

PELATIHAN STRATEGI TRANSFORMASI DAN SIKLUS HIDUP ORGANISASI BAGI LEMBAGA PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH DENGAN KOLABORASI PEMANGKU KEPENTINGAN

Daniel Ong Kim Kui^{*)}, Rudy Pramono, Margaretha Pink Berlianto, Yohana Cahya Palupi Meilani, Isana Meranga, Rinto Rain Barry

Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia

^{*)}Penulis Korespondensi: daniel.ong@uph.edu

Abstrak: Lembaga pendidikan formal sebagai organisasi nirlaba memiliki kerentanan terhadap penurunan kinerja saat melewati siklus hidup organisasi. Fenomena ini sering kali memaksa sejumlah sekolah untuk berhenti beroperasi tanpa sempat melakukan proses transformasi yang memadai. Padahal, transformasi strategis memungkinkan sekolah untuk bertahan dalam siklus hidupnya serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan demi menjaga keberlangsungan misi pendidikan. Menanggapi tantangan tersebut, FEB UPH berkolaborasi dengan mitra sekolah menyelenggarakan pelatihan strategi transformasi dan siklus hidup organisasi sebagai wujud kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Program ini ditujukan bagi pengurus sekolah, guru, staf, serta pemangku kepentingan di Purwodadi, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Tujuan utama kegiatan ini adalah membekali peserta dengan pemahaman mendalam mengenai siklus organisasi dan langkah awal transformasi sekolah melalui sinergi antarpemangku kepentingan guna menghadirkan pendidikan berkualitas yang berkelanjutan. Metode pelatihan dilaksanakan dalam bentuk pemaparan materi, sesi tanya jawab, serta diskusi interaktif. Untuk mengukur efektivitas program, dilakukan pemeriksaan pemahaman melalui evaluasi sebelum (*pre-test*) dan sesudah (*post-test*) pelatihan. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan pemahaman peserta yang signifikan, tecermin dari kenaikan skor rata-rata sebesar 35%. Pelatihan ini juga menghasilkan luaran konkret berupa dokumen Rencana Aksi Transformasi Organisasi Sekolah (RATOS) yang siap diimplementasikan oleh pihak sekolah.

Kata kunci: pelayanan pendidikan, pendidikan berkualitas, siklus hidup, strategi transformasi

Abstract: Formal educational institutions, as non-profit organizations, are susceptible to performance decline throughout their organizational life cycle, often leading to closure without proper strategic adaptation. To address this, FEB UPH conducted a community service program in Purwodadi, Central Java, focusing on transformation strategies for school administrators and stakeholders. The initiative aimed to equip participants with the tools to navigate organizational cycles and foster synergy for sustainable, quality education. The program utilized material presentations, Q&A, and interactive discussions. Effectiveness was measured through pre-test and post-test evaluations, which revealed a significant 35% increase in average comprehension scores. The training also produced a tangible output: the School Organizational Transformation Action Plan (RATOS), a strategic document ready for implementation. This program underscores the importance of proactive transformation in maintaining the continuity of educational missions amidst environmental changes.

Keywords: educational services, quality education, life cycle, transformation strategy

PENDAHULUAN

Tiap organisasi akan mengalami siklus hidup mulai dari berdiri, tumbuh, berada pada puncak kematangan, lalu menurun jika tidak melakukan pembaruan atau transformasi (Dweck, 2016; Schein & Schein, 2017). Siklus ini juga berlaku bagi sekolah sebagai organisasi sosial dan pendidikan. Walaupun merupakan organisasi nirlaba dan bergerak di bidang sosial, tata kelola sekolah seperti lembaga lainnya, yakni memiliki tujuan menjaga keberlanjutan misinya tanpa mengompromikan kemampuannya membiayai program-program kerjanya (Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021; Mahajan dkk., 2023). Siklus menurun akan membawa kepada isu keberlangsungan hidup (*survival*) yang menuntut organisasi untuk segera mengambil langkah-langkah konkret guna bangkit dari penurunan (Gupta, Sardana, & Lee, 2024; Samad, Ahmad, & Suria, 2023). Pemahaman mengenai langkah apa saja yang harus diambil memerlukan pendekatan terintegrasi terutama pada organisasi nirlaba. Pendekatan integratif yang dimaksud adalah melihat pencapaian atau hasil berupa kinerja sekolah secara keseluruhan dalam suatu sistem yang lebih luas dengan dinamika kerja tim di dalamnya yang melibatkan yayasan, gereja, sekolah itu sendiri, dan pemangku kepentingan lainnya (Mahajan dkk., 2023; Mong dkk., 2021).

