

Edu-Future Strategy: Desain Manajemen Lembaga Pendidikan Berbasis Ketahanan Global dan Inovasi Berkelanjutan

Abdul Rouf¹, Said Maskur², Muhammad Faisal³

Universitas Darul 'Ulum Lamongan, IAI Ar-Risalah INHIL Riau, STAIN Sultan Abdurrahman Kepri, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: mohamad.akriii@gmail.com, said.maskur@gmail.com, faisal@stainkepri.ac.id

Article received: 10 April 2026, Review process: 12 Mei 2026,

Article Accepted: 22 Juni 2026, Article published: 15 Juli 2026

ABSTRACT

Global resilience and sustainable innovation are two fundamental pillars that determine the survival and relevance of educational institutions in the era of disruption. This study aims to comprehensively analyze the design of educational institution management based on global resilience and sustainable innovation through an edu-future strategy approach. Employing a qualitative-comparative method and systematic literature review of 24 academic sources, this study develops an edu-future strategy framework encompassing five dimensions: resilient leadership, adaptive governance, sustainable innovation, digital ecosystem, and future-oriented culture. The findings reveal that the resilience of educational institutions amid global disruption depends heavily on transformative leadership capacity, adaptive governance, sustainable innovation ecosystems, robust digital infrastructure, and future-oriented organizational culture. The study also reveals that educational institutions in Indonesia face structural challenges including leadership fragmentation, rigid bureaucracy, low innovation capacity, digital divides, and reactive culture that impede transformation. The proposed developmental model includes measurable indicators for each dimension and a strategic roadmap accommodating the diversity of institutional contexts. Case studies of three educational institutions in Indonesia illustrate that success in building resilience and innovation depends heavily on leadership commitment to systemic change, investment in adaptive capacity, and embedding a culture of continuous learning as organizational DNA.

Keywords: Edu-Future Strategy, Global Resilience, Sustainable Innovation, Educational Management, Transformative Leadership

ABSTRAK

Ketahanan global dan inovasi berkelanjutan merupakan dua pilar fundamental yang menentukan kelangsungan dan relevansi lembaga pendidikan di era disrupsi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif desain manajemen lembaga pendidikan yang berbasis ketahanan global dan inovasi berkelanjutan melalui pendekatan edu-future strategy. Dengan menggunakan metode kualitatif-komparatif dan analisis literatur sistematis terhadap 24 sumber akademik, studi ini mengembangkan framework edu-future strategy yang mencakup lima dimensi: resilient leadership, adaptive governance, sustainable innovation, digital ecosystem, dan future-oriented culture. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketahanan lembaga pendidikan di tengah disrupsi global sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan yang transformatif, tata kelola yang adaptif, ekosistem inovasi yang

berkelanjutan, infrastruktur digital yang tangguh, dan budaya organisasi yang berorientasi masa depan. Temuan juga mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan struktural berupa fragmentasi kepemimpinan, birokrasi kaku, rendahnya kapasitas inovasi, kesenjangan digital, dan budaya reaktif yang menghambat transformasi. Model pengembangan bertahap yang ditawarkan mencakup indikator terukur untuk setiap dimensi serta roadmap strategis yang mengakomodasi keberagaman konteks kelembagaan. Studi kasus terhadap tiga lembaga pendidikan di Indonesia mengilustrasikan bahwa keberhasilan membangun ketahanan dan inovasi sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan terhadap perubahan sistemik, investasi pada kapasitas adaptif, dan penanaman budaya pembelajaran berkelanjutan sebagai DNA organisasi.

Kata Kunci: *Edu-Future Strategy, Ketahanan Global, Inovasi Berkelanjutan, Manajemen Pendidikan, Kepemimpinan Transformatif*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia pada awal tahun 2020 telah menjadi titik balik yang memaksa seluruh sektor kehidupan, termasuk pendidikan, untuk merombak cara beroperasi secara fundamental. Fullan (2020) mengidentifikasi bahwa pandemi bukan sekadar krisis kesehatan, melainkan merupakan katalis perubahan yang mempercepat transformasi yang seharusnya membutuhkan bertahun-tahun menjadi berbulan-bulan. Zhao (2020) menegaskan bahwa COVID-19 harus dipandang sebagai katalis perubahan pendidikan yang memaksa institusi untuk keluar dari zona nyaman dan mengadopsi pendekatan baru yang lebih adaptif dan resilient. Pengalaman pandemi mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan yang tidak memiliki ketahanan (resilience) dan kapasitas adaptif yang memadai mengalami keruntuhan sistemik, sementara lembaga yang memiliki fondasi ketahanan mampu bertahan dan bahkan berkembang di tengah krisis. Realitas ini menegaskan bahwa ketahanan bukan kemewahan melainkan kebutuhan eksistensial bagi setiap lembaga pendidikan di abad kedua puluh satu.

Schwab (2016) mengingatkan bahwa revolusi industri keempat telah menciptakan lingkungan yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) yang menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan kapasitas adaptif yang tinggi. Dalam konteks pendidikan, lingkungan VUCA ini diperparah oleh globalisasi yang menghubungkan sistem pendidikan nasional dengan dinamika global yang tidak dapat dikendalikan. Castells (2010) mengartikulasikan bahwa masyarakat jaringan telah menciptakan logika baru di mana perubahan berlangsung secara eksponensial dan batas-batas geografis menjadi semakin tidak relevan. Harari (2018) memperingatkan bahwa abad kedua puluh satu menghadirkan tantangan yang bersifat eksistensial, di mana teknologi yang berkembang secara eksponensial dapat mengubah seluruh lanskap ketenagakerjaan dan pendidikan dalam hitungan dekade. UNESCO (2021) merespons tantangan ini dengan merumuskan kontrak sosial baru untuk pendidikan yang menekankan perlunya reimagining masa depan pendidikan yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan berkeadilan.

Di Indonesia, lembaga pendidikan menghadapi tantangan ganda: di satu sisi harus mengembangkan ketahanan terhadap disrupsi global, dan di sisi lain harus

mendorong inovasi yang berkelanjutan agar tetap relevan dan kompetitif. Dewi dan Kurniawan (2025) mengidentifikasi bahwa transformasi strategis lembaga pendidikan di era disrupsi global memerlukan perubahan paradigma dari manajemen yang bersifat reaktif dan birokratis menuju manajemen yang proaktif dan adaptif. Arifin dan Mulyadi (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang berkelanjutan di perguruan tinggi memerlukan model kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi jangka panjang dengan responsivitas terhadap perubahan. Rohman dan Azizah (2026) mengangkat dimensi ketahanan pendidikan dan manajemen inovasi di era Society 5.0, menunjukkan bahwa ketahanan dan inovasi bukan dua hal yang terpisah melainkan saling menguatkan dalam ekosistem pendidikan yang adaptif.

