkatkan mutu tata kelola lembaga pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 3(1), 22–34.
- Anshory, S., Citriadin, Y., & Maujud, F. (2024). Tata kelola pendidikan Islam: Strategi manajemen dan tantangan kontemporer. *ASCENT: Al-Bahjah Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 55–68. <https://doi.org/10.61553/ascent.v2i1.128>
- Darwis, A., & Mahmud, H. (2016). Sistem informasi manajemen pada lembaga pendidikan Islam. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 79–86. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i1.444>
- Doringin, F., Prihando, J. N., Gapopin, L. W. D. A., & Tarigan, N. M. (2020). Mengevaluasi tata kelola lembaga pendidikan menggunakan konsep Total Quality Management. *Jurnal Humanipreneur*, 1(1), 15–24. <https://doi.org/10.53091/jhup.v1i1.15>
- Hastuti, R., & Hilman, C. (2025). Tata kelola manajemen pendidikan berbasis Total Quality Management (TQM). *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 101–114. <https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.41650>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ndjandji, A. U. (2024). Tata kelola penyelenggaraan pendidikan dalam mewujudkan pendidikan bermutu. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(2), 210–221. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9314>
- Nuraeni. (2019). Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), 124–133. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i1.9792>
- Rahadian, R. B. (2023). Analysis of teachers management policy: A case study of South Bangka, Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan*, 8(2), 88–97.
- Salamah, U. (2024). Manajemen tata kelola pendidikan dasar di Indonesia di abad 21 dalam membangun sistem pendidikan inklusif dan berkelanjutan. *Evaluasi: Jurnal Manajemen*

- Pendidikan Islam, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.32478/5zf6ec65>
- Suti, M., Syahdi, M. Z., & Didiharyono. (2020). Tata kelola perguruan tinggi dalam era teknologi informasi dan digitalisasi. *JEMMA: Journal of Economic, Management and Accounting*, 3(2), 203–214. <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.635>
- Widiyanto, U. (2025). Manajemen keuangan pendidikan Islam: Prinsip, implementasi, dan tantangan tata kelola. *Ulul Amri: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 145–158. <https://doi.org/10.18860/uajmpi.v4i3.24503>
- Yasin, K. (2025). Hakekat manajemen lembaga pendidikan Islam: Integrasi nilai keislaman dalam tata kelola kelembagaan. *Al-Fikrah: Jurnal Studi Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, 6(1), 33–47.
- Abdillah, L. A. (2014). Managing information and knowledge sharing cultures in higher education institutions. *Proceedings of International Conference on Education and Technology*, 45–52.
- Warnars, S. (2010). Tata kelola database perguruan tinggi yang optimal dengan data warehouse. *Jurnal Informatika*, 6(2), 90–101.