An-nida
Jurnal Pendidikan Islam
e-ISSN 2963-9255
p-ISSN 2476-9177

Optimalisasi Manajemen Strategis untuk Mencapai Visi Sekolah yang Berkelanjutan di SDN Ciawi Kabupaten Tasikmalaya

Erta Apriata*
SMP Negeri 1 Ciawi, Indonesia
Email: *ertaapriata14041985@gmail.com*

Lilis Suwandari
Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia
Email: *lilis_suwandari@uninus.ac.id*

Murniarti
Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia
Email: *niemur19@gmail.com*

Yanti Humaira Fitriyani
Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia
Email: *yantihumaira741@gmail.com*

Dini Ahmad Hidayat
Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia
Email: *diniahmadhidayat@gmail.com*

*Corespondence
Received: 2026-04-26 ; Accepted: 2026-05-17; Published: 2026-06-09

Abstract
Basic education plays a decisive role in building a competitive generation while realising the school's vision. This study aims to analyse the optimisation of strategic management in achieving a sustainable school vision at SDN Ciawi, Tasikmalaya Regency. The research employs a qualitative descriptive method with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with the principal and class teachers, direct observation of learning activities, a short

DOI: https://doi.org/10.30999/an-nida.v14i3.3495

questionnaire distributed to teachers, and analysis of school policy documents, and were then analysed using the interactive model of data reduction, data display and conclusion drawing, with source triangulation applied to test validity. The findings indicate three points. First, strategic management at SDN Ciawi has been implemented across three stages—planning, implementation and evaluation—and the participatory formulation of the vision has strengthened teachers' sense of ownership and classroom motivation. Second, optimisation is still constrained by the absence of structured training, limited budget allocation, teachers' resistance to change, and evaluation that remains oriented towards cognitive attainment. Third, these constraints can be addressed through vision-focused training, participatory formulation involving the whole school community, measurable priority indicators, and periodic evaluation. The study concludes that a sustainable school vision is the outcome of a continuous cycle of planning, implementation and evaluation supported by institutional commitment, and it contributes a practical framework for educators, education managers and policymakers at the primary level.

Keywords: *Strategic Management; School Vision; Sustainable Education; Educational Management; Primary School.*

Abstrak

Pendidikan dasar memainkan peran yang menentukan dalam membangun generasi yang mampu bersaing sekaligus mewujudkan visi sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis optimalisasi manajemen strategis dalam mencapai visi sekolah yang berkelanjutan di SDN Ciawi Kabupaten Tasikmalaya. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru kelas, observasi langsung terhadap kegiatan pembelajaran, kuesioner singkat kepada guru, serta analisis dokumen kebijakan sekolah, lalu dianalisis dengan model interaktif reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan, dengan triangulasi sumber sebagai uji keabsahan. Hasil penelitian menunjukkan tiga hal. Pertama, manajemen strategis di SDN Ciawi telah berjalan melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, dan perumusan visi secara partisipatif memperkuat rasa memiliki guru serta motivasi mengajar di kelas. Kedua, optimalisasinya masih terkendala oleh ketiadaan pelatihan terstruktur, keterbatasan alokasi anggaran, resistensi guru terhadap perubahan, dan evaluasi yang masih berorientasi pada capaian kognitif. Ketiga, kendala tersebut dapat diatasi melalui pelatihan yang berfokus pada pengembangan visi, perumusan partisipatif yang melibatkan seluruh warga sekolah, penetapan indikator prioritas yang terukur, dan evaluasi berkala. Penelitian ini menyimpulkan bahwa visi sekolah yang berkelanjutan merupakan hasil dari siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkesinambungan serta didukung komitmen kelembagaan, dan memberikan kerangka praktis bagi pendidik, pengelola pendidikan, dan pengambil kebijakan di jenjang sekolah dasar.

Kata Kunci: Manajemen Strategis; Visi Sekolah; Pendidikan Berkelanjutan; Pengelolaan Pendidikan; Sekolah Dasar.