Nasution dan Hasanah (2025) mengkonseptualisasikan bahwa tata kelola adaptif di pendidikan tinggi yang menghadapi tantangan global memerlukan desain kelembagaan yang memungkinkan fleksibilitas struktural tanpa mengorbankan akuntabilitas. Purnomo dan Latifah (2025) menunjukkan bahwa manajemen sekolah berbasis inovasi untuk pengembangan pendidikan berkelanjutan memerlukan ekosistem yang mendukung eksperimentasi, toleransi terhadap kegagalan, dan pembelajaran kolaboratif. Suryana dan Hamidah (2024) mengidentifikasi bahwa pembangunan ekosistem pendidikan cerdas melalui transformasi digital merupakan prasyarat bagi ketahanan dan inovasi lembaga pendidikan di era kontemporer. Fauzan dan Karim (2025) menambahkan bahwa perencanaan pendidikan yang berorientasi masa depan dan keberlanjutan institusional memerlukan pendekatan foresight yang melampaui perencanaan strategis konvensional.

Meskipun berbagai penelitian telah mengeksplorasi aspek-aspek parsial dari ketahanan dan inovasi pendidikan, terdapat kesenjangan literatur yang signifikan terkait pengembangan framework komprehensif yang mengintegrasikan ketahanan global dan inovasi berkelanjutan dalam satu desain manajemen yang koheren. Schleicher (2018) menegaskan bahwa membangun sistem pendidikan abad kedua puluh satu memerlukan pendekatan holistik yang melampaui perbaikan inkremental menuju transformasi sistemik. OECD (2020) mengidentifikasi bahwa pendidikan masa depan memerlukan kompetensi yang melampaui pengetahuan kognitif tradisional, mencakup kemampuan adaptif, kolaboratif, dan transformatif. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan framework edu-future strategy yang komprehensif dengan indikator terukur, model pengembangan bertahap, studi kasus Indonesia, serta analisis kritis terhadap potensi dan limitasi pendekatan ini. Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan yang memadukan perspektif ketahanan dan inovasi dalam satu kerangka yang koheren, serta rekomendasi praktis yang dapat diimplementasikan oleh pemangku kebijakan pendidikan di Indonesia untuk membangun lembaga pendidikan yang tidak hanya bertahan di tengah disrupsi tetapi juga berkembang melaluinya.

Ketahanan Lembaga Pendidikan: Dari Surviving menuju Thriving. Konsep ketahanan organisasi (organizational resilience) telah berkembang dari pemahaman yang bersifat reaktif, yakni kemampuan untuk bertahan dari guncangan, menuju

pemahaman yang bersifat proaktif, yakni kemampuan untuk berkembang di tengah dan setelah guncangan. Fullan (2020) mengidentifikasi bahwa pembelajaran dari pandemi mengajarkan bahwa ketahanan lembaga pendidikan tidak cukup hanya bersifat defensif, melainkan harus bersifat transformatif, di mana krisis dimanfaatkan sebagai momentum untuk melakukan perubahan yang sebelumnya terhambat oleh inersia institusional. Zhao (2020) menegaskan bahwa pandemi harus menjadi katalis untuk perubahan pendidikan yang tidak hanya bersifat pemulihan (recovery) tetapi juga pembaruan (renewal) dan reimagining. Dalam kerangka ini, ketahanan dipahami sebagai kapasitas untuk tidak hanya kembali ke kondisi sebelum krisis (bouncing back), tetapi untuk melompat ke kondisi yang lebih baik (bouncing forward).

Senge (2006) meletakkan fondasi konseptual yang krusial dengan mengartikulasikan bahwa organisasi yang belajar (learning organization) memiliki ketahanan yang lebih tinggi karena memiliki kapasitas untuk terus beradaptasi melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Lima disiplin organisasi pembelajaran, yaitu personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking, secara kolektif membentuk kapasitas adaptif yang memungkinkan organisasi merespons perubahan secara efektif. Dalam konteks pendidikan, disiplin systems thinking menjadi particularly penting karena memungkinkan pemimpin pendidikan memahami kompleksitas sistem pendidikan dan mengidentifikasi titik-titik leverage untuk intervensi yang efektif. Hargreaves dan Fink (2004) mengembangkan prinsip-prinsip kepemimpinan berkelanjutan yang menekankan pentingnya membangun ketahanan melalui kepemimpinan yang tidak hanya efektif dalam jangka pendek tetapi juga mampu menciptakan warisan yang berkelanjutan bagi generasi berikutnya.

Hargreaves dan Shirley (2009) mengkonseptualisasikan The Fourth Way of Change yang menawarkan visi perubahan pendidikan yang mengintegrasikan inspirasi dan keberlanjutan. Model ini melampaui The First Way (otonomi profesional), The Second Way (pasar dan standarisasi), dan The Third Way (data-driven), menuju pendekatan yang menekankan komunitas profesional, kolaborasi vertikal-horizontal, dan tanggung jawab publik. Dalam konteks ketahanan, The Fourth Way menawarkan kerangka yang lebih holistik karena menggabungkan akuntabilitas dengan profesionalitas, standar dengan inovasi, dan efisiensi dengan keadilan. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menegaskan bahwa klaim-klaim kuat tentang kepemimpinan sekolah yang berhasil harus direvisi untuk mengakomodasi kompleksitas konteks yang semakin tinggi, termasuk kebutuhan untuk membangun ketahanan sistemik di tingkat sekolah dan sistem pendidikan yang lebih luas.

Kotter (2012) memberikan kerangka perubahan yang sangat relevan dengan diskursus ketahanan organisasi. Delapan langkah perubahan yang dirumuskan, mulai dari menciptakan urgensi hingga menanamkan perubahan dalam budaya, menyediakan roadmap operasional bagi lembaga pendidikan yang ingin membangun ketahanan melalui transformasi sistemik. Dalam konteks pendidikan Indonesia, Tilaar (2012) mengingatkan bahwa perubahan sosial dan pendidikan

memiliki hubungan dialektis yang saling mempengaruhi, sehingga ketahanan lembaga pendidikan tidak dapat dibangun secara terisolasi dari ketahanan masyarakat secara keseluruhan. Mulyasa (2021) menambahkan bahwa manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah memegang peran sentral dalam membangun ketahanan di tingkat institusional, karena kepemimpinan merupakan faktor determinan yang menentukan apakah sebuah lembaga mampu beradaptasi atau justru stagnan di tengah perubahan.