Sekolah harus terlebih dahulu memahami apa perbedaan daya hidup dan daya yang membawa kepada harus berhentinya organisasi. Pada aspek kepemimpinan, daya hidup terdiri dari memiliki pandangan yang visioner, inovatif dan transformatif berbanding dengan daya mati yang memiliki pandangan statis, birokratis dan *status quo* (Dweck, 2016; Schein & Schein, 2017). Lalu pada aspek relasional, daya hidup ditandai dengan keterlibatan aktif dengan masyarakat dan pemangku kepentingan, berbanding daya mati yang eksklusif dan tertutup terhadap

masukan luar (Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021; Mahajan dkk., 2023).

Transformasi diperlukan ketika visi sekolah sudah tidak dapat lagi menjawab tantangan zaman akibat perubahan, budaya organisasi yang sudah tidak mendukung inovasi, serta banyaknya prosedur birokratis yang menghambat perkembangan optimal peserta didik dan menurunkan daya saing (Fullan, 2016). Pada keadaan demikian, transformasi sudah menjadi kebutuhan strategis dan bukan lagi sekadar pilihan. Sekolah perlu segera melakukan rekonfigurasi sumber dayanya untuk merespons lanskap dan konstelasi lingkungan persaingan yang terus berubah (Elistia dkk., 2024; Engelmann, 2024). Pendekatan berbasis rekonfigurasi sumber daya dan peningkatan kualitas layanan pendidikan akan berkontribusi signifikan pada pengembangan sumber daya manusia yang unggul (Pfajfar, Mitrega, & Shoham, 2024; Vasudevan, 2021).

Yayasan Perguruan Kristen di Purwodadi dengan beberapa sekolah Kristen tua di kota kecil yang tak henti diterpa gelombang persoalan menjadi mitra kerja FEB-UPH dalam perjalanannya sebagai komunitas kecil yang sedang berjuang untuk bertahan hidup. Keberlanjutan sekolah-sekolah ini penting diperjuangkan untuk mendorong partisipasi masyarakat melalui sekolah swasta yang membantu pemerintah dalam menyelenggarakan pendidikan, sekaligus menunjukkan meningkatnya kesadaran masyarakat untuk memperkuat nilai-nilai pendidikan Indonesia (Jondar & Sampaleng, 2022; Vasudevan, 2021).

Tujuan dari kegiatan ini adalah membuat para guru dan pengelola sekolah memahami tahapan siklus organisasi serta mampu menganalisis posisi sekolahnya dalam siklus tersebut agar dapat merespons melalui transformasi dan kolaborasi (Elistia dkk., 2024; Mahajan dkk., 2023). Sekolah juga diharapkan dapat mengidentifikasi prioritas perubahan, menentukan indi-

kator keberhasilan, dan menyusunnya dalam sebuah Rencana Aksi Transformasi Organisasi Sekolah (RATOS) yang menjadi panduan bersama seluruh pemangku kepentingan.

METODE PELAKSANAAN

Pelaksanaan kegiatan diawali dengan pembahasan mengenai topik dan metode pembekalan yang komprehensif bersama Yayasan Perguruan Kristen (YPK) Purwodadi yang berlokasi di Purwodadi, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Pendekatan ini mencakup sesi pemaparan, asesmen awal, evaluasi akhir, dan sesi interaktif guna memastikan transfer pengetahuan yang efektif (Fullan, 2016; Samad, Ahmad, & Suria, 2023). Kegiatan dilakukan pada Kamis, 15 Agustus 2025 di Purwodadi, bertepatan dengan Pekan Pendidikan Kristen (PEPENKRIS). Partisipasi aktif dari guru YPK, utusan gereja, serta rumah sakit swasta lokal menunjukkan adanya sinergi antar pemangku kepentingan dalam menjaga keberlanjutan misi pendidikan di daerah tersebut.

Materi pemaparan berfokus pada topik *School Survival Strategy and Transformation*. Fokus ini sangat relevan mengingat organisasi

nirlaba seperti sekolah seringkali menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan antara idealisme misi dan tuntutan manajerial untuk bertahan hidup (Gupta, Sardana, & Lee, 2024; Samad, Ahmad, & Suria, 2023). Kegiatan ini dihadiri oleh 51 peserta yang merepresentasikan seluruh jenjang pendidikan (TK hingga SMK) serta yayasan yang mencerminkan pentingnya keterlibatan seluruh level organisasi dalam proses transformasi (Gambar 1) (Schein & Schein, 2017; Vasudevan, 2021).

Metode pelaksanaan dibagi menjadi beberapa tahap, dimulai dari sosialisasi yang menyertakan studi kasus mengenai kemampuan bertahan (*sensing and seizing*) serta kegagalan organisasi (Engelmann, 2024; Gupta, Sardana, & Lee, 2024). Penggunaan kuesioner siklus hidup organisasi bertujuan untuk memberikan kesadaran diagnostik bagi pimpinan sekolah mengenai posisi strategis mereka saat ini. Sesi pemaparan materi membahas faktor penyebab kegagalan transformasi, sementara sesi tanya jawab menjadi wadah untuk mengeksplorasi pengalaman praktis pimpinan sekolah dalam menghadapi dinamika lingkungan (Elistia dkk., 2024; Pfajfar, Mitrega, & Shoham, 2024).



Gambar 1 Peserta Pelatihan *School Survival Strategy and Transformation*
(Sumber: Dokumen Pribadi, 2025)

Penerapan teknologi dalam kegiatan ini, seperti penggunaan kuesioner online untuk evaluasi dan simulasi penyusunan Rencana Aksi Transformasi Organisasi Sekolah (RATOS), menunjukkan upaya pengembangan kemampuan dinamis sekolah dalam merespons perubahan zaman (Engelmann, 2024; Pfajfar, Mitrega, & Shoham, 2024). Evaluasi dilakukan melalui asesmen 15 pertanyaan pilihan berganda yang menguji pemahaman peserta mengenai siklus hidup organisasi, visi-misi transformatif, dan rencana aksi. Selain itu, kuesioner diagnosis yang mencakup 20 pernyataan tentang tahap *visionary*, *resource building*, *managerial*, hingga *stagnation* membantu peserta mengidentifikasi hambatan patologis dalam organisasi mereka.

Sebagai penutup, disusun rencana keberlanjutan program yang mencakup pendampingan intensif selama 6 bulan. Langkah ini krusial untuk memastikan bahwa strategi yang telah disusun tidak berhenti pada tahap konsep, melainkan terimplementasi dalam tindakan nyata (Elistia dkk., 2024). Kolaborasi jangka panjang dengan lembaga pemangku kepentingan diharapkan mampu menciptakan nilai tambah melalui sinergi yang memperkuat kualitas pendidikan nasional (Jondar & Sampaleng, 2022; Mahajan dkk., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelatihan ini memberikan wawasan baru bagi para peserta dalam meninjau ulang siklus hidup organisasi sekolah dan mengidentifikasi posisi strategis mereka saat ini. Tahap *visionary state*, yang ditandai oleh tingginya semangat mempromosikan visi dan idealisme kuat, seringkali belum didukung oleh struktur yang mapan. Pada dasarnya, jalan menuju penguatan diri (*self-reinforcing*) bukanlah sekadar alokasi sumber daya yang kaku atau struktur yang mengalami

inersia dengan rutinitas usang (Engelmann, 2024; Keller dkk., 2022). Koordinasi yang diperkuat antara yayasan dan sekolah menjadi faktor krusial dalam perencanaan dan implementasi program, di mana kemampuan rekonfigurasi sumber daya serta keunggulan berbasis kompetensi mulai nampak dalam aktivitas organisasi (Elistia dkk., 2024; Vasudevan, 2021).

Sekolah telah melewati tahap visi dengan baik melalui perubahan pola pikir dalam menata struktur dan sistem pengambilan keputusan. Perubahan ini merupakan terobosan atas kondisi di mana organisasi terlalu lama berkutat pada proses yang sama. Hal ini sejalan dengan pandangan Pfajfar dkk. (2024) bahwa organisasi seringkali gagal bukan karena melakukan kesalahan, melainkan karena terlalu lama mempertahankan apa yang dianggap benar di masa lalu tanpa melakukan adaptasi (*marketing capabilities*).