A. Pendahuluan

Membangun generasi yang kompetitif di masa depan merupakan fondasi utama dalam dunia pendidikan. Peran pendidikan tidak terbatas pada transfer pengetahuan, tetapi juga mencakup pembentukan karakter dan pengembangan keterampilan dasar sebagai bekal peserta didik dalam menghadapi tantangan zaman. Di tengah kemajuan teknologi, pembelajaran dapat disajikan dengan cara yang menyenangkan bagi peserta didik, namun penyajian tersebut perlu ditopang oleh visi sekolah yang berkelanjutan. Konsep manajemen strategis, yang sebelumnya banyak diterapkan di bidang industri, kini mulai diadopsi dalam sektor pendidikan seiring perkembangan dan tuntutan zaman (Arifin et al., 2021). Sejalan dengan itu, manajemen strategis berperan dalam menganalisis kemampuan internal lembaga pendidikan untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang tersedia di lingkungannya (Kamaludin, 2022).

Dalam konteks sekolah dasar, penerapan manajemen strategis sangat penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkelanjutan. Cakupannya meliputi peningkatan kualitas pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, hingga pembinaan hubungan yang baik dengan komunitas. Namun, dalam praktiknya, banyak sekolah dasar mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan visi berkelanjutan ke dalam strategi pengelolaannya. Visi kerap berhenti sebagai rumusan normatif yang terpampang di dinding sekolah, tanpa terjemahan operasional dalam program dan kegiatan harian.

Secara konseptual, manajemen strategis dalam pendidikan merupakan proses perumusan dan pengoptimalan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif lembaga. Proses ini meliputi analisis lingkungan, penetapan visi, misi, dan tujuan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategis juga menuntut kemampuan mengantisipasi dan menilai faktor lingkungan internal maupun eksternal agar dapat diintegrasikan dalam pengambilan keputusan; lebih dari sekadar gagasan, ia memerlukan kecakapan mengelola dan mengoptimalkan gagasan-gagasan lain (Komarudin et al., 2022). Dalam rumusan lain, manajemen strategis dipahami sebagai perencanaan berskala besar yang berorientasi masa depan dan dioptimalkan oleh manajemen puncak dalam pengambilan keputusan agar organisasi bergerak efektif dan menghasilkan mutu yang baik (Magfiroh & Rokhmawanto, 2023).

Penerapan manajemen strategis juga bertujuan meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah serta pelibatan seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, mulai dari kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, hingga masyarakat. Sebaliknya, penurunan mutu dapat terjadi ketika lembaga pendidikan tidak mampu beradaptasi, sehingga lembaga tersebut tergerus dan ditinggalkan (Fadhli, 2020). Pendekatan yang fleksibel dan berkelanjutan, dengan penekanan pada

pemanfaatan sumber daya lokal, menjadikan manajemen strategis sebagai program inovatif dalam pengelolaan pendidikan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sekolah dengan manajemen strategis yang terencana dan terarah cenderung lebih mampu mencapai tujuan jangka panjang. Faujiah et al. (2023) menegaskan bahwa strategi berfungsi sebagai alat komunikasi yang harus disesuaikan dengan maksud dan tujuan yang hendak dicapai. Nasir et al. (2023) dan Handoyo et al. (2021) memperlihatkan bahwa tantangan manajemen pendidikan di Indonesia bersifat kompleks, terutama karena disparitas antarwilayah: banyak daerah terpencil mengalami keterbatasan infrastruktur dan sumber daya manusia, sementara kebijakan nasional yang bersifat umum sering sulit dioperasionalkan di tingkat lokal. Fauzan et al. (2022) menambahkan bahwa perencanaan merupakan fase perubahan yang paling kompleks, sebab dampaknya dirasakan sepanjang pelaksanaan program, sehingga kemampuan berpikir strategis menjadi penentu keberhasilan.

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan antara rumusan teoretis dan implementasi di lapangan, khususnya pada jenjang sekolah dasar di Indonesia. Kajian-kajian terdahulu umumnya berhenti pada pemetaan konsep manajemen strategis atau pada tataran kebijakan madrasah dan sekolah menengah, sementara kajian yang secara spesifik menelusuri bagaimana siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi visi dijalankan pada satu sekolah dasar negeri, beserta hambatan nyata yang dihadapi para gurunya, masih terbatas. Celah inilah (*research gap*) yang dimasuki penelitian ini. Keterbatasan sumber daya, ketiadaan pelatihan bagi tenaga pendidik, dan minimnya pemahaman mengenai konsep keberlanjutan kerap menjadi hambatan utama yang belum terdokumentasi secara rinci dalam konteks tersebut.