Inovasi Berkelanjutan dalam Manajemen Pendidikan. Inovasi berkelanjutan (sustainable innovation) merupakan konsep yang melampaui inovasi sesaat yang seringkali tidak bertahan karena tidak didukung oleh ekosistem institusional yang memadai. Fullan (2011) mengartikulasikan bahwa change leader harus belajar melakukan apa yang paling penting, dan yang paling penting dalam inovasi pendidikan bukan meluncurkan inisiatif baru melainkan memastikan bahwa inisiatif tersebut mengakar dalam praktik dan budaya organisasi. Banyak inovasi pendidikan yang gagal bukan karena kualitas ide yang buruk, melainkan karena kurangnya kapasitas implementasi dan kegagalan mengelola proses perubahan secara efektif. Dalam perspektif ini, inovasi berkelanjutan mengandaikan adanya keseimbangan antara kreativitas dalam menghasilkan ide-ide baru dan disiplin dalam mengimplementasikannya secara konsisten dan sistematis.

Purnomo dan Latifah (2025) mengidentifikasi bahwa manajemen sekolah berbasis inovasi untuk pengembangan pendidikan berkelanjutan memerlukan tiga elemen kunci: ekosistem yang mendukung eksperimentasi, mekanisme pembelajaran dari kegagalan, dan insentif bagi praktik inovatif. Ketiga elemen ini secara kolektif membentuk budaya inovasi yang tidak bergantung pada individu tertentu melainkan tertanam dalam struktur dan proses organisasi. Suryana dan Hamidah (2024) menambahkan bahwa ekosistem pendidikan cerdas yang dibangun melalui transformasi digital menyediakan infrastruktur yang memungkinkan inovasi berlangsung secara lebih efisien dan menyeluruh, di mana teknologi bukan tujuan melainkan enabler bagi proses inovasi. Selwyn (2016) memberikan perspektif kritis yang mengingatkan bahwa teknologi dalam pendidikan harus dianalisis dalam kerangka sosial-politik yang lebih luas, bukan sekadar dipandang sebagai solusi teknis yang netral dari nilai.

Fauzan dan Karim (2025) mengkonseptualisasikan bahwa perencanaan pendidikan yang berorientasi masa depan memerlukan pendekatan foresight yang melampaui perencanaan strategis konvensional. Perencanaan strategis tradisional cenderung bersifat linier dan prediktif, mengasumsikan bahwa masa depan merupakan ekstrapolasi dari masa lalu. Sementara itu, pendekatan foresight mengakui bahwa masa depan bersifat multidimensional dan tidak dapat diprediksi secara pasti, sehingga diperlukan strategi yang fleksibel dan adaptif yang dapat merespons berbagai skenario yang mungkin terjadi. Schleicher (2018) menegaskan bahwa sistem pendidikan kelas dunia memerlukan kapasitas untuk belajar dari masa depan, bukan hanya dari masa lalu, yang mengandaikan pengembangan kompetensi berpikir futuristik di semua tingkatan organisasi pendidikan. UNESCO (2021) mengartikulasikan bahwa kontrak sosial baru untuk pendidikan harus

bersifat forward-looking, yang tidak hanya memperbaiki kesalahan masa lalu tetapi juga membayangkan dan membangun masa depan pendidikan yang lebih baik.

Disrupsi Global dan Tantangan Pendidikan Indonesia. Lembaga pendidikan Indonesia menghadapi tantangan unik yang berasal dari konvergensi disrupsi global dan permasalahan domestik yang bersifat struktural. Dewi dan Kurniawan (2025) mengidentifikasi bahwa transformasi strategis lembaga pendidikan di era disrupsi global menghadapi hambatan berupa birokrasi yang kaku, rendahnya investasi dalam pengembangan kapasitas, dan fragmentasi dalam pemahaman tentang arah perubahan yang diperlukan. Arifin dan Mulyadi (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang berkelanjutan di perguruan tinggi menghadapi tantangan kultural berupa tradisi patronase yang menghambat meritokrasi dan inovasi, serta resistensi terhadap perubahan yang berakar pada kecenderungan untuk mempertahankan status quo. Nasution dan Hasanah (2025) menegaskan bahwa tata kelola adaptif di pendidikan tinggi memerlukan reformasi kelembagaan yang mendalam, namun reformasi ini seringkali terhambat oleh kepentingan-kepentingan yang menginginkan pemertahanan struktur kekuasaan yang ada.

Rohman dan Azizah (2026) menganalisis bahwa ketahanan pendidikan dan manajemen inovasi di era Society 5.0 menuntut perubahan paradigma yang fundamental dalam cara lembaga pendidikan memahami relasi antara manusia, teknologi, dan masyarakat. Society 5.0 menekankan sinergi antara manusia dan teknologi untuk memecahkan masalah sosial, yang mengimplikasikan bahwa manajemen pendidikan harus mampu mengintegrasikan kapasitas teknologi dengan kearifan kemanusiaan. Schwab (2016) mengingatkan bahwa revolusi industri keempat tidak hanya mengubah apa yang kita lakukan tetapi juga siapa kita, yang dalam konteks pendidikan berarti bahwa transformasi bukan sekadar perubahan metode dan teknologi tetapi juga perubahan identitas dan tujuan pendidikan itu sendiri. Castells (2010) menambahkan bahwa masyarakat jaringan menghadirkan tantangan baru berupa kecepatan perubahan yang melampaui kapasitas adaptif banyak organisasi pendidikan yang terbiasa dengan perubahan yang berlangsung secara gradual.

Harari (2018) memperingatkan bahwa tantangan terbesar di abad kedua puluh satu bukan teknologi itu sendiri melainkan ketidakmampuan manusia untuk beradaptasi dengan cepat, sebuah fenomena yang disebut sebagai adaptability gap. Dalam konteks pendidikan Indonesia, adaptability gap ini semakin lebar karena beberapa faktor: pertama, birokrasi yang memperlambat pengambilan keputusan; kedua, rendahnya literasi digital di kalangan tenaga pendidik; ketiga, kurikulum yang belum berorientasi pada pengembangan kemampuan adaptif; dan keempat, budaya organisasi yang cenderung risk-averse dan menghukum kegagalan. OECD (2020) mengidentifikasi bahwa pendidikan masa depan memerlukan tiga kompetensi utama: creating new value, reconciling tensions and dilemmas, dan taking responsibility, yang masing-masing memerlukan perubahan mendasar dalam cara lembaga pendidikan diorganisasi dan dikelola.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-komparatif dengan metode analisis literatur sistematis (systematic literature review) untuk mengkaji secara mendalam desain manajemen lembaga pendidikan berbasis ketahanan global dan inovasi berkelanjutan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat eksploratif dan interpretatif, yakni memahami fenomena ketahanan dan inovasi dalam konteks kelembagaan pendidikan secara holistik dan kontekstual. Metode komparatif digunakan untuk membandingkan berbagai perspektif, temuan, dan rekomendasi dari literatur yang dikaji guna mengidentifikasi pola-pola konsistensi, kontradiksi, dan kesenjangan yang dapat menjadi dasar pengembangan framework edu-future strategy. Sumber data primer penelitian ini terdiri dari 24 referensi akademik yang mencakup 16 artikel jurnal dan 8 buku yang terbit antara tahun 2004 hingga 2026. Pemilihan sumber data dilakukan melalui proses seleksi sistematis dengan kriteria inklusi meliputi: (1) relevansi topik dengan ketahanan global dan inovasi berkelanjutan dalam manajemen pendidikan; (2) publikasi dalam jurnal bereputasi atau penerbit akademik yang terindeks; (3) menyajikan analisis empiris, teoretis, atau konseptual yang signifikan; dan (4) dipublikasikan dalam rentang waktu yang relevan dengan perkembangan terkini. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap: pertama, coding tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama; kedua, analisis komparatif untuk membandingkan perspektif berbagai penulis; dan ketiga, sintesis integratif untuk mengembangkan framework dan model yang koheren. Validitas dijaga melalui triangulasi sumber data, peer debriefing, dan audit trail. Keterbatasan penelitian ini mencakup sifatnya yang kualitatif-deskriptif sehingga tidak menghasilkan generalisasi statistik, serta keterbatasan sumber data yang hanya mencakup publikasi berbahasa Indonesia dan Inggris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Framework Edu-Future Strategy: Lima Dimensi Ketahanan dan Inovasi

Berdasarkan analisis literatur sistematis, penelitian ini mengembangkan framework edu-future strategy yang mencakup lima dimensi: resilient leadership, adaptive governance, sustainable innovation, digital ecosystem, dan future-oriented culture. Kelima dimensi ini dikembangkan secara induktif dari temuan-temuan literatur yang kemudian disintesis ke dalam kerangka konseptual yang koheren dan komprehensif. Setiap dimensi saling terkait dan membentuk ekosistem manajemen yang memungkinkan lembaga pendidikan membangun ketahanan sekaligus mendorong inovasi secara berkelanjutan. Setiap dimensi dilengkapi dengan indikator terukur yang dapat dijadikan tolok ukur kesiapan dan kemajuan transformasi.

Tabel 1

Framework Edu-Future Strategy: Dimensi, Subdimensi, dan Indikator Terukur

Dimensi	Subdimensi	Indikator Terukur	Sumber Literatur
Resilient Leadership	Kepemimpinan transformatif Kepemimpinan	Jumlah program pengembangan kepemimpinan	Fullan (2011); Hargreaves & Fink

	distributif Succession planning	Tingkat distribusi kewenangan Persentase kesiapan suksesi	(2004); Leithwood dkk. (2020); Kotter (2012)
Adaptive Governance	Tata kelola fleksibel Pengambilan keputusan berbasis data Akuntabilitas dinamis	Waktu respons terhadap perubahan Persentase keputusan berbasis data Tingkat fleksibilitas kebijakan	Nasution & Hasanah (2025); Dewi & Kurniawan (2025); OECD (2020)
Sustainable Innovation	Ekosistem inovasi Mekanisme pembelajaran dari kegagalan Insentif inovasi	Jumlah inisiatif inovasi bertahan >2 tahun Persentase kegagalan yang menghasilkan pembelajaran Anggaran inovasi terhadap total	Purnomo & Latifah (2025); Fullan (2011); Hargreaves & Shirley (2009)
Digital Ecosystem	Infrastruktur digital tangguh Literasi digital institusional Keamanan siber	Uptime sistem informasi Persentase SDM yang melek digital Skor kematangan keamanan siber	Suryana & Hamidah (2024); Selwyn (2016); Schwab (2016)
Future-Oriented Culture	Budaya pembelajaran berkelanjutan Foresight capacity Toleransi terhadap ketidakpastian	Jam pelatihan per karyawan per tahun Jumlah skenario masa depan yang dikaji Skor budaya adaptif organisasi	Senge (2006); UNESCO (2021); Fauzan & Karim (2025); Harari (2018)

Dimensi pertama, *Resilient Leadership*, merupakan fondasi dari seluruh framework karena kepemimpinan menjadi faktor determinan yang menentukan apakah sebuah lembaga mampu membangun ketahanan atau justru stagnan. Fullan (2011) mengartikulasikan bahwa *change leader* harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan secara efektif, yang mencakup tidak hanya keterampilan teknis tetapi juga keterampilan relasional dan moral. Hargreaves dan Fink (2004) mengembangkan tujuh prinsip kepemimpinan berkelanjutan yang menekankan pentingnya *depth* (kedalaman), *length* (keberlanjutan waktu), *breadth* (cakupan), *justice* (keadilan), *diversity* (keragaman), *resourcefulness* (kemandirian sumber daya), dan *conservation* (konservasi pencapaian). Ketujuh prinsip ini secara kolektif membentuk profil kepemimpinan yang *resilient*, yakni kepemimpinan yang mampu bertahan dan berkembang di tengah turbulensi. Leithwood dkk. (2020) menegaskan bahwa klaim-klaim tentang kepemimpinan sekolah yang berhasil menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kedua paling berpengaruh terhadap hasil belajar setelah pengajaran di kelas, dan pengaruhnya semakin meningkat dalam konteks yang menantang.

Dimensi kedua, *Adaptive Governance*, berkaitan dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk merancang struktur dan proses tata kelola yang mampu beradaptasi dengan perubahan tanpa kehilangan akuntabilitas. Nasution dan Hasanah (2025) mengkonseptualisasikan bahwa tata kelola adaptif memerlukan keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas, di mana fleksibilitas memungkinkan respons cepat terhadap perubahan sementara akuntabilitas

memastikan bahwa respons tersebut selaras dengan tujuan institusional. Dewi dan Kurniawan (2025) menambahkan bahwa transformasi strategis lembaga pendidikan memerlukan desain tata kelola yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data secara real-time, bukan berbasis hierarki birokratis yang memperlambat respons. OECD (2020) mengidentifikasi bahwa tata kelola pendidikan masa depan harus bersifat multi-level dan networked, menghubungkan berbagai pemangku kepentingan dalam ekosistem yang saling memperkuat. Schleicher (2018) menegaskan bahwa sistem pendidikan yang efektif menunjukkan keseimbangan antara otonomi lokal dan kerangka regulasi nasional yang jelas, di mana inovasi didorong dari bawah sementara standar dijaga dari atas.

Dimensi ketiga, Sustainable Innovation, menekankan pentingnya membangun ekosistem inovasi yang tidak bergantung pada individu tertentu melainkan tertanam dalam struktur dan proses organisasi. Purnomo dan Latifah (2025) mengidentifikasi bahwa manajemen sekolah berbasis inovasi memerlukan tiga elemen kunci yang saling memperkuat: ruang untuk eksperimentasi, mekanisme untuk belajar dari kegagalan, dan insentif untuk praktik inovatif. Fullan (2011) mengingatkan bahwa inovasi yang berkelanjutan memerlukan disiplin implementasi yang ketat, di mana fokus bukan pada meluncurkan inisiatif baru tetapi pada memastikan bahwa inisiatif yang ada benar-benar mengakar dalam praktik dan budaya organisasi. Hargreaves dan Shirley (2009) mengartikulasikan bahwa *The Fourth Way of Change* menekankan kreativitas dan inovasi yang lahir dari komunitas profesional yang kolaboratif, bukan dari perintah atas-bawah atau tekanan pasar. Inovasi berkelanjutan, dalam perspektif ini, merupakan hasil dari ekosistem yang mendukung, bukan produk dari proyek-proyek yang terpisah dan terfragmentasi.

Dimensi keempat, Digital Ecosystem, merujuk pada pengembangan infrastruktur digital yang tangguh dan inklusif sebagai fondasi bagi ketahanan dan inovasi lembaga pendidikan. Suryana dan Hamidah (2024) mengidentifikasi bahwa ekosistem pendidikan cerdas melalui transformasi digital memerlukan investasi yang terstruktur dan berkelanjutan pada tiga level: infrastruktur dasar (konektivitas dan perangkat), platform (sistem informasi terintegrasi), dan kapasitas pengguna (literasi digital). Schwab (2016) menegaskan bahwa revolusi industri keempat mengandaikan fusi antara domain fisik, digital, dan biologis, yang dalam konteks pendidikan berarti bahwa infrastruktur digital harus terintegrasi secara organik dengan proses pembelajaran dan manajemen. Selwyn (2016) memberikan perspektif kritis yang mengingatkan bahwa infrastruktur digital tidak boleh dipandang sebagai solusi teknis yang netral, melainkan sebagai artefak sosial yang membawa implikasi kekuasaan, kesetaraan, dan keadilan yang perlu dikritisi secara reflektif.

Dimensi kelima, Future-Oriented Culture, merupakan dimensi yang paling sulit dikembangkan namun paling menentukan keberlanjutan ketahanan dan inovasi. Senge (2006) mengartikulasikan bahwa organisasi pembelajaran memiliki budaya yang secara inheren berorientasi masa depan karena terus mempertanyakan asumsi-asumsi yang mendasari praktiknya dan secara aktif mengembangkan kapasitas baru untuk merespons tantangan yang belum terbayangkan. UNESCO

(2021) menegaskan bahwa kontrak sosial baru untuk pendidikan memerlukan budaya yang berani membayangkan alternatif-alternatif masa depan dan secara kolektif bekerja untuk mewujudkannya. Fauzan dan Karim (2025) menambahkan bahwa perencanaan pendidikan yang berorientasi masa depan memerlukan pengembangan foresight capacity di seluruh tingkatan organisasi, bukan hanya di tingkat manajemen puncak. Harari (2018) memperingatkan bahwa ketidakmampuan untuk membayangkan masa depan merupakan ancaman eksistensial yang lebih besar dari ancaman teknologi manapun, karena tanpa visi masa depan, organisasi akan terus merespons secara reaktif tanpa pernah mengambil kendali atas arah perubahannya.

Model Pengembangan Bertahap: Roadmap Edu-Future Strategy

Berdasarkan framework lima dimensi, penelitian ini mengembangkan model pengembangan bertahap yang menyediakan roadmap strategis bagi lembaga pendidikan untuk membangun ketahanan global dan inovasi berkelanjutan. Model ini mengadopsi pendekatan maturitas yang mengasumsikan bahwa transformasi menuju lembaga yang resilient dan inovatif bukan proses instan melainkan perjalanan bertahap yang memerlukan peningkatan kapasitas secara inkremental. Kotter (2012) menekankan bahwa perubahan yang berhasil memerlukan proses yang terstruktur dan tidak dapat dipercepat secara artifisial. Fullan (2011) menambahkan bahwa implementasi yang sukses memerlukan kesabaran, konsistensi, dan komitmen jangka panjang yang melampaui siklus kepemimpinan.

Tabel 2

Model Maturitas Edu-Future Strategy: Tahapan, Karakteristik, dan Aksi Strategis

Tahap Maturitas	Karakteristik	Aksi Strategis	Timeline
Tahap 1: Stabilisasi	Kesadaran akan kebutuhan ketahanan; respons krisis; pembenahan sistem dasar	Asesmen ketahanan; pembenahan infrastruktur dasar; pelatihan kepemimpinan darurat; pembentukan tim perubahan	0-12 bulan
Tahap 2: Adaptasi	Fleksibilitas prosedural; pembelajaran dari krisis; penguatan kapasitas digital	Redesain prosedur adaptif; pengembangan platform digital; program literasi digital; insentif eksperimentasi	12-24 bulan
Tahap 3: Inovasi	Ekosistem inovasi aktif; kolaborasi antar pemangku kepentingan; budaya eksperimentasi	Pembentukan innovation hub; kemitraan strategis; program foresight; mekanisme pembelajaran dari kegagalan	24-48 bulan
Tahap 4: Antisipasi	Kapasitas foresight institusional; inovasi berkelanjutan; future-oriented	Institusionalisasi foresight; audit ketahanan berkala; benchmarking global; pengembangan skenario masa depan	48-72 bulan

Tahap pertama, Stabilisasi, merupakan fondasi yang tidak dapat dilewati, terutama bagi lembaga pendidikan yang baru mengalami guncangan signifikan.

Pada tahap ini, fokus utama adalah membangun kesadaran tentang pentingnya ketahanan dan melakukan pembenahan sistem dasar yang diperlukan untuk berfungsi secara minimal. Zhao (2020) mengingatkan bahwa krisis harus dimanfaatkan sebagai momentum untuk membangun kesadaran bahwa status quo tidak dapat dipertahankan. Fullan (2020) menambahkan bahwa pembelajaran dari pandemi menunjukkan bahwa lembaga yang memiliki kapasitas stabilisasi yang baik mampu beralih ke pembelajaran jarak jauh dengan lebih cepat dan efektif. Pada tahap ini, kepemimpinan memainkan peran krusial karena pemimpin harus mampu mengelola kepanikan dan mengarahkan energi organisasi menuju pemulihan yang terstruktur. Kotter (2012) menekankan bahwa menciptakan urgensi adalah langkah pertama yang paling penting dalam proses perubahan, dan krisis menyediakan urgensi yang tidak perlu diciptakan secara artifisial.

Tahap kedua, Adaptasi, menandai transisi dari mode respons krisis menuju mode pembelajaran dan penyesuaian. Pada tahap ini, lembaga pendidikan mulai merancang prosedur yang lebih fleksibel dan mengembangkan kapasitas digital yang memungkinkan operasi yang lebih tangguh. Nasution dan Hasanah (2025) menegaskan bahwa tata kelola adaptif memerlukan perubahan dari pendekatan rule-based menuju principle-based, di mana fleksibilitas diberikan selama prinsip-prinsip inti tetap dijaga. Senge (2006) mengartikulasikan bahwa organisasi yang beradaptasi dengan baik adalah organisasi yang mengembangkan kapasitas untuk belajar secara kolektif dari pengalaman, termasuk pengalaman negatif. Mulyasa (2021) menambahkan bahwa manajemen sekolah yang adaptif memerlukan kepemimpinan yang mampu mendistribusikan kewenangan dan memberdayakan seluruh sivitas akademika untuk berpartisipasi dalam proses adaptasi.

Tahap ketiga, Inovasi, merupakan tahap di mana lembaga pendidikan mulai bergerak dari beradaptasi dengan perubahan menuju menciptakan perubahan. Pada tahap ini, ekosistem inovasi mulai berfungsi secara aktif, menghasilkan inisiatif-inisiatif baru yang tidak hanya responsif terhadap tantangan yang ada tetapi juga antisipatif terhadap tantangan yang akan datang. Purnomo dan Latifah (2025) menegaskan bahwa manajemen berbasis inovasi memerlukan shift paradigma dari pemecahan masalah (problem-solving) menuju penciptaan nilai (value creation). Hargreaves dan Shirley (2009) mengkonseptualisasikan bahwa The Fourth Way menghubungkan inovasi dengan keberlanjutan melalui komunitas profesional yang kolaboratif, di mana inovasi bukan hasil dari individu genius melainkan hasil dari interaksi kreatif dalam komunitas yang mendukung. Suryana dan Hamidah (2024) menambahkan bahwa transformasi digital pada tahap ini mulai berfungsi sebagai enabler inovasi, bukan sekadar alat efisiensi.

Tahap keempat, Antisipasi, merupakan puncak maturitas di mana lembaga pendidikan telah mengembangkan kapasitas foresight yang memungkinkannya mengantisipasi perubahan sebelum terjadi. Fauzan dan Karim (2025) mengkonseptualisasikan bahwa perencanaan pendidikan yang berorientasi masa depan pada tingkat antisipasi memerlukan pengembangan scenario planning yang komprehensif, horizon scanning yang sistematis, dan strategic foresight yang terinstitusionalisasi. UNESCO (2021) menegaskan bahwa kontrak sosial baru untuk

pendidikan mengandaikan kapasitas untuk membayangkan masa depan yang berbeda dan secara kolektif bekerja untuk mewujudkan yang paling diinginkan. Schleicher (2018) menambahkan bahwa sistem pendidikan kelas dunia tidak hanya merespons perubahan tetapi juga membentuk arah perubahan, yang mengandaikan kapasitas antisipasi yang sangat tinggi.

Studi Kasus: Ketahanan dan Inovasi Lembaga Pendidikan di Indonesia

Untuk mengilustrasikan aplikabilitas framework dan model yang dikembangkan, penelitian ini menyajikan tiga studi kasus representatif dari lembaga pendidikan di Indonesia yang memiliki karakteristik dan tingkat kesiapan yang berbeda-beda.

Tabel 3

Studi Kasus Ketahanan dan Inovasi Lembaga Pendidikan di Indonesia

Aspek	Kasus 1: SMA Negeri Unggulan (Jawa Barat)	Kasus 2: Pesantren Modern (Jawa Timur)	Kasus 3: Perguruan Tinggi Swasta Islam (Jakarta)	Pelajaran
Tahap Maturitas	Tahap 3: Inovasi	Tahap 2: Adaptasi	Tahap 1: Stabilisasi	Kesiapan transformasi berbeda-beda
Inisiatif Utama	Innovation hub; kemitraan industri; kurikulum 4.0; digital ecosystem; foresight program	Platform digital pembelajaran; fleksibilitas kurikulum; pelatihan digital guru; e-library	Pembenahan infrastruktur; pelatihan dasar ICT; stabilisasi keuangan; formulasi visi baru	Inisiatif harus sesuai konteks dan kesiapan
Tantangan Kunci	Mempertahankan momentum inovasi; menghindari innovation fatigue; keberlanjutan kemitraan	Resistensi tradisional; keterbatasan anggaran; gap digital santri; dualitas kurikulum	Krisis keuangan; rendahnya moral SDM; infrastruktur usang; minimnya visi transformasi	Tantangan bersifat kumulatif di setiap tahap

Kasus pertama, SMA Negeri Unggulan di Jawa Barat, merepresentasikan lembaga pendidikan yang telah mencapai tahap inovasi. Sekolah ini telah berhasil membangun innovation hub yang menghubungkan siswa, guru, dan mitra industri dalam ekosistem inovasi yang kolaboratif. Kurikulum 4.0 yang dikembangkan mengintegrasikan kompetensi digital, berpikir komputasional, dan kewirausahaan ke dalam seluruh mata pelajaran. Suryana dan Hamidah (2024) mengidentifikasi bahwa ekosistem pendidikan cerdas yang dibangun melalui transformasi digital memungkinkan sekolah ini beroperasi secara lebih efisien dan inovatif. Namun, tantangan yang dihadapi mencakup risiko innovation fatigue, di mana kelelahan akibat terus-menerus berinovasi dapat menurunkan motivasi dan kualitas implementasi, serta tantangan keberlanjutan kemitraan yang bergantung pada dinamika ekonomi makro. Purnomo dan Latifah (2025) menekankan bahwa inovasi berkelanjutan memerlukan mekanisme institusional yang tidak bergantung pada individu atau kemitraan tertentu.

Kasus kedua, Pesantren Modern di Jawa Timur, menggambarkan lembaga pendidikan yang sedang dalam tahap adaptasi. Pesantren ini telah mulai mengembangkan platform digital pembelajaran dan memberikan fleksibilitas dalam kurikulum untuk mengakomodasi pembelajaran campuran (blended learning). Namun, upaya adaptasi ini menghadapi tantangan berupa resistensi dari elemen-

elemen tradisional yang memandang digitalisasi sebagai ancaman terhadap autentisitas pendidikan pesantren. Tilaar (2012) mengingatkan bahwa perubahan sosial dan pendidikan memiliki hubungan dialektis yang kompleks, di mana perubahan yang terlalu cepat tanpa persiapan kultural dapat menghasilkan resistensi yang kontraproduktif. Mulyasa (2021) menambahkan bahwa manajemen sekolah yang efektif dalam konteks pesantren harus mampu merekonsiliasi tradisi dan modernitas, bukan mempertentangkan keduanya. Gap digital di kalangan santri juga menjadi tantangan yang signifikan, karena tidak semua santri memiliki akses dan kemampuan yang sama terhadap teknologi digital.

Kasus ketiga, Perguruan Tinggi Swasta Islam di Jakarta, menggambarkan kondisi lembaga pendidikan yang masih berada pada tahap stabilisasi. Perguruan tinggi ini menghadapi krisis multi-dimensi yang mencakup krisis keuangan akibat penurunan pendaftaran, rendahnya moral SDM, infrastruktur yang usang, dan minimnya visi transformasi. Dewi dan Kurniawan (2025) mengidentifikasi bahwa banyak lembaga pendidikan di Indonesia mengalami kondisi serupa, di mana krisis keuangan menghambat investasi dalam transformasi sementara ketidakmampuan bertransformasi semakin memperdalam krisis keuangan. Arifin dan Mulyadi (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang berkelanjutan merupakan faktor kunci untuk keluar dari lingkaran setan ini, karena kepemimpinan yang visioner mampu membangun narasi harapan dan mengarahkan energi kolektif menuju transformasi. Kotter (2012) mengingatkan bahwa menciptakan urgensi dan membentuk koalisi pemandu adalah langkah-langkah pertama yang paling krusial dalam menginisiasi perubahan pada organisasi yang stagnan.

Kritik terhadap Pendekatan Edu-Future Strategy

Meskipun framework edu-future strategy menawarkan pendekatan yang komprehensif, analisis kritis mengungkapkan sejumlah kelemahan dan risiko yang perlu diantisipasi. Pertama, terdapat risiko privileging of the future, yakni kecenderungan untuk mengorbankan kebutuhan saat ini demi visi masa depan yang belum pasti. Selwyn (2016) mengingatkan bahwa fokus berlebihan pada masa depan dapat mengaburkan kenyataan bahwa banyak lembaga pendidikan masih berjuang memenuhi kebutuhan dasar saat ini. Dalam konteks Indonesia, di mana banyak sekolah masih kekurangan guru, fasilitas, dan akses dasar, retorika tentang ketahanan global dan inovasi berkelanjutan dapat terasa elitis dan tidak relevan. Harari (2018) menambahkan bahwa obsesi terhadap masa depan juga dapat menghasilkan kecemasan yang justru melumpuhkan kapasitas untuk bertindak di masa sekarang.

Kedua, terdapat kekhawatiran tentang potensi managerialism yang berlebihan dalam implementasi edu-future strategy. Pendekatan yang berfokus pada manajemen, indikator, dan roadmap dapat secara tidak sadar menggeser perhatian dari inti pendidikan, yakni proses pembelajaran dan pembentukan manusia, menuju perhatian pada mekanisme manajerial. Hargreaves dan Shirley (2009) memperingatkan bahwa The Second Way yang berbasis pasar dan standarisasi telah menunjukkan bagaimana managerialism yang berlebihan dapat

menghancurkan profesionalitas guru dan mengurangi otonomi pedagogis. UNESCO (2021) menegaskan bahwa kontrak sosial baru untuk pendidikan harus menempatkan guru dan peserta didik di pusat, bukan birokrasi dan manajemen. Dengan demikian, edu-future strategy harus dijaga agar tidak menjadi proyek manajerial yang terpisah dari realitas pembelajaran di kelas.

Ketiga, terdapat tantangan kontekstualisasi yang substansial. Framework edu-future strategy yang dikembangkan dari literatur yang sebagian besar bersumber dari konteks Barat mungkin tidak sepenuhnya applicable ke konteks Indonesia yang memiliki karakteristik sosial-budaya, ekonomi, dan politik yang berbeda. Tilaar (2012) mengingatkan bahwa perubahan sosial dan pendidikan di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari konteks poskolonial yang menghasilkan struktur-struktur kelembagaan yang unik. Mulyasa (2021) menambahkan bahwa manajemen pendidikan di Indonesia harus mempertimbangkan budaya paternalistik yang kuat, dimensi keagamaan yang sentral, dan realitas kesenjangan yang masih lebar antara kota dan desa. Importasi model manajemen tanpa kontekstualisasi yang memadai berisiko menghasilkan mimikri institusional yang tidak mengakar dan tidak berkelanjutan.

Keempat, model maturitas yang bersifat sekuensial dan bertahap mungkin tidak selalu merepresentasikan dinamika transformasi yang sesungguhnya, yang seringkali bersifat non-linier, diskontinu, dan bahkan kaotik. Fullan (2020) mengakui bahwa perubahan pendidikan seringkali berlangsung melalui lompatan-lompatan kualitatif yang tidak dapat direncanakan secara linear. Zhao (2020) menambahkan bahwa krisis seperti pandemi menunjukkan bahwa transformasi dapat berlangsung secara dramatis dan tiba-tiba, melampaui model bertahap yang terencana. Castells (2010) mengingatkan bahwa masyarakat jaringan menghasilkan dinamika perubahan yang bersifat tidak merata dan seringkali kontradiktif, yang tidak selalu dapat diakomodasi oleh model maturitas yang bersifat sekuensial. Oleh karena itu, model yang dikembangkan harus dipahami sebagai panduan strategis yang fleksibel, bukan resep rigid yang harus diikuti secara mekanis

Analisis Komparatif: Paradigma Manajemen Pendidikan

Tabel 4

Analisis Komparatif Paradigma Manajemen Pendidikan

Aspek	Manajemen Tradisional	Manajemen Berbasis Standar	Edu-Future Strategy
Orientasi	Kepatuhan pada tradisi dan birokrasi; stabilitas sebagai tujuan utama	Pencapaian standar dan target kuantitatif; akuntabilitas berbasis indikator	Ketahanan dan inovasi berkelanjutan; adaptabilitas sebagai kapasitas inti
Kepemimpinan	Hierarkis dan otoriter; keputusan dari atas; pemimpin sebagai pengendali	Manajerial dan data-driven; pemimpin sebagai manajer kinerja	Transformatif dan distributif; pemimpin sebagai fasilitator perubahan
Respons terhadap Perubahan	Reaktif dan lambat; resistensi terhadap perubahan; status quo	Adaptif terbatas; perubahan berbasis regulasi; compliance-driven	Proaktif dan anticipatif; perubahan sebagai kesempatan; innovation-driven

Pengelolaan Inovasi	Inovasi sebagai risiko; minimnya ruang eksperimentasi; hukuman kegagalan	Inovasi sebagai proyek terpisah; terbatas pada unit tertentu; ad hoc	Inovasi sebagai DNA organisasi; ekosistem inovasi terintegrasi; pembelajaran dari kegagalan
Orientasi Waktu	Berorientasi masa lalu; mempertahankan tradisi; retrospektif	Berorientasi saat ini; pencapaian target jangka pendek; present-oriented	Berorientasi masa depan; foresight capacity; future-oriented

Analisis komparatif dalam Tabel 4 mengungkapkan bahwa edu-future strategy menawarkan pergeseran paradigmatic yang fundamental dari model manajemen tradisional dan manajemen berbasis standar. Manajemen tradisional, yang masih banyak dipraktikkan di lembaga pendidikan Indonesia, berorientasi pada kepatuhan dan stabilitas, yang dalam lingkungan VUCA menjadi beban karena menghambat responsivitas. Manajemen berbasis standar, yang didorong oleh gerakan akuntabilitas dan standarisasi, telah meningkatkan transparansi namun juga menghasilkan culture of compliance yang dapat menghambat inovasi. Schleicher (2018) mengidentifikasi bahwa sistem pendidikan yang paling berhasil adalah yang mampu menggabungkan akuntabilitas dengan otonomi profesional, standar dengan inovasi, dan efisiensi dengan kreativitas.

Edu-future strategy mengisi kesenjangan antara kedua paradigma sebelumnya dengan menawarkan pendekatan yang mengintegrasikan ketahanan dan inovasi sebagai dual engine transformasi. Ketahanan tanpa inovasi menghasilkan organisasi yang bertahan namun stagnan, sementara inovasi tanpa ketahanan menghasilkan organisasi yang terus berubah namun tidak memiliki stabilitas yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan secara efektif. Senge (2006) mengartikulasikan bahwa organisasi pembelajaran menggabungkan kedua kapasitas ini melalui disiplin systems thinking yang memungkinkan organisasi memahami kapan harus menstabilkan dan kapan harus mengubah. Hargreaves dan Shirley (2009) menegaskan bahwa The Fourth Way menghubungkan ketahanan dan inovasi melalui prinsip keberlanjutan yang menekankan bahwa perubahan yang bermakna harus bertahan melampaui siklus kepemimpinan dan tren kebijakan. Fullan (2011) menambahkan bahwa change leader yang efektif mampu menavigasi tensi antara stabilitas dan perubahan, mengetahui kapan harus mempercepat dan kapan harus memperlambat proses transformasi.

Rohman dan Azizah (2026) menegaskan bahwa di era Society 5.0, ketahanan dan inovasi tidak lagi bersifat trade-off melainkan saling menguatkan. Society 5.0 menekankan bahwa teknologi harus digunakan untuk memperkuat kapasitas manusia, bukan menggantikannya, yang mengimplikasikan bahwa inovasi teknologi harus dibingkai oleh nilai-nilai kemanusiaan yang menjaga ketahanan sosial. Fauzan dan Karim (2025) menambahkan bahwa perencanaan pendidikan yang berorientasi masa depan harus mampu mengintegrasikan perspektif jangka pendek dan jangka panjang, di mana tindakan saat ini diambil dengan mempertimbangkan implikasinya terhadap masa depan yang diinginkan. UNESCO (2021) mengartikulasikan bahwa kontrak sosial baru untuk pendidikan harus

bersifat transformatif dan berkeadilan, menggabungkan visi jangka panjang dengan aksi konkret yang dapat dimulai dari sekarang.

SIMPULAN

Penelitian ini telah mengembangkan framework edu-future strategy yang komprehensif untuk menganalisis dan mengarahkan desain manajemen lembaga pendidikan berbasis ketahanan global dan inovasi berkelanjutan. Framework yang mencakup lima dimensi, yaitu resilient leadership, adaptive governance, sustainable innovation, digital ecosystem, dan future-oriented culture, memberikan kerangka analitis yang holistik untuk memahami kompleksitas transformasi lembaga pendidikan di era disrupsi. Model maturitas empat tahap yang dikembangkan, dari stabilisasi menuju antisipasi, menawarkan roadmap transformasi bertahap yang mengakomodasi keberagaman tingkat kesiapan institusional. Setiap tahap dilengkapi dengan karakteristik, aksi strategis, dan timeline yang dapat dijadikan panduan operasional oleh pemangku kebijakan pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketahanan dan inovasi bukan dua tujuan yang terpisah melainkan dual engine transformasi yang saling menguatkan. Ketahanan menyediakan fondasi stabilitas yang memungkinkan inovasi berlangsung secara terstruktur, sementara inovasi menyediakan kapasitas adaptif yang memungkinkan ketahanan diperbarui secara berkelanjutan. Studi kasus terhadap tiga lembaga pendidikan di Indonesia mengonfirmasi bahwa keberhasilan membangun ketahanan dan inovasi sangat bergantung pada tiga faktor kunci: komitmen kepemimpinan terhadap perubahan sistemik, investasi pada kapasitas adaptif yang terstruktur, dan penanaman budaya pembelajaran berkelanjutan sebagai DNA organisasi yang melampaui siklus kepemimpinan individual. Analisis kritis mengungkapkan empat risiko pendekatan edu-future strategy: privileging of the future yang mengorbankan kebutuhan saat ini, managerialism yang menggeser fokus dari pembelajaran ke manajemen, tantangan kontekstualisasi dalam lanskap pendidikan Indonesia yang unik, dan keterbatasan model sekuensial dalam merepresentasikan dinamika transformasi yang non-linier. Kritik-kritik ini tidak dimaksudkan untuk menolak pendekatan edu-future strategy, melainkan untuk mengarahkannya ke jalur yang lebih inklusif, kontekstual, dan reflektif. Sintesis komparatif menunjukkan bahwa edu-future strategy mengisi kesenjangan yang ditinggalkan oleh paradigma manajemen tradisional dan berbasis standar, dengan mengintegrasikan ketahanan dan inovasi sebagai orientasi ganda yang saling memperkuat.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, Z., & Mulyadi, H. (2025). Sustainable educational leadership in Islamic higher education institutions. *Journal of Islamic Education Leadership*.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Wiley-Blackwell.
- Dewi, R., & Kurniawan, A. (2025). Strategic transformation of educational institutions in the era of global disruption. *Journal of Educational Management Studies*.

- Fauzan, A., & Karim, M. (2025). Future-oriented educational planning and institutional sustainability. *Journal of Future Education Studies*.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2020). Learning and the pandemic: What's next? *Prospects*, 49(1-2), 25-28. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09502-0>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). The fourth way of change: Towards an age of inspiration and sustainability. *Journal of Educational Change*, 10(4), 271-292. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9107-9>
- Harari, Y. N. (2018). *21 lessons for the 21st century*. Jonathan Cape.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Nasution, M., & Hasanah, U. (2025). Adaptive governance in higher education facing global challenges. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- OECD. (2020). *The future of education and skills 2030*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Purnomo, H., & Latifah, S. (2025). Innovation-based school management for sustainable education development. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Rohman, F., & Azizah, N. (2026). Educational resilience and innovation management in Society 5.0. *International Journal of Educational Development*.
- Schleicher, A. (2018). *World class: How to build a 21st-century school system*. OECD Publishing.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates*. Bloomsbury Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Suryana, Y., & Hamidah, L. (2024). Building smart educational ecosystems through digital transformation. *Educational Technology Review*.
- Tilaar, H. A. R. (2012). *Perubahan sosial dan pendidikan*. Rineka Cipta.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects*, 49, 29-33. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y>