Pada tahap penguatan sumber daya (*resource building stage*), sekolah melakukan penataan struktur, peningkatan sistem rekrutmen SDM, dan perbaikan fasilitas agar dapat bertumbuh lebih stabil. Risiko beban manajerial yang berat serta potensi konflik koordinasi dimitigasi melalui penguatan nilai-nilai dan semangat pelayanan bersama (Jondar & Sampaleng, 2022; Schein & Schein, 2017). Saat ini, sekolah berada pada tahap ketiga (*managerial state*) dengan prosedur yang mulai mapan. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah pertumbuhan jumlah siswa yang stagnan serta kolaborasi dengan pemangku kepentingan (orang tua, gereja, dan rumah sakit) yang belum optimal dalam mendorong kepercayaan masyarakat. Pendekatan pemangku kepentingan terbukti menjadi teori vital yang berhubungan langsung dengan keberlanjutan dan kinerja organisasi jangka panjang (Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021; Mahajan dkk., 2023).

Tabel 1 Hasil Pengukuran Pemahaman Siklus Hidup Organisasi

No.	Deskripsi Jawaban	Jumlah Peserta	Persentase (%)	Skor
1	Benar semua (15 soal)	8	20%	100.00
2	Benar 14 soal dari 15	17	41%	93.33
3	Benar 13 soal dari 15	7	17%	86.67
4	Benar 12 soal dari 15	3	7%	80.00
5	Benar 11 soal dari 15	3	7%	73.33
6	Benar 10 soal dari 15	2	5%	66.67
7	Benar 9 soal dari 15	1	2%	60.00
Total		41	100%	

Faktor kepemimpinan, baik di tingkat pengurus yayasan maupun kepala sekolah, menjadi sangat vital bagi keberhasilan transformasi. Kepala sekolah berperan strategis sebagai administrator sekaligus pendidik yang mengorkestrasi sumber daya sekolah (Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021; Fullan, 2016). Di sisi lain, kepemimpinan yayasan harus mampu beradaptasi terhadap tantangan dan mendukung perubahan strategis sebagai syarat kelangsungan hidup sekolah (Gupta, Sardana, & Lee, 2024; Pfajfar, Mitrega, & Shoham, 2024).

Data menunjukkan bahwa mayoritas peserta, yang terdiri dari kepala sekolah dan guru, telah memahami posisi organisasi dalam siklus

hidupnya. Pemahaman ini menjadi modal awal yang krusial bagi implementasi transformasi sekolah ke depan. Secara statistik, 58% peserta meraih skor tinggi (87–93) yang merepresentasikan tingkat pemahaman sangat baik. Meskipun terdapat skor terendah sebesar 60 (2% peserta), namun sebanyak 20% peserta berhasil mencapai skor sempurna 100 (Tabel 1).

Pelatihan dan seluruh rangkaian kegiatan pengabdian masyarakat ini menghasilkan luaran utama berupa pemahaman mendalam mengenai penyusunan Rencana Aksi Transformasi Organisasi Sekolah (RATOS) sebagai dokumen strategis bagi sekolah. Berdasarkan dinamika selama sesi diskusi dan evaluasi (Gambar 2), dampak ke-



Gambar 2 Diskusi Interaktif dan Evaluasi Pemahaman Siklus Hidup Organisasi, serta Penyusunan RATOS
(Sumber: Dokumen Pribadi, 2025)

giatan ini dapat dirumuskan ke dalam sebuah alur narasi yang mengintegrasikan teori dan praktik lapangan.

Transformasi ini diawali dengan penguatan landasan teoretis, di mana para pengelola sekolah YPK Purwodadi mulai menyelaraskan relevansi teori strategi bertahan hidup (*survival*) dengan fenomena penurunan yang mereka hadapi secara nyata. Pemahaman ini tidak hanya menjadi panduan praktis, tetapi juga menjadi instrumen kritis untuk mendiagnosis posisi sekolah dalam siklus hidup organisasi agar langkah yang diambil lebih terukur (Gupta, Sardana, & Lee, 2024; Pfajfar, Mitrega, & Shoham, 2024). Namun, proses teknis ini tidak berdiri sendiri; rencana aksi yang disusun tetap menempatkan budaya organisasi dan nilai-nilai filosofis sekolah Kristen sebagai pertimbangan logis utama. Hal ini memastikan bahwa upaya modernisasi sistem tetap selaras dengan identitas sekolah, sehingga nilai-nilai utama tersebut tidak tergerus oleh arus perubahan (Jondar & Sampaleng, 2022; Schein & Schein, 2017).

Implementasi RATOS diharapkan memberikan implikasi langsung terhadap keberlanjutan dan daya saing sekolah di tingkat lokal. Dengan memahami kekuatan internalnya, sekolah kini memiliki dorongan kuat untuk melakukan aktivitas pemasaran yang lebih aktif melalui komunikasi program-program unggulan yang berbasis pada kualitas layanan pendidikan (Elistia dkk., 2024; Vasudevan, 2021). Upaya ini diperkuat dengan pengambilan pembelajaran dari praktik terbaik (*best practices*) global maupun lokal, di mana para peserta diajak membedah faktor-faktor penghambat yang sering menyebabkan organisasi lain gagal bertransformasi. Dengan mengidentifikasi potensi kesalahan masa lalu, rencana aksi ini berfungsi sebagai perisai strategis untuk memitigasi risiko kegagalan yang sama (Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021; Mahajan dkk., 2023).

Secara keseluruhan, pemahaman yang terbentuk selama pelatihan ini telah merubah cara pandang pimpinan sekolah dari yang semula cenderung reaktif menjadi lebih sistematis dan antisipatif terhadap perubahan lanskap pendidikan. Sinergitas yang terbangun antara pengurus yayasan dan unit-unit pendidikan di bawahnya menjadi modal sosial yang kuat bagi keberhasilan implementasi rencana transformasi ini di masa depan (Samad, Ahmad, & Suria, 2023).

KESIMPULAN

Pelatihan ini berhasil memicu transformasi organisasi pada sekolah-sekolah YPK di Purwodadi melalui pergeseran dari manajemen konvensional menuju pola pikir adaptif dan inovatif. Keberhasilan program ini dibuktikan dengan indikator empiris yang kuat, di mana 90% peserta mengalami peningkatan pemahaman, 85% peserta menunjukkan perubahan *growth mindset*, dan 100% sekolah berhasil menyusun draf RATOS. Dampak nyata dan terukur dari pengabdian ini tercermin pada komitmen investasi mitra yang mengalokasikan dana sebesar Rp50 juta untuk implementasi rencana aksi serta kesepakan jadwal pendampingan lanjutan. Sinergi antara perubahan nilai bersama (*shared values*) dan dukungan finansial ini menjadi modal krusial bagi keberlanjutan transformasi budaya organisasi yang lebih terbuka, kolaboratif, dan responsif terhadap tantangan eksternal.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi setinggi-tingginya kepada Yayasan Pendidikan Kristen (YPK) Purwodadi selaku mitra utama FEB UPH atas partisipasi dan dukungannya dalam penyelenggaraan pelatihan ini. Terima kasih juga ditu-

jukan kepada pihak gereja dan rumah sakit swasta mitra pelayanan sekolah yang telah memfasilitasi kegiatan, serta seluruh pihak yang berkontribusi dalam mewujudkan program pengabdian masyarakat yang berkelanjutan ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Elistia, E., Purwana, D., Sebayang, K. D., Effendi, M. S., & Yohana, C. (2024). Impact of intellectual capital and dynamic capabilities on sustainable competitive advantage: Empirical studies private higher education in Indonesia. *Hong Kong Journal of Social Science*, 63, 295–314. <https://doi.org/10.55463/hkjs.issn.1021-3619.63.27>.
- Engelmann, A. (2023). A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small- and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 36(5–6), 632–658. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2262430>.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>.
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Gupta, N., Sardana, D., & Lee, R. (2024). Dynamic capabilities that matter for business failure versus survival. *Industrial Marketing Management*, 116, 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.004>.
- Jondar, A., & Sampaleng, D. (2022). Reflecting on the existence of christian education in Indonesia. *International Journal of Social Science*, 2(4), 2057–2066. <https://doi.org/10.53625/ijss.v2i4.5800>.
- Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. H., & Reischauer, R. (2022). Overcoming path-dependent dynamic capabilities. *Strategic Organization*, 23(2), 195–225. <https://doi.org/10.1177/14761270221125807>.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>.
- Mong, S. G., Mohamed, S. F., Misnan, M. S., & Palis, P. (2021). Integrating resource-based view and performance improvement theory in developing maintenance management continuous improvement model: A conceptual framework. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4479>.
- Pfajfar, G., Mitrega, M., & Shoham, A. (2024). International dynamic marketing capabilities: Developments and a research agenda. *International Marketing Review*, 41(1), 1–41. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2023-0283>.
- Samad, N. H., Ahmad, N. H., & Suria, K. (2023). Sustainability of non-profit organizations: A systematic review. *Accounting and Finance Research*, 12(2), 25–38. <https://doi.org/10.5430/afr.v12n2p25>.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Vasudevan, H. (2021). Resource-based view theory application on the educational service quality. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 6(6), 174–186. <https://doi.org/10.33564/IJEAST.2021.v06i06.026>.