Persoalan ini menjadi semakin relevan karena sekolah jarang melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pencapaian visinya. Perhatian lebih sering tertuju pada aspek kognitif siswa yang diukur melalui perolehan nilai, sejalan dengan paradigma masyarakat yang menilai kemampuan siswa dari tinggi rendahnya angka. Padahal, pembangunan pendidikan nasional mencakup tiga dimensi kemanusiaan yang tidak dapat direduksi pada satu ranah saja (Kurniadi & Sugiyono, 2016). Evaluasi yang timpang semacam ini berisiko menjadikan visi sekolah sekadar dokumen administratif yang tidak pernah diuji ketercapaiannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis strategi manajemen yang dapat dioptimalkan untuk mencapai visi sekolah yang berkelanjutan di SDN Ciawi Kabupaten Tasikmalaya. Secara spesifik, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: bagaimana manajemen strategis dijalankan di SDN Ciawi dalam mendukung pencapaian visi sekolah yang berkelanjutan; apa saja tantangan yang dihadapi dalam

mengoptimalkannya; serta strategi apa yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut dengan melibatkan guru, kepala sekolah, orang tua, dan komunitas. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan pendidikan sekaligus menjadi acuan praktis bagi pengelola sekolah dalam merumuskan strategi yang inovatif dan relevan dengan kebutuhan zaman.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus tunggal di SDN Ciawi Kabupaten Tasikmalaya. Pendekatan ini dipilih karena mampu membedah makna, pengalaman, dan dinamika sosial secara alamiah di lapangan tanpa manipulasi variabel, sehingga sesuai untuk menelusuri bagaimana manajemen strategis dipahami dan dijalankan oleh para pelakunya. Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa sekolah tersebut tengah mengupayakan penguatan visi berkelanjutan, sehingga relevan dengan fokus kajian. Penelitian berlandaskan argumen bahwa pencapaian visi sekolah berkelanjutan tidak terlepas dari peran manajemen strategis yang efektif, dan bahwa sekolah dasar sebagai fondasi pendidikan memikul tanggung jawab menanamkan nilai keberlanjutan sejak dini.

Informan penelitian ditetapkan melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria keterlibatan langsung dalam perumusan dan pelaksanaan visi sekolah. Informan meliputi kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan, guru kelas sebagai pelaksana kurikulum, serta siswa sebagai penerima dampak program. Teknik *snowball sampling* disiapkan sebagai strategi lanjutan untuk menjaring informan tambahan hingga data mencapai titik jenuh.

Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan kepala sekolah dan guru kelas untuk menggali pemahaman, pengalaman, dan hambatan mereka. Kedua, observasi langsung terhadap kegiatan pembelajaran di kelas guna mengamati keterwujudan visi dalam praktik harian. Ketiga, penyebaran kuesioner singkat kepada guru untuk memotret kecenderungan persepsi secara lebih luas sebagai data pendukung. Keempat, analisis dokumen berupa rumusan visi dan misi, program kerja sekolah, dan kebijakan internal yang relevan. Instrumen yang digunakan mencakup pedoman wawancara, lembar observasi, dan pedoman telaah dokumen.

Analisis data menggunakan model interaktif yang berlangsung secara simultan dan sirkular, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Reduksi dilakukan dengan memilah catatan lapangan ke dalam kategori perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, tantangan, dan strategi. Penyajian data dilakukan dalam bentuk naratif dan matriks tematik untuk memudahkan

pembacaan pola. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, yakni dengan menyilangkan keterangan kepala sekolah, guru, dan siswa, serta triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Nama informan guru ditulis sebagaimana persetujuan yang diberikan, dan kutipan wawancara disajikan apa adanya untuk menjaga keaslian data.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Implementasi Manajemen Strategis di SDN Ciawi: Siklus Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi

Penelitian ini menemukan bahwa manajemen strategis di SDN Ciawi telah mencakup tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, yang ketiganya berkontribusi positif dalam mendukung visi berkelanjutan sekolah. Hasil wawancara dengan guru dan kepala sekolah mengungkapkan bahwa strategi yang berfokus pada penguatan visi telah berjalan dengan baik, dan penerapannya dalam kegiatan pembelajaran di kelas memberikan dampak yang nyata bagi cara guru mengajar. Untuk memetakan temuan tersebut secara sistematis, hasil reduksi data lapangan disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Pemetaan Implementasi Manajemen Strategis Visi Berkelanjutan di SDN Ciawi

Tahapan	Temuan Lapangan	Analisis dan Signifikansi
Perencanaan	Visi dirumuskan bersama antara kepala sekolah dan guru; guru dilibatkan dalam penentuan tema utama visi sekolah	Perumusan partisipatif menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) sehingga visi tidak dipersepsi sebagai instruksi dari atas
Pelaksanaan	Visi diturunkan ke dalam kegiatan pembelajaran harian di kelas; guru menyatakan adanya dorongan internal untuk terlibat aktif	Visi berfungsi sebagai rujukan praktik, bukan dokumen administratif; motivasi mengajar meningkat seiring keterlibatan
Evaluasi	Evaluasi berjalan melalui masukan guru secara berkala, namun belum tersusun dalam instrumen baku dan masih berorientasi capaian kognitif	Siklus manajemen strategis belum tertutup sempurna; evaluasi memerlukan indikator terukur agar ketercapaian visi dapat diuji
Dampak pada Warga Sekolah	Mayoritas guru yang mengisi kuesioner menyatakan diri dan siswanya lebih termotivasi sejak visi berkelanjutan diterapkan	Dampak melampaui ranah manajerial dan menyentuh iklim belajar, sehingga visi berfungsi sebagai perekat kultural sekolah
Daya Dukung Kelembagaan	Kebijakan dan peraturan sekolah telah mencerminkan komitmen terhadap visi berkelanjutan, tetapi belum disertai anggaran pelatihan	Komitmen normatif belum sepenuhnya ditopang komitmen sumber daya, sehingga keberlanjutan masih rentan

Merujuk pada Tabel 1, keterlibatan guru sejak tahap perencanaan merupakan faktor yang paling menentukan. Devianti, seorang guru kelas,

menyatakan, "Ketika guru terlibat langsung dalam visi sekolah, tentunya hal ini akan menjadi motivasi yang baik bagi mereka." Ia menambahkan bahwa keterlibatan tersebut meningkatkan kesadaran sekaligus menumbuhkan rasa bangga dalam penerapannya di kelas. Dalam wawancara yang sama ia mengungkapkan, "Ada dorongan dari dalam diri saya untuk ikut aktif dan terlibat dalam pelaksanaan visi sekolah." Pernyataan ini memperlihatkan bahwa dukungan manajemen strategis di tingkat sekolah mendorong tumbuhnya komitmen personal terhadap visi, bukan sekadar kepatuhan administratif.

Hasil observasi memperkuat keterangan tersebut. Penerapan strategi berkelanjutan memberikan dampak positif, terutama dalam meningkatkan kesadaran siswa, dan para guru menilai kegiatan pembelajaran sehari-hari menjadi semakin terarah berkat visi yang diterapkan. Data kuesioner yang dibagikan kepada guru menunjukkan bahwa 90% responden merasakan peningkatan motivasi, baik pada diri mereka sendiri maupun pada siswa, sejak visi berkelanjutan dijalankan. Salah seorang guru mengungkapkan, "Saya merasa lebih bersemangat ketika visi kita dapat diterima. Dengan demikian, penerapan visi tersebut menjadi tanggung jawab bersama agar sekolah dapat berjalan dengan baik."

Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen strategis di SDN Ciawi dalam menjalankan visi sekolah berkelanjutan memberikan dampak positif yang signifikan. Guru tidak hanya berperan dalam merumuskan tema utama visi, tetapi seluruh warga sekolah juga merasakan manfaatnya dalam proses pembelajaran harian. Untuk mempertahankan capaian tersebut, diperlukan beberapa langkah lanjutan, yakni menilai kesesuaian program dengan kebutuhan siswa, melaksanakan program secara konsisten, serta mengevaluasi perubahan yang terjadi di dalamnya (Mulyasa, 2022). Karena itu, masukan guru mengenai visi sekolah perlu dihimpun secara terus-menerus agar visi dapat berkembang dan beradaptasi dengan perubahan zaman.

Secara teoretis, pola yang ditemukan di SDN Ciawi mengonfirmasi tesis bahwa manajemen strategis bekerja melalui pelibatan pemangku kepentingan dan pemanfaatan potensi lokal, bukan melalui instruksi terpusat (Fadhli, 2020). Namun demikian, Tabel 1 juga memperlihatkan bahwa siklus manajemen strategis di sekolah ini belum tertutup sempurna: tahap perencanaan dan pelaksanaan telah berjalan baik, sedangkan tahap evaluasi masih lemah karena belum memiliki indikator terukur. Kelemahan pada titik ini berisiko membuat keberhasilan yang dicapai bersifat sementara dan bergantung pada inisiatif personal, bukan pada sistem.

2. Tantangan dalam Optimalisasi Manajemen Strategis Visi Sekolah

Meskipun manajemen strategis telah memberikan manfaat bagi penguatan visi sekolah, para guru di SDN Ciawi masih menghadapi sejumlah tantangan

dalam mengoptimalkannya. Wawancara dengan guru-guru mengungkap beberapa hambatan yang muncul saat manajemen strategis diterapkan dalam perumusan dan pelaksanaan visi. Salah seorang guru kelas menyatakan, "Salah satu tantangan terbesar yang kami hadapi adalah pentingnya menjaga keberlanjutan visi sekolah tersebut." Pernyataan ini mencerminkan bahwa gagasan baru dalam visi sekolah perlu terus disesuaikan dengan perubahan yang berlangsung cepat.

Tantangan kedua berkaitan dengan ketiadaan pelatihan dan keterbatasan anggaran. Kepala sekolah mengamati bahwa belum tersedia pelatihan bagi guru dalam mengoptimalkan kegiatan visi sekolah. Ia menyatakan, "Kami ingin menerapkan visi sekolah yang berkelanjutan, tetapi terbatasnya kemampuan guru dalam menuangkan gagasan visi tersebut menjadi kendala; tentu saja hal ini tidak terlepas dari anggaran yang menjadi penghambat bagi kebutuhan pelatihan di sekolah." Keterangan ini sejalan dengan temuan bahwa banyak kepala sekolah dan pengelola belum memiliki kompetensi memadai dalam manajemen strategis, sehingga perencanaan dan pelaksanaan program sering kali belum optimal (Nasir et al., 2023; Handoyo et al., 2021).

Tantangan ketiga adalah resistensi terhadap perubahan di kalangan guru. Hasil observasi menunjukkan bahwa guru cenderung pasif ketika visi sekolah tidak disertai inovasi yang mengimbangi perubahan lingkungan sekolah. Kondisi ini mencerminkan keterbatasan guru dalam menerjemahkan visi ketika kerangka manajemen strategis tidak dijalankan secara konsisten, sehingga inovasi yang semestinya berkelanjutan menjadi terhambat. Resistensi semacam ini umumnya bersumber dari komunikasi yang belum efektif dan minimnya partisipasi dalam proses perencanaan strategis, yang pada akhirnya menimbulkan perasaan tidak memiliki terhadap perubahan yang berlangsung (Fauzan et al., 2022).

Analisis dokumen memperlihatkan sisi yang berbeda. Kebijakan dan peraturan yang diterapkan sekolah telah mencerminkan komitmen terhadap visi berkelanjutan. Terdapat jarak, dengan demikian, antara komitmen yang tertuang dalam dokumen dan daya dukung operasional di lapangan. Jarak inilah yang perlu dijembatani agar manfaat manajemen strategis dapat dirasakan secara menyeluruh oleh warga sekolah.

Temuan ini sejalan dengan kajian terdahulu yang menyatakan bahwa manajemen strategis sangat krusial untuk mempertahankan keunggulan kompetitif lembaga pendidikan agar tetap terdepan dalam penyediaan layanan pendidikan (Nirmayanthi et al., 2023). Karena itu, penyelenggaraan pelatihan yang relevan dengan pengembangan visi sekolah menjadi kebutuhan mendesak demi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi seluruh warga SDN Ciawi. Dukungan pemangku kebijakan terbukti vital, khususnya melalui program pengembangan yang memberi wawasan tentang manajemen strategis yang

efektif sekaligus mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mulai dari pengelolaan sumber daya, perencanaan kurikulum, hingga pengembangan program pembelajaran (Amani, 2023).

Peran serta siswa dalam proses perubahan ini juga tidak dapat diabaikan. Dengan pelibatan yang memadai, informasi yang diterima seluruh warga sekolah menjadi lebih jelas dan terus diperbarui seiring perkembangan visi sekolah. Dalam kerangka ini, guru berperan sebagai agen perubahan sosial yang bertanggung jawab menyampaikan pengetahuan dan nilai-nilai positif pembentuk karakter moral siswa (Yasin et al., 2024). Posisi guru yang demikian menjadikan penguatan kapasitas mereka sebagai prasyarat, bukan pelengkap, dalam optimalisasi manajemen strategis.

3. Strategi Mengatasi Tantangan dan Penguatan Siklus Visi Berkelanjutan

Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk menghadapi tantangan dalam optimalisasi manajemen strategis visi sekolah berkelanjutan di SDN Ciawi. Wawancara dengan para guru mengungkapkan bahwa pelatihan tentang pengembangan visi sekolah berkelanjutan dinilai paling efektif. Guru Devianti menjelaskan, "Pelatihan dalam mengembangkan visi sekolah sangat dibutuhkan seiring dengan perubahan zaman." Ia menambahkan, "Kami sudah mampu merumuskan visi sekolah, tetapi visi tersebut belum bersifat berkelanjutan. Oleh karena itu, dukungan dari pihak sekolah sangat diperlukan untuk meningkatkan manajemen strategis terkait visi sekolah yang perlu disesuaikan dan diperbaiki secara berkala." Keterangan ini menunjukkan bahwa persoalannya bukan pada ketiadaan visi, melainkan pada ketiadaan mekanisme pemeliharaan visi.

Observasi terhadap guru dan warga sekolah memperlihatkan bahwa ketika visi dirumuskan dengan dukungan seluruh komunitas, warga sekolah memiliki tujuan yang jelas dalam menjalankan kegiatan pendidikan. Seorang guru kelas mengungkapkan, "Ketika visi sekolah disusun bersama dan dilaksanakan, hal itu membuat proses pembelajaran menjadi lebih bermakna." Dampaknya, baik guru maupun siswa menjadi lebih terarah dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di SDN Ciawi. Temuan ini menegaskan bahwa partisipasi bukan sekadar prosedur, melainkan sumber kebermaknaan yang menggerakkan pelaksanaan.

Berdasarkan temuan tersebut, hubungan antara tantangan dan strategi penanganannya dapat dipetakan sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Tantangan dan Strategi Optimalisasi Manajemen Strategis Visi Berkelanjutan

Tantangan	Akar Masalah	Strategi Penanganan	Penanggung Jawab
Visi sulit dijaga keberlanjutannya	Tidak ada mekanisme peninjauan berkala	Peninjauan visi secara terjadwal dengan indikator prioritas yang terukur	Kepala sekolah dan tim pengembang sekolah
Keterbatasan kapasitas guru	Belum tersedia pelatihan terstruktur	Pelatihan berkelanjutan tentang perumusan dan penerjemahan visi ke dalam program pembelajaran	Kepala sekolah, pengawas, dan dinas pendidikan
Keterbatasan anggaran	Komitmen kebijakan belum diikuti alokasi dana	Penganggaran khusus pengembangan kapasitas dalam rencana kerja dan anggaran sekolah	Kepala sekolah dan komite sekolah
Resistensi terhadap perubahan	Komunikasi dan partisipasi yang belum memadai	Perumusan partisipatif dan forum guru sebagai ruang dialog berkala	Kepala sekolah dan guru
Evaluasi berorientasi kognitif	Paradigma penilaian berbasis angka	Penggunaan instrumen non-tes seperti observasi perilaku dan penilaian diri untuk mengukur ketercapaian visi	Guru dan tim penjaminan mutu sekolah

Tabel 2 memperlihatkan bahwa kelima tantangan tersebut saling berkait dan berpangkal pada satu persoalan yang sama, yaitu belum melembaganya siklus manajemen strategis. Keterbatasan anggaran menghambat pelatihan; ketiadaan pelatihan melemahkan kapasitas guru; kapasitas yang lemah memperbesar resistensi terhadap perubahan; dan evaluasi yang timpang menutup peluang perbaikan. Karena itu, penanganannya tidak dapat bersifat parsial, melainkan harus menyentuh keseluruhan siklus secara simultan.

Pelatihan yang berfokus pada visi menjadi titik masuk yang paling praktis. Penelitian Guntur (2022) menjelaskan bahwa pembelajaran merupakan kegiatan yang disusun guru secara terprogram dan melibatkan interaksi antarsiswa, interaksi guru dengan siswa, serta interaksi dengan sumber belajar yang mendukung penerapan visi sekolah. Pelatihan yang tepat sasaran akan memperkuat kemampuan guru merancang interaksi semacam itu, sehingga visi tidak berhenti sebagai rumusan, melainkan hadir dalam desain pembelajaran yang nyata. Dukungan pihak sekolah menjadi prasyarat agar pelatihan dan sumber daya yang dibutuhkan benar-benar tersedia.

Selain pelatihan, pelibatan seluruh guru dan warga sekolah dalam penyusunan visi merupakan langkah yang tidak dapat ditawar. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah menuntut suasana yang kondusif dan ditopang oleh visi yang jelas (Solana & Mustika, 2023). Keberhasilan perencanaan, pada tataran yang lebih mendasar, ditentukan oleh kemampuan

mengubah harapan individu menjadi visi bersama, sehingga seluruh anggota sekolah memiliki komitmen yang sama terhadap tujuan yang ditetapkan. Penetapan prioritas pembangunan dengan indikator yang jelas serta penyesuaian program dengan kebutuhan dan potensi lokal menjadikan visi dapat direalisasikan secara efektif (Putra et al., 2024).

Pada akhirnya, manajemen strategis yang adaptif merupakan kunci penjagaan keberlanjutan visi. Sekolah yang unggul mampu mempertahankan visi, misi, dan tujuannya melalui perencanaan yang matang, mencakup pembangunan fasilitas, penambahan program baru, serta pembentukan forum guru sebagai ruang pembelajaran bersama. Pendekatan ini memungkinkan sekolah terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan pendidikan, sehingga visi tetap relevan dan berkelanjutan. Proses semacam ini pada hakikatnya merupakan transformasi sosial, yakni penyesuaian yang menggabungkan perubahan struktur sosial, kognisi, sikap, dan kehidupan sosial warga sekolah (Widodo et al., 2024).

D. Kesimpulan

Optimalisasi manajemen strategis di SDN Ciawi Kabupaten Tasikmalaya berdampak signifikan terhadap motivasi mengajar guru dan semangat belajar siswa. Manajemen strategis di sekolah ini telah berjalan melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, dengan perumusan visi secara partisipatif sebagai faktor penentu. Keterlibatan guru sejak tahap perencanaan menumbuhkan rasa memiliki yang kemudian terwujud dalam praktik pembelajaran harian, sehingga visi sekolah berfungsi sebagai rujukan kerja, bukan sekadar dokumen administratif.

Meskipun demikian, optimalisasinya masih menghadapi sejumlah tantangan, yaitu ketiadaan pelatihan terstruktur bagi guru, keterbatasan alokasi anggaran, resistensi terhadap perubahan, serta evaluasi yang masih berorientasi pada capaian kognitif. Tantangan tersebut berpangkal pada belum melembaganya siklus manajemen strategis, khususnya pada tahap evaluasi. Strategi penanganannya meliputi pelatihan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan visi, perumusan partisipatif yang melibatkan seluruh warga sekolah, penetapan indikator prioritas yang terukur, penganggaran khusus bagi pengembangan kapasitas, serta penggunaan instrumen non-tes dalam mengukur ketercapaian visi.

Dengan demikian, visi sekolah yang berkelanjutan merupakan hasil dari rangkaian perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkesinambungan dan ditopang komitmen kelembagaan, bukan hasil dari inisiatif personal yang bersifat sementara. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu sekolah dasar, sehingga temuannya belum dapat digeneralisasi. Penelitian lanjutan disarankan memperluas cakupan pada beberapa sekolah

dengan karakteristik berbeda, serta menguji efektivitas model pelatihan visi yang ditawarkan melalui rancangan penelitian tindakan atau studi multisitus.

Daftar Pustaka

Amani, K. (2023). Evaluasi program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan. *Academy of Education Journal, 14*(2), 1592–1605. https://doi.org/10.47200/aoej.v14i2.2255

Arifin, M., Zahruddin, & Maftuhah. (2021). Optimalisasi model manajemen strategik untuk peningkatan kualitas pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam, 7*(2), 97–103. https://doi.org/10.47945/alfikr.v7i2.224

Fadhli, M. (2020). Implementasi manajemen strategik dalam lembaga pendidikan. *Journal Continuous Education, 1*(1), 11–23. https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7

Faujiah, S., Syaifudin, M., & Adriani, T. (2023). Implementasi manajemen strategi dalam lembaga pendidikan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 4*(3), 641–650. https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i3

Fauzan, R., Setiawan, R., Aprizal, Putro, S. E., Mayasari, N., Mashadi, Kusnadi, I. H., Raharjo, A. A., Sucandrawati, A. L. K. A. S., Bilgies, A. F., & Bagea, A. (2022). *Manajemen perubahan*. PT Global Eksekutif Teknologi.

Guntur, A. (2022). *Strategi kepala sekolah dalam optimalisasi pembelajaran tatap muka terbatas selama pandemi Covid-19 di SD Islam Terpadu Darussalam Palopo* [Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Palopo].

Handoyo, K., Mudhofir, M., & Maslamah, M. (2021). Implementasi manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 7*(1), 321–332. https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1855

Kamaludin. (2022). Identifikasi manajemen strategis pada sekolah dasar negeri di era disruptif. *Jurnal Ilmu Pendidikan Sosial (JIPSI), 1*(3), 279–289. https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i3.50

Komarudin, Siregar, D. R. S., Zahruddin, & Maftuhah. (2022). Manajemen strategi dalam lembaga pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya, 2*(5), 680–694. https://doi.org/10.58578/yasin.v2i5.560

Kurniadi, D. A., & Sugiyono. (2016). Strategi sekolah dalam mewujudkan visi dan misi SMA di Kecamatan Kasihan Bantul. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 4*(2), 179–193. https://doi.org/10.21831/amp.v4i2.10813

Magfiroh, A., & Rokhmawanto, S. (2023). *Manajemen strategi dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan*. PT Arr Rad Pratama.

Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.

Nasir, M., Mahmudinata, A. A., Hafidulloh, Ulya, M., & Firdaus, F. A. (2023). Strategi pemberdayaan sekolah sebagai upaya peningkatan manajemen

pendidikan. *Journal of International Multidisciplinary Research, 1*(2), 799–816. https://doi.org/10.62504/mbznza39

Nirmayanthi, A., Abdala, M. A. F., Hasam, M., & Syamsudduha, St. (2023). Implementasi manajemen strategik berbasis sekolah. *Jurnal Komunikasi dan Media Pendidikan, 2*(3), 1–10. https://doi.org/10.61292/cognoscere.214

Putra, A. B., Nasution, I., & Yahfizham, Y. (2024). Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Madani. *Jurnal Pendidikan Indonesia, 10*(1), 437–448. https://doi.org/10.29210/1202424376

Solana, M. R., & Mustika, D. (2023). Peran kepala sekolah sebagai leader dalam pendidikan. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, 4*(1), 406–418. https://doi.org/10.37985/murhum.v4i1.231

Widodo, Z. D., Santosa, S., Novianti, R., Lusiana, H., Sudirman, A., Silaen, N. R., Mokodongan, E. N., Masripah, I., Erwina, Batbual, B., The, H. Y., & Sirine, H. (2024). *Manajemen perubahan*. Widina Media Utama.

Yasin, M., Ikhsan, M., Hawa, E., & Nadila, A. D. (2024). Peran guru sebagai agen perubahan di sekolah dan masyarakat. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial, 2*(3), 279–288. https://miftahul-ulum.or.id/ojs/index.php/jps/article/view/164