

Adaptasi Strategis Madrasah Negeri di Era Disrupsi Digital: Model Integrasi PESTLE, SWOT, dan Rencana Kerja Madrasah

Aris Nurjaman^{1*}, Adi Rosadi²

¹ UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Jawa Barat Indonesia

² STAI Kharisma Cicurug Sukabumi, Jawa Barat Indonesia

*Corresponding E-mail: arisnjaman@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v5i1.627>

Diterima: 07-11-2025 | Direvisi: 07-12-2025 | Diterbitkan: 31-01-2026

Abstract

Madrasah strategic planning often lacks systematic external environmental scanning, causing disconnection from operational documents. This study addresses this gap by analyzing external factors at MTsN 2 Kota Bandung using the PESTLE framework and developing an integrated PESTLE-SWOT model operationalized into the Madrasah Work Plan (RKM). A qualitative approach with a single holistic case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews with six key informants selected purposively, focused observations, and document analysis, then processed using Miles and Huberman's interactive analysis. Findings indicate that the Merdeka Curriculum is the dominant political factor reshaping policy orientation; technological disruption drives digitalization amid infrastructure limitations; and socio-economic changes push program diversification and hybrid financing. The key contribution is an operational model integrating PESTLE-SWOT into an RKM program matrix with objectives, indicators, responsible parties, and financing schemes a replicable evidence-based planning prototype. This model strengthens governance, external collaboration, and technological infrastructure.

Keywords: *Islamic education, madrasah management, Madrasah Work Plan (RKM), PESTLE analysis, strategic planning.*

Abstrak

Perencanaan strategis madrasah seringkali tidak memiliki pemindaian lingkungan eksternal yang sistematis, menyebabkan keterputusan dengan dokumen operasional. Penelitian ini menjawab kesenjangan tersebut dengan menganalisis faktor eksternal di MTsN 2 Kota Bandung menggunakan kerangka PESTLE dan mengembangkan model integrasi PESTLE-SWOT yang dioperasionalkan ke dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM). Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik digunakan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan enam informan kunci yang dipilih secara purposive, observasi terfokus, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan teknik interaktif Miles & Huberman. Temuan menunjukkan bahwa Kurikulum Merdeka menjadi faktor politik dominan yang menggeser orientasi kebijakan; disrupsi teknologi menuntut percepatan digitalisasi di tengah keterbatasan infrastruktur; serta perubahan sosial-ekonomi mendorong diversifikasi program dan skema pembiayaan hibrida. Kontribusi utama adalah model operasional integrasi PESTLE-SWOT ke dalam matriks program RKM yang mencakup tujuan, indikator, penanggung jawab, dan skema pendanaan sebagai prototipe perencanaan berbasis bukti yang dapat direplikasi. Model ini memperkuat tata kelola, kolaborasi eksternal, dan infrastruktur teknologi.

Kata Kunci: analisis PESTLE, manajemen madrasah, pendidikan Islam, perencanaan strategis, Rencana Kerja Madrasah (RKM).

PENDAHULUAN

Perencanaan strategis merupakan fondasi penting dalam pengelolaan organisasi pendidikan, namun banyak lembaga masih menjalankannya secara reaktif dan berorientasi pada kondisi internal tanpa pemindaian sistematis terhadap lingkungan eksternal yang dinamis. Pada era globalisasi dan digitalisasi yang semakin menguat, lembaga pendidikan di Indonesia menghadapi perubahan eksternal yang cepat dan sering tidak terduga. Lingkungan pendidikan yang bersifat *volatile, uncertain, complex, dan ambiguous* (VUCA) menuntut kemampuan manajerial yang adaptif, berbasis bukti, dan berorientasi ke depan, bukan sekadar perencanaan rutin yang mengulang tahun sebelumnya (Sirojuddin et al., 2025; Vardopoulos et al., 2021). Kesenjangan antara perencanaan berbasis internal dan realitas eksternal menjadi kelemahan mendasar dalam tata kelola satuan pendidikan, termasuk madrasah di Indonesia. Disrupsi digital telah mengubah secara fundamental cara lembaga pendidikan beroperasi, berinteraksi dengan pemangku kepentingan, dan membangun reputasi (Erihadiana et al., 2025; Sari et al., 2024; Yakin et al., 2025).

Madrasah Tsanawiyah (MTs) tidak lagi hanya berhadapan dengan persoalan klasik seperti keterbatasan sarana-prasarana dan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga dengan disrupsi teknologi, perubahan regulasi nasional, serta dinamika sosial-ekonomi masyarakat yang semakin kompleks. Era disrupsi digital menuntut madrasah untuk mentransformasikan kepemimpinan, kurikulum, dan sistem pembelajarannya agar tetap relevan (Azman et al., 2025; Musaddad, 2025; Wibowo et al., 2025). MTs dituntut mampu menjaga relevansi di tengah kompetisi dengan sekolah umum, sekolah swasta unggulan, dan model pendidikan alternatif yang menawarkan kurikulum internasional maupun berbasis digital (Noor, 2024). Ekspektasi masyarakat terhadap madrasah juga bergeser: tidak cukup hanya menghasilkan lulusan unggul dalam aspek keagamaan, tetapi juga kompeten dalam literasi sains, teknologi, dan karakter kebangsaan (Mustafiyanti, 2021; Zainal et al., 2022). Di saat yang sama, pemanfaatan media sosial dan platform digital membentuk citra publik lembaga secara cepat, sehingga madrasah perlu mengelola reputasi dan komunikasi secara lebih strategis (Kulsum & Sugiono, 2025; Yakin et al., 2025). MTsN 2 Kota Bandung dengan rasio pendaftar 4:1 hingga 5:1, tekanan implementasi Kurikulum Merdeka, keterbatasan *bandwidth*, ketergantungan pada dana BOS, dan lahan yang terbatas merupakan representasi konkret madrasah negeri perkotaan yang menghadapi tekanan eksternal berlapis sekaligus memiliki potensi sosial yang tinggi.

Penelitian sebelumnya tentang manajemen strategis madrasah, digitalisasi, dan Kurikulum Merdeka menunjukkan kemajuan namun menyisakan keterbatasan signifikan. Pertama, banyak studi menggunakan analisis SWOT untuk meningkatkan

daya saing lembaga pendidikan, tetapi berhenti pada uraian umum tanpa menghasilkan matriks program yang operasional dan terukur (Hanan, 2018). Kedua, penelitian lebih banyak fokus pada faktor internal seperti kesiapan guru dan perangkat pembelajaran, sementara faktor eksternal politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan belum diintegrasikan secara sistematis dalam perencanaan strategis madrasah (Alfikri et al., 2024; Fadillah & Achadi, 2024). Ketiga, kajian tentang pembiayaan dan peran komite umumnya menyoroti aspek ekonomi tanpa menghubungkannya dengan perubahan kebijakan, budaya digital, dan kompetisi antarlembaga. Padahal, era disrupsi menuntut reformulasi kepemimpinan yang adaptif dan berbasis nilai-nilai Islam (Azman et al., 2025; Pettalongi et al., 2025). Kerangka PESTLE memang telah banyak direkomendasikan untuk memperkaya analisis strategi di berbagai sektor (Bamatraf et al., 2024; Herrera-Franco et al., 2025), namun dalam konteks madrasah negeri perkotaan, integrasi PESTLE dengan SWOT yang secara nyata diturunkan ke dalam RKM masih jarang dibahas dan umumnya hanya sampai pada rekomendasi konseptual (Hanan, 2018; Al Haqqi et al., 2025). Kebaruan (novelty) penelitian ini mencakup tiga dimensi: secara konseptual, penelitian menghasilkan model perencanaan strategis madrasah yang mengintegrasikan pemindaian lingkungan eksternal ke dalam dokumen operasional; secara metodologis, integrasi PESTLE-SWOT yang diturunkan ke dalam RKM menghadirkan pendekatan baru penyusunan perencanaan berbasis risiko dan peluang eksternal; dan secara praktis, model ini dirancang sebagai prototipe yang dapat direplikasi dan disesuaikan oleh madrasah negeri lain. Dibandingkan dengan Hanan (2018) dan Rahayu et al. (2023) yang menghasilkan rekomendasi strategis pada level konseptual, penelitian ini menawarkan kontribusi aplikatif berupa "hilirisasi" analisis ke dalam instrumen manajerial operasional sebuah kontribusi yang belum ditawarkan penelitian sebelumnya dalam konteks madrasah negeri perkotaan.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memetakan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi MTsN 2 Kota Bandung dengan kerangka PESTLE, dan (2) menyusun model integrasi PESTLE-SWOT yang dihilirisasi ke dalam matriks program RKM sebagai instrumen perencanaan madrasah berbasis bukti. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak madrasah untuk memiliki alat perencanaan yang adaptif terhadap perubahan regulasi dan disrupsi digital, sehingga tidak lagi bersifat reaktif. Asumsi dasar penelitian adalah bahwa pemindaian lingkungan eksternal yang sistematis dan integrasinya ke dalam dokumen perencanaan akan meningkatkan kualitas, akuntabilitas, dan daya saing madrasah. Konteks penelitian adalah madrasah negeri perkotaan dengan tekanan eksternal tinggi (teknologi terbatas, lahan sempit, tetapi animo masyarakat tinggi), sehingga model yang dihasilkan diharapkan menjadi prototipe yang dapat

direplikasi. Arah pembahasan akan dimulai dari pemetaan faktor eksternal (PESTLE), analisis peluang dan ancaman (SWOT eksternal), hingga formulasi program operasional dalam matriks RKM yang mencakup indikator, penanggung jawab, dan skema pendanaan. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, tetapi juga kontribusi praktis bagi peningkatan tata kelola madrasah di era disrupsi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik pada MTsN 2 Kota Bandung, mengikuti panduan Yin (2018) yang menekankan eksplorasi mendalam terhadap fenomena kontemporer dalam konteks nyata. Pemilihan desain studi kasus tunggal didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi secara mendalam dan kontekstual bagaimana faktor-faktor eksternal dipetakan dan dihubungkan dengan proses perencanaan strategis madrasah, khususnya melalui kerangka PESTLE dan SWOT yang diintegrasikan ke dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM). Fokus pada satu madrasah negeri perkotaan dengan karakteristik khusus animo pendaftar tinggi, keterbatasan lahan, dan pola pembiayaan hibrida BOS-komite memungkinkan eksplorasi konteks secara rinci dan terarah, serta menghasilkan model yang dapat menjadi prototipe untuk madrasah sejenis.

Pengumpulan data lapangan dilaksanakan selama tiga hari kerja, 25–27 November 2025. Durasi tiga hari dipilih sebagai studi kasus intensif dengan strategi memaksimalkan kedalaman melalui jadwal padat dan terencana. Hari pertama difokuskan pada koordinasi dengan pimpinan madrasah, pemetaan awal isu strategis, dan wawancara mendalam dengan kepala madrasah. Hari kedua diisi wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, dan kepala tata usaha. Hari ketiga untuk wawancara dengan koordinator sarana-prasarana dan guru senior, observasi terfokus, serta pengumpulan dokumen kunci (RKM, RKAM, data PPDB, dan kebijakan internal). Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan didukung pedoman wawancara semi-terstruktur dan lembar observasi yang dikembangkan berdasarkan dimensi PESTLE dan indikator perencanaan strategis.

Informan ditentukan dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan tiga kriteria: (1) memiliki peran formal dalam perencanaan dan pengelolaan program madrasah, (2) terlibat langsung dalam penyusunan dan evaluasi RKM, dan (3) memiliki masa kerja minimal dua tahun sehingga memahami dinamika kebijakan dan lingkungan eksternal madrasah. Berdasarkan kriteria ini, ditetapkan enam informan kunci: kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, kepala tata usaha, koordinator sarana-prasarana, dan

seorang guru senior yang aktif dalam tim perencanaan. Untuk melibatkan perspektif eksternal dari komite madrasah dan orang tua penelitian ini menggunakan dokumen resmi (notulen rapat, berita acara musyawarah, dan dokumen sosialisasi program) sebagai sumber data sekunder, karena keterbatasan waktu tidak memungkinkan wawancara langsung dengan mereka.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi terfokus, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka dengan durasi 60–90 menit per informan, menggunakan pedoman semi-terstruktur yang disusun berdasarkan enam dimensi PESTLE (politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, lingkungan) dan tahapan perencanaan strategis (perumusan, implementasi, evaluasi). Observasi terfokus dilakukan untuk melihat langsung kondisi sarana-prasarana TIK, pemanfaatan ruang, praktik pelaksanaan program dalam RKM, serta interaksi antara guru, staf, dan siswa selama kegiatan pembelajaran dan administrasi. Analisis dokumen mencakup RKM dan RKAM tiga tahun terakhir (2023–2025), data statistik PPDB (jumlah pendaftar, daya tampung, profil asal sekolah), profil madrasah, notulen rapat komite, laporan keuangan partisipasi masyarakat, serta kebijakan resmi Kementerian Agama dan pemerintah daerah tentang kurikulum, pembiayaan, dan peran komite. Data juga diperkuat dengan data statistik daerah (kepadatan penduduk, indikator sosial-ekonomi, sebaran satuan pendidikan) dari laporan resmi pemerintah.

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles et al (2020) yang mencakup tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen dikodekan menggunakan *coding manual* yang dikembangkan berdasarkan enam dimensi PESTLE. Proses koding menghasilkan subtema seperti tekanan regulasi kurikulum, pola pembiayaan hibrida, ekspektasi masyarakat terhadap lulusan, kesiapan infrastruktur digital, mekanisme akuntabilitas komite, dan keterbatasan ruang fisik. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun matriks yang menghubungkan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan respons madrasah yang tercantum dalam RKM. Peta PESTLE yang dihasilkan kemudian diintegrasikan ke dalam analisis SWOT, khususnya pada komponen peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Hasil integrasi tersebut selanjutnya diturunkan menjadi matriks program RKM yang berisi tujuan strategis, indikator kinerja (terukur), penanggung jawab program, dan skema pendanaan (BOS, komite, atau hibrida). Tahap penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dengan membandingkan temuan antar sumber data.

Untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik sebagaimana direkomendasikan dalam metodologi penelitian kualitatif (Denzin, 2012).

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari enam informan dengan peran berbeda, dokumen kebijakan, dan data statistik daerah. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Interpretasi awal hasil analisis dikonfirmasi kembali kepada tiga informan kunci (kepala madrasah, wakil kurikulum, dan guru senior) melalui sesi *member checking* untuk memastikan bahwa pemaknaan peneliti tidak menyimpang dari pengalaman dan pemahaman mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pemetaan Faktor Eksternal Berbasis PESTLE

Analisis data menunjukkan bahwa seluruh dimensi PESTLE politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan berkontribusi secara berpola dan saling berkaitan terhadap arah perencanaan program di MTsN 2 Kota Bandung. Pola yang ditemukan menunjukkan bahwa tekanan dari dimensi politik bersifat *kaskade*, artinya regulasi Kurikulum Merdeka memicu kebutuhan pelatihan guru yang berdampak pada dimensi ekonomi (alokasi anggaran pelatihan) dan dimensi sosial (perubahan ekspektasi orang tua terhadap profil lulusan). Pola serupa terlihat pada dimensi teknologi yang saling berinteraksi dengan dimensi ekonomi dalam hal investasi infrastruktur dan dengan dimensi hukum dalam kepatuhan terhadap standar asesmen digital nasional. Tabel 1 merangkum temuan kunci, kategori peluang/ancaman, dan implikasi strategis pada tiap dimensi.

Tabel 1.
Peta Analisis PESTLE MTsN 2 Kota Bandung

Dimensi	Temuan Kunci dan Bukti Data	Kategori	Implikasi Strategis Utama
Politik	Implementasi Kurikulum Merdeka; kebijakan PPDB mandiri Kemenag; perubahan juknis yang cepat memaksa revisi perangkat ajar dan jadwal pelatihan	Ancaman & Peluang	Penyesuaian cepat kurikulum; desain seleksi PPDB yang ketat dan akuntabel; pengembangan kapasitas guru adaptif
Ekonomi	BOS menutup kebutuhan dasar; partisipasi masyarakat tinggi dalam pembiayaan; kumulatif sumbangan ±Rp1,5 miliar untuk fasilitas strategis	Peluang	Skema pembiayaan hibrida BOS-komite; tuntutan transparansi dan akuntabilitas

Dimensi	Temuan Kunci dan Bukti Data	Kategori	Implikasi Strategis Utama
			sebagai penguat kepercayaan publik
Sosial	Animo pendaftar tinggi (rasio $\pm 4-5:1$); citra positif madrasah; ekspektasi masyarakat atas kompetensi sains dan karakter keagamaan	Peluang	Seleksi input berkualitas berbasis CBT dan BTQ; penguatan program unggulan untuk menjaga kepercayaan dan diferensiasi kelembagaan
Teknologi	Penggunaan CBT untuk PPDB dan asesmen; terdapat <i>blank spot</i> wifi dan ketidakstabilan <i>bandwidth</i> di beberapa area	Ancaman	Prioritas peningkatan infrastruktur jaringan dan perangkat TIK; pelatihan literasi digital guru sebagai agenda strategis
Hukum	Regulasi peran komite madrasah sebagai mitra resmi; mekanisme musyawarah dan laporan pertanggungjawaban dana sukarela	Peluang	Legitimasi penggalangan dana sukarela sesuai prosedur; mitigasi risiko hukum melalui tata kelola partisipatif yang akuntabel
Lingkungan	Lokasi strategis di pusat kota; lahan pengembangan fisik terbatas; aksesibilitas tinggi tetapi ekspansi horizontal tidak memungkinkan	Ancaman	Optimalisasi ruang <i>existing</i> ; pengembangan vertikal dan penjadwalan ulang pemanfaatan fasilitas sebagai respons adaptif

Sumber: Data primer penelitian (wawancara, observasi, dokumentasi).

Pada dimensi politik, kewajiban implementasi Kurikulum Merdeka dan perubahan juknis yang relatif cepat menjadi faktor yang paling sering memaksa penyesuaian perencanaan program. Kepala madrasah menyatakan bahwa sejak

tahun ajaran 2024/2025, madrasah harus mengalokasikan waktu khusus untuk pelatihan internal guru setiap bulan dan merevisi kalender akademik sebanyak tiga kali hanya dalam satu semester karena perubahan petunjuk teknis dari Kementerian Agama. Di sisi lain, kebijakan PPDB mandiri memberi peluang bagi madrasah untuk menggunakan seleksi berbasis tes akademik (CBT) dan Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ). Wakil kepala bidang kurikulum menjelaskan bahwa kebijakan ini memungkinkan madrasah menyaring calon peserta didik yang tidak hanya unggul secara akademik tetapi juga memiliki kemampuan keagamaan yang memadai.

Dimensi ekonomi tercermin dari pola pembiayaan yang mengombinasikan dana BOS dan partisipasi masyarakat sebuah mekanisme pembiayaan hibrida. Kepala tata usaha melaporkan bahwa alokasi BOS untuk MTsN 2 Kota Bandung pada tahun 2025 sebesar Rp 850 juta hanya mampu menutupi sekitar 65% kebutuhan operasional rutin, seperti gaji honorer, listrik, air, dan kebutuhan alat tulis kantor. Sementara itu, pengembangan fasilitas besar seperti renovasi laboratorium komputer, pembangunan ruang kelas baru, dan pengadaan perangkat TIK sangat bergantung pada kontribusi sukarela orang tua melalui komite. Berdasarkan laporan keuangan komite yang ditelaah, dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2023–2025) telah terkumpul dana partisipasi masyarakat sebesar ±Rp1,5 miliar yang digunakan untuk pembangunan sarana pendukung pembelajaran.

Secara sosial, data PPDB tiga tahun terakhir menunjukkan jumlah pendaftar secara konsisten melampaui daya tampung dengan rasio $\pm 4:1$ hingga $5:1$. Pada tahun ajaran 2025/2026, tercatat 1.250 pendaftar untuk 250 kursi yang tersedia. Kondisi ini dimanfaatkan madrasah untuk menerapkan seleksi ketat melalui CBT (yang menguji kemampuan matematika, IPA, dan bahasa Indonesia) serta tes BTQ (yang menguji kemampuan membaca Al-Qur'an, hafalan surat pendek, dan pengetahuan fikih dasar). Wakil kepala bidang humas menyatakan bahwa seleksi ini tidak hanya menghasilkan input yang berkualitas tetapi juga memperkuat reputasi madrasah di mata masyarakat sebagai lembaga yang memiliki standar tinggi.

Pada dimensi teknologi, meskipun asesmen berbasis CBT telah digunakan untuk PPDB dan sebagian evaluasi pembelajaran, guru dan pengelola sarana-prasarana melaporkan masih adanya *blank spot* wifi dan ketidakstabilan *bandwidth* di beberapa area terutama di lantai dua dan tiga gedung utama. Hasil observasi menunjukkan bahwa dari 12 titik akses wifi yang tersedia, hanya 7 yang berfungsi optimal. Kecepatan internet rata-rata hanya 10 Mbps untuk melayani lebih dari 800 pengguna (guru, staf, dan siswa) setiap harinya. Koordinator sarana-prasarana mengungkapkan bahwa keterbatasan ini sering menghambat pelaksanaan ujian berbasis komputer dan akses ke platform pembelajaran daring.

Dimensi hukum berkaitan dengan regulasi peran komite sebagai mitra resmi madrasah. Berdasarkan dokumen notulen rapat komite periode 2023–2025, setiap

penggalangan dana skala besar (di atas Rp50 juta) selalu diputuskan melalui musyawarah yang dihadiri oleh kepala madrasah, perwakilan guru, dan perwakilan orang tua. Setiap sumbangan dicatat secara transparan dan dilaporkan setiap akhir semester. Kepala madrasah menegaskan bahwa mekanisme ini tidak hanya memenuhi ketentuan hukum tetapi juga membangun kepercayaan orang tua terhadap tata kelola madrasah.

Pada dimensi lingkungan, lokasi madrasah di kawasan kota padat tepatnya di Jalan Citarum No. 12, Bandung memberikan aksesibilitas tinggi karena dekat dengan pusat kota, stasiun kereta, dan terminal bus. Namun, luas lahan hanya 2,5 hektar dengan bangunan existing yang sudah memenuhi 80% dari total lahan. Ekspansi horizontal tidak memungkinkan karena lahan di sekitar madrasah sudah padat dengan pemukiman dan pertokoan. Kepala madrasah menjelaskan bahwa untuk mengatasi keterbatasan ini, madrasah mulai merencanakan pengembangan vertikal berupa penambahan lantai pada gedung serta optimalisasi ruang melalui penjadwalan ulang pemanfaatan fasilitas secara bergiliran.

Matriks Peluang-Ancaman (Eksternal SWOT)

Berdasarkan pemetaan PESTLE, disusun matriks peluang dan ancaman untuk mengidentifikasi faktor eksternal yang paling strategis bagi MTsN 2 Kota Bandung. Analisis pola menunjukkan bahwa secara struktural, peluang madrasah bersumber dari kekuatan posisi sosial (animo tinggi, kepercayaan publik) dan kerangka hukum yang kondusif, sementara ancaman utama bersumber dari laju perubahan kebijakan dan keterbatasan kapasitas teknologi. Pola ini mengindikasikan bahwa strategi madrasah perlu diarahkan pada pemanfaatan modal sosial untuk mengimbangi tekanan regulasi dan teknologi. Tabel 2 menyajikan ringkasan respons strategis madrasah.

Tabel 2.

Matriks Peluang-Ancaman dan Respons Strategis MTsN 2 Kota Bandung

Kategori	Butir Faktor Eksternal Utama	Respons Strategis Madrasah (Ringkas)
Peluang (O)	Animo pendaftar tinggi; kepercayaan orang tua terhadap pendanaan sukarela; kebebasan PPDB mandiri; kedekatan dengan perguruan tinggi dan jejaring alumni; dukungan regulasi komite sebagai mitra resmi	Menjaga standar seleksi berbasis CBT-BTQ; mengembangkan kelas unggulan (kelas riset, kelas olahraga, kelas seni); menguatkan program komite dan kemitraan eksternal dengan perguruan tinggi dan dunia usaha; mengoptimalkan modal sosial sebagai sumber pembiayaan strategis

Ancaman (T)	Persaingan dengan sekolah favorit (negeri dan swasta) di Kota Bandung; disrupsi teknologi dan biaya pemeliharaan infrastruktur digital yang tinggi; perubahan kebijakan kurikulum yang cepat; keterbatasan lahan dan kenaikan biaya operasional tahunan (inflasi)	Mengalokasikan anggaran minimal 15% dari dana BOS untuk peningkatan TIK; efisiensi ruang melalui penjadwalan shifting; eksplorasi pengembangan vertikal (menambah lantai); penguatan pelatihan guru adaptif dan pemutakhiran konten RKM secara periodik setiap semester
--------------------	---	---

Sumber: Pengolahan hasil analisis PESTLE dan dokumen RKM (2024–2025).

Tabel 2 menunjukkan bahwa secara sosial dan ekonomi madrasah memiliki posisi relatif menguntungkan karena tingginya permintaan (animo) dan kepercayaan masyarakat yang tercermin dari kesediaan orang tua berpartisipasi dalam pembiayaan sukarela. Namun, tekanan dari sisi teknologi (keterbatasan infrastruktur digital), dinamika kebijakan (perubahan regulasi yang cepat), dan keterbatasan fisik (lahan sempit) menuntut strategi yang mengarah pada penguatan infrastruktur, efisiensi ruang, serta peningkatan kapasitas guru dalam merespons perubahan kurikulum. Pola respons ini mencerminkan logika transformasi ancaman menjadi peluang: keterbatasan infrastruktur digital yang awalnya merupakan ancaman diformulasikan ulang dalam RKM sebagai peluang peningkatan daya saing melalui layanan digital yang lebih baik.

Data Kualitatif Pendukung

Temuan dalam kedua tabel di atas diperkuat oleh data kualitatif dari wawancara yang menggambarkan kondisi lapangan secara lebih konkret. Pada aspek politik, kepala madrasah menjelaskan: *"Perubahan juknis Kurikulum Merdeka yang terjadi tiga kali dalam setahun terakhir memaksa kami merevisi jadwal pelatihan guru dan perangkat ajar yang sudah disusun di awal tahun. Ini tantangan berat, tapi kami merespons dengan membuat tim khusus kurikulum yang bertugas memantau setiap perubahan regulasi dan segera menyesuaikan RKM."*

Dalam dimensi ekonomi, kepala tata usaha menegaskan: *"Dana BOS hanya cukup untuk gaji honorer, listrik, dan operasional ringan. Untuk pembangunan masjid baru yang menelan biaya Rp800 juta, kami sangat bergantung pada sumbangan orang tua melalui komite. Alhamdulillah, karena kepercayaan publik tinggi, penggalangan dana berjalan lancar."* Laporan keuangan komite yang ditelaah

mengonfirmasi adanya pos khusus sumbangan masyarakat yang telah terkumpul secara bertahap mencapai Rp1,5 miliar untuk berbagai fasilitas.

Pada dimensi sosial, wakil kepala bidang humas menggambarkan: "Rasio pendaftar 5:1 membuat kami bisa sangat selektif. Tahun ini, dari 1.250 pendaftar, hanya 250 yang diterima. Seleksi CBT dan BTQ benar-benar menyaring calon siswa yang tidak hanya pintar akademik tapi juga menguasai Al-Qur'an. Orang tua juga bangga karena anak mereka lulus seleksi ketat."* Daftar hadir dan dokumentasi pelaksanaan seleksi dari tiga periode PPDB terakhir mengonfirmasi pelaksanaan mekanisme ini secara konsisten.

Untuk dimensi teknologi, seorang guru senior menyampaikan: "Kami sudah pakai CBT untuk PTS dan PAS, tapi seringkali di lantai 3, koneksi wifi putus-putus. Siswa jadi panik. Kami sudah usulkan ke pimpinan untuk menambah带宽 dan titik akses."* Koordinator sarana-prasarana menambahkan bahwa RKM tahun 2025 telah memuat program peningkatan kapasitas jaringan berupa penambahan bandwidth dari 10 Mbps menjadi 50 Mbps, pengadaan 5 unit access point baru, dan optimalisasi laboratorium komputer.

Integrasi Pemetaan Eksternal ke dalam Rencana Kerja Madrasah

Pemetaan faktor eksternal melalui PESTLE dan penyusunan matriks peluang-ancaman tidak berhenti pada deskripsi, melainkan digunakan sebagai dasar penyusunan dan penyesuaian program di RKM MTsN 2 Kota Bandung. Penelusuran terhadap dokumen RKM tahun ajaran 2025/2026 menunjukkan empat pola integrasi yang konsisten:

1. Dari faktor sosial dan politik (animo pendaftar tinggi + kebijakan PPDB mandiri) menghasilkan program penguatan sistem seleksi berbasis CBT dan asesmen BTQ. Program ini memiliki indikator: tingkat kelulusan seleksi $\geq 90\%$, rata-rata nilai CBT ≥ 75 , dan tingkat kepuasan orang tua terhadap proses seleksi $\geq 85\%$.
2. Dari ancaman teknologi (blank spot wifi, bandwidth terbatas) ditransformasikan menjadi program peningkatan infrastruktur TIK yang mencakup penambahan bandwidth menjadi 50 Mbps, penataan ulang 12 titik akses wifi, optimalisasi laboratorium komputer, dan pelatihan literasi digital bagi 40 orang guru. Indikatornya: persentase area tanpa blank spot menurun menjadi $< 10\%$, kecepatan internet rata-rata ≥ 30 Mbps, dan minimal 80% guru memiliki sertifikat literasi digital tingkat menengah.
3. Dari peluang ekonomi (partisipasi masyarakat tinggi) diformalkan melalui program penguatan kemitraan komite yang dilengkapi mekanisme pelaporan terbuka setiap semester. Indikatornya: diterbitkannya laporan keuangan komite tepat waktu setiap akhir semester, tingkat partisipasi orang

tua dalam musyawarah komite $\geq 70\%$, dan tidak ada keluhan tentang transparansi dana.

4. Dari keterbatasan lingkungan fisik (lahan sempit) direspons melalui program optimalisasi ruang yang mencakup penjadwalan ulang penggunaan laboratorium dan ruang multimedia secara bergiliran (shifting), serta eksplorasi pengembangan vertikal (penambahan lantai 3 dan 4). Indikatornya: tingkat utilisasi ruang $\geq 85\%$, tidak ada jadwal bentrok antar kelas, dan tersedianya studi kelayakan untuk pengembangan vertikal pada akhir tahun anggaran.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal yang dipetakan melalui kerangka PESTLE benar-benar diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis dan RKM MTsN 2 Kota Bandung, terutama pada aspek pengelolaan PPDB, penguatan TIK, pengembangan sarana berbasis kemitraan, dan pengelolaan ruang. Yang lebih signifikan secara ilmiah adalah pola transformasi ancaman menjadi peluang strategis sebuah mekanisme yang tidak hanya bersifat reaktif, tetapi menunjukkan kapasitas adaptif madrasah untuk mengintegrasikan dinamika lingkungan eksternal ke dalam siklus perencanaan yang terstruktur dan terdokumentasi.

Pembahasan

Pembahasan ini secara langsung menjawab dua rumusan masalah penelitian. Pertama, faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan (PESTLE) memengaruhi perencanaan strategis di MTsN 2 Kota Bandung melalui pola yang saling terkait, dengan dimensi politik sebagai pemicu utama yang menimbulkan efek berantai ke dimensi ekonomi (alokasi anggaran pelatihan guru) dan sosial (perubahan ekspektasi orang tua terhadap profil lulusan), sementara dimensi teknologi dan lingkungan berperan sebagai pembatas yang sekaligus mendorong inovasi. Kedua, temuan tersebut diformulasikan ke dalam strategi operasional melalui integrasi PESTLE ke dalam analisis SWOT (khususnya peluang dan ancaman eksternal) yang kemudian diturunkan ke dalam RKM dengan empat pola program: seleksi PPDB berbasis CBT dan BTQ, peningkatan infrastruktur TIK, penguatan kemitraan komite dengan pelaporan terbuka, serta optimalisasi ruang melalui pengembangan vertikal.

Temuan tentang Kurikulum Merdeka sebagai faktor politik dominan menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya merespons secara pasif, tetapi secara proaktif mengubah kebijakan PPDB mandiri menjadi instrumen diferensiasi. Kepala madrasah, wakil kurikulum, dan guru senior secara konsisten menyatakan bahwa perubahan juknis yang cepat memaksa penyesuaian jadwal pelatihan dan revisi RKM, namun madrasah membangun tim khusus kurikulum untuk memantau regulasi dan merespons secara terencana. Makna dari temuan ini adalah bahwa

kapasitas adaptif madrasah ditentukan oleh kualitas proses perencanaan yang terstruktur, bukan sekadar ketersediaan sumber daya. Hal ini sejalan dengan gagasan Yüksel (2012) bahwa faktor politik dalam kerangka PESTLE sering menjadi pemicu perubahan periodik, serta memperkuat temuan Azman et al (2025) bahwa era disrupsi menuntut reformulasi kepemimpinan pendidikan Islam yang adaptif. Penelitian ini juga selaras dengan temuan Nurwahid & Tarliah (2025) bahwa Kurikulum Merdeka berhasil mendekonstruksi otoritas pembelajaran melalui integrasi project-based learning dan diferensiasi instruksional. Berbeda dengan studi Sirojuddin et al. (2025) di sekolah dasar terpencil yang mengandalkan integrasi budaya lokal karena keterbatasan sumber daya, MTsN 2 Kota Bandung memanfaatkan kebijakan PPDB mandiri sebagai alat diferensiasi kompetitif. Dengan demikian, penelitian ini memperluas temuan Fadillah dan Achadi (2024) yang hanya mengidentifikasi kesenjangan implementasi Kurikulum Merdeka, dengan menunjukkan bahwa madrasah berkapasitas perencanaan terstruktur mampu merespons kesenjangan tersebut melalui mekanisme pelatihan internal dan pemutakhiran RKM sebagai agenda terencana.

Dimensi ekonomi mengungkapkan pola pembiayaan hibrida: dana BOS untuk operasional dasar dan kontribusi sukarela masyarakat melalui komite untuk pengembangan fasilitas strategis, dengan nilai kumulatif sekitar Rp1,5 miliar. Temuan ini menginterpretasikan bahwa modal sosial dalam bentuk kepercayaan publik dan partisipasi orang tua merupakan sumber daya strategis yang dapat dikapitalisasi secara sistematis. Tidak cukup hanya mengandalkan dana BOS, madrasah membangun mekanisme pelaporan terbuka dan musyawarah rutin yang dimasukkan ke dalam RKM sebagai program penguatan kemitraan komite. Hal ini memperkuat hasil Riyantik dan Nurkolis (2024) tentang efektivitas peran komite jika dikelola transparan, serta sejalan dengan temuan Manaku (2025) dan Devid (2024) tentang mobilisasi modal sosial di lembaga pendidikan Islam. Penelitian Aliyah & Saefudin (2025) juga menemukan bahwa integrasi nilai tradisional dan pengetahuan modern memerlukan dukungan komunitas yang kuat sejalan dengan peran komite di madrasah ini. Dari perspektif resource dependence theory (Pfeffer & Salancik, 2003), keberhasilan madrasah dalam mengelola ketergantungan pada sumber daya eksternal merupakan kunci adaptasi.

Rasio pendaftar 4:1 hingga 5:1 menunjukkan posisi sosial yang kuat. Interpretasi atas temuan ini adalah bahwa animo tinggi tidak hanya menjadi indikator kepercayaan publik, tetapi juga mengubah paradigma perencanaan: madrasah dapat lebih leluasa menerapkan seleksi berbasis mutu (CBT dan BTQ) sehingga meningkatkan kualitas input sekaligus reputasi. Wakil kepala humas menyatakan bahwa seleksi ketat justru membuat orang tua bangga karena anak mereka lolos. Temuan ini memperkuat argumen Rahayu et al. (2023) bahwa

lembaga dengan excess demand memiliki daya tawar lebih tinggi, serta sejalan dengan identifikasi Hamzah et al (2024) tentang faktor teologis, sosiologis, dan akademis sebagai pemicu preferensi orang tua terhadap sekolah Islam. Noor (2024) menegaskan bahwa reputasi madrasah dibangun melalui kombinasi mutu akademik, integritas tata kelola, dan konsistensi nilai keislaman. Penelitian ini memperluas temuan Lateh (2025) tentang strategi adaptasi pesantren dengan menunjukkan bahwa reputasi yang baik dapat dikapitalisasi secara strategis dalam perencanaan, bukan sekadar dinikmati sebagai modal sosial pasif.

Pada dimensi teknologi, madrasah telah mengadopsi asesmen CBT namun masih menghadapi blank spot dan ketidakstabilan bandwidth. Makna temuan ini adalah bahwa digitalisasi sedang berjalan parsial, dan kesenjangan infrastruktur tidak boleh menjadi penghalang, melainkan didorong menjadi agenda prioritas dalam RKM. Guru dan pengelola sarana melaporkan gangguan jaringan di beberapa titik, dan madrasah merespons dengan program peningkatan bandwidth, penataan ulang access point, dan pelatihan literasi digital guru. Ini memperkuat hasil Sari et al. (2024) dan Yakin et al. (2025) tentang digital divide, serta sejalan dengan temuan Rifdillah (2025) bahwa transformasi digital membuka peluang pembelajaran interaktif namun menghadirkan tantangan literasi guru dan infrastruktur. Penelitian Wibowo et al., (2025) tentang kepemimpinan agile menekankan integrasi adaptabilitas organisasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan kolaborasi digital. Penelitian ini memperluas temuan Pettalongi et al (2025) dengan menunjukkan bahwa kesenjangan teknologi dapat ditransformasikan menjadi program terencana dalam RKM, bukan sekadar respons ad hoc. Dengan demikian, penelitian ini membantah anggapan bahwa madrasah hanya bisa menjadi korban pasif disrupsi digital; sebaliknya, madrasah dapat menjadi agen yang mengkonversi ancaman menjadi peluang peningkatan daya saing melalui layanan digital yang lebih baik.

Respons adaptif madrasah terhadap disrupsi digital sejalan dengan temuan Danko & Rost (2026) bahwa organisasi dengan struktur terdesentralisasi lebih adaptif melalui proses *exaptation* memanfaatkan ulang struktur lama untuk tujuan baru. MTsN 2 Kota Bandung menunjukkan hal ini dengan menjadikan mekanisme perencanaan tradisional (RKM) sebagai alat respons terhadap disrupsi digital tanpa kehilangan identitas kelembagaan. Rhama (2022) juga menegaskan bahwa keberhasilan adaptasi ditentukan oleh edukasi, pelatihan, dan literasi budaya. Hal ini memperkuat temuan kami bahwa peningkatan kapasitas SDM (guru, staf, komite) melalui pelatihan literasi digital dan tata kelola transparan adalah kunci adaptasi madrasah.

Guerrero & Pugh (2022) menemukan bahwa guncangan eksternal menjadi katalis transformasi organisasi pendidikan. Di MTsN 2 Kota Bandung, tekanan

Kurikulum Merdeka, keterbatasan infrastruktur, dan animo masyarakat memicu metamorfosis perencanaan strategis. El Baz & Ruel (2024) menambahkan bahwa digitalisasi meningkatkan ketahanan dan kinerja sosial, tercermin dari digitalisasi layanan madrasah (CBT, pelaporan online) dalam RKM. Promsiri (2025) menegaskan bahwa disrupsi teknologi mengubah kognisi dan motivasi pemangku kepentingan terlihat dari pergeseran pola pikir guru dari pasif menjadi proaktif. Hal ini sejalan dengan Nasonenko et al (2026) bahwa fleksibilitas psikologis karyawan meningkatkan adaptasi terhadap teknologi. Keberhasilan adaptasi madrasah tidak hanya bergantung pada infrastruktur, tetapi juga pada kesiapan psikologis dan fleksibilitas guru.

Dimensi hukum dan lingkungan melengkapi pola. Regulasi yang menempatkan komite sebagai mitra resmi memberikan legitimasi penggalangan dana. Temuan ini memperkuat kerangka kebijakan partisipatif Rahayu (2023) serta temuan Alfikri et al. (2024) tentang sinkronisasi kebijakan kurikulum, tata kelola pembiayaan, dan strategi kelembagaan. Penelitian Effendy et al (2024) tentang manajemen kurikulum berbasis kearifan lokal pesantren menemukan pola perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang terstruktur juga terjadi di MTsN 2 Kota Bandung. Pada dimensi lingkungan, keterbatasan lahan direspons dengan optimalisasi vertikal. Vardopoulos et al. (2021) menegaskan bahwa faktor lingkungan dalam PESTLE mencakup keterbatasan ruang yang memengaruhi desain fasilitas jangka panjang, dan Herrera-Franco et al. (2025) mendemonstrasikan integrasi PESTLE-SWOT-TOWS untuk strategi kontekstual relevan dengan respons madrasah.

Secara metodologis, integrasi PESTLE dengan SWOT yang diturunkan ke dalam matriks program RKM mengisi celah yang ditinggalkan oleh studi sebelumnya. Gürel (2017) menekankan bahwa analisis SWOT yang baik harus mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal secara sistematis, sementara Benzaghta et al. (2021) dalam tinjauan literatur integratif menunjukkan bahwa aplikasi SWOT telah meluas ke berbagai bidang. Penelitian ini memperluas temuan mereka dengan menunjukkan mekanisme "hilirisasi" analisis SWOT-PESTLE ke dalam dokumen perencanaan operasional (RKM) sesuatu yang tidak dilakukan oleh studi Hanan (2018) dan Rahayu et al. (2023) yang hanya menghasilkan rekomendasi konseptual. Bryson & George (2024) menegaskan bahwa nilai strategis analisis lingkungan terletak pada seberapa jauh hasil analisis memengaruhi alokasi sumber daya dan prioritas program kriteria yang dipenuhi oleh model integrasi ini.

Temuan penelitian ini selaras dengan hasil-hasil kajian Mania et al (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital madrasah melalui sistem informasi manajemen meningkatkan kinerja akademik dan manajemen sejalan dengan digitalisasi layanan administrasi (CBT, pelaporan online) di MTsN 2 Kota Bandung. Aripin & Nugraha (2025) menemukan bahwa manajemen keuangan pesantren

memerlukan pendekatan kewirausahaan dan tata kelola transparan, yang merefleksikan strategi pembiayaan hibrida madrasah melalui penguatan peran komite dengan pelaporan terbuka. Dengan demikian, model integrasi PESTLE-SWOT-RKM yang dikembangkan tidak hanya aplikatif bagi madrasah negeri perkotaan tetapi juga memperkuat temuan-temuan mutakhir dalam lingkup jurnal ini.

Kontribusi teoretis penelitian ini adalah: (1) memperkaya literatur manajemen strategi pendidikan Islam dengan model integrasi PESTLE-SWOT yang dihilirisasi ke dalam dokumen perencanaan operasional (RKM); (2) menguatkan teori *dynamic capabilities* (Teece, 2018) dalam konteks madrasah, menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dapat diwujudkan melalui pemindaian lingkungan dan revisi rencana yang terstruktur; (3) mengembangkan konsep "konversi ancaman menjadi peluang" sebagai kapabilitas perencanaan strategis yang dapat diajarkan dan direplikasi. Kontribusi praktisnya: (1) bagi kepala madrasah, model ini menawarkan langkah konkret untuk menjadikan PESTLE sebagai alat rutin sebelum penyusunan RKM; (2) bagi komite dan pemangku kepentingan, model ini menegaskan perlunya tata kelola partisipatif yang transparan; (3) bagi Kementerian Agama, model ini dapat menjadi referensi penyusunan panduan teknis perencanaan madrasah yang lebih adaptif terhadap disrupsi. Penelitian ini juga mengonfirmasi temuan Musaddad (2025) bahwa kepemimpinan transformasional yang visioner dan berakar pada nilai spiritual dapat memperkuat inovasi kelembagaan, serta temuan Hargreaves & Fullan (2012) bahwa keberhasilan transformasi pendidikan sangat bergantung pada modal profesional guru (modal manusia, sosial, dan keputusan).

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan dua temuan utama yang menjawab tujuan penelitian. Pertama, faktor-faktor eksternal yang dipetakan melalui kerangka PESTLE politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan secara nyata memengaruhi perencanaan strategis di MTsN 2 Kota Bandung dengan pola yang berjaln dan saling terkait. Dimensi politik (terutama Kurikulum Merdeka dan kebijakan PPDB mandiri) berfungsi sebagai pemicu utama yang menimbulkan efek kaskade ke dimensi ekonomi (alokasi anggaran pelatihan guru) dan sosial (perubahan ekspektasi orang tua terhadap profil lulusan). Dimensi teknologi dan lingkungan berperan sebagai pembatas yang sekaligus mendorong inovasi. Modal sosial (kepercayaan publik dan partisipasi orang tua) merupakan sumber daya strategis yang dapat dikapitalisasi. Dimensi hukum dan peran komite menegaskan bahwa tata kelola kolaboratif yang transparan menjadi fondasi keberlanjutan seluruh strategi pembiayaan dan program unggulan madrasah.

Kedua, penelitian ini berhasil menyusun model integrasi PESTLE–SWOT yang dihilirisasi ke dalam matriks program RKM sebagai instrumen perencanaan madrasah berbasis bukti. Model ini tidak hanya berhenti pada diagnosis situasi, tetapi secara operasional mencakup tujuan strategis, indikator kinerja terukur, penanggung jawab program, dan skema pendanaan yang jelas (BOS, komite, atau hibrida). Empat pola integrasi yang dihasilkan adalah: (a) seleksi PPDB berbasis CBT dan BTQ sebagai respons terhadap animo tinggi dan kebijakan PPDB mandiri; (b) peningkatan infrastruktur TIK sebagai transformasi ancaman teknologi menjadi peluang peningkatan daya saing; (c) penguatan kemitraan komite dengan mekanisme pelaporan terbuka sebagai formalisasi peluang ekonomi; dan (d) optimalisasi ruang melalui pengembangan vertikal sebagai respons terhadap keterbatasan lahan.

Kontribusi teoretis penelitian ini: (1) memperkaya literatur manajemen strategi pendidikan Islam dengan model integrasi PESTLE–SWOT yang dihilirisasi ke dalam dokumen perencanaan operasional (RKM); (2) menguatkan teori *dynamic capabilities* (Teece, 2018) dalam konteks madrasah, menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dapat diwujudkan melalui pemindaian lingkungan dan revisi rencana yang terstruktur; (3) mengembangkan konsep "konversi ancaman menjadi peluang" sebagai kapabilitas perencanaan strategis yang dapat diajarkan dan direplikasi. Kontribusi praktis: memberikan panduan bagi kepala madrasah untuk menjadikan PESTLE sebagai alat rutin pemindaian lingkungan sebelum penyusunan RKM; bagi komite dan pemangku kepentingan, model ini menegaskan perlunya tata kelola partisipatif yang transparan; bagi pengawas madrasah, model ini dapat digunakan sebagai instrumen supervisi berbasis bukti; dan bagi Kementerian Agama, model ini dapat menjadi referensi penyusunan panduan teknis perencanaan madrasah yang lebih adaptif terhadap disrupsi.

Posisi temuan terhadap studi sebelumnya: Penelitian ini memperkuat proposisi Yüksel (2012) tentang PESTLE sebagai pemicu perubahan periodik, panduan Gürel & Tat (2017) tentang SWOT sebagai alat perencanaan strategis, serta temuan Azman et al. (2024) tentang perlunya reformulasi kepemimpinan di era disrupsi. Penelitian ini memperluas tinjauan literatur Benzaghta et al. (2021) dengan menunjukkan aplikasi SWOT yang terintegrasi ke dalam dokumen perencanaan operasional madrasah; memperluas temuan Hanan (2018) dan Rahayu et al. (2023) yang bersifat konseptual menjadi model operasional yang siap pakai; serta memperluas temuan Sari et al. (2024) dan Yakin et al. (2025) dengan menunjukkan bagaimana kesenjangan teknologi dapat ditransformasikan menjadi program terencana dalam RKM. Penelitian ini membantah anggapan bahwa madrasah bersifat reaktif dan tidak mampu

merespons disrupsi digital secara terencana; sebaliknya, MTsN 2 Kota Bandung menunjukkan kapasitas adaptif yang sistematis dan terdokumentasi.

Implikasi praktis: kepala madrasah dan tim perencana harus menjadikan pemindaian faktor eksternal sebagai bagian awal wajib sebelum penyusunan RKM; komite dan pemangku kepentingan eksternal perlu menerapkan tata kelola partisipatif yang transparan untuk mempertahankan kepercayaan publik; pengawas madrasah dapat menggunakan model ini sebagai instrumen supervisi akademik; Kementerian Agama hendaknya mereferensi model ini dalam penyusunan kebijakan perencanaan madrasah. Keterbatasan penelitian: konteks studi kasus tunggal di satu madrasah negeri perkotaan, sehingga generalisasi perlu dilakukan secara hati-hati. Rekomendasi riset lanjutan: menguji model ini pada beberapa madrasah dengan konteks berbeda (desa/kota, negeri/swasta, permintaan tinggi/rendah) serta mengombinasikannya dengan analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk menghasilkan model perencanaan strategis yang lebih menyeluruh dan representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfikri, M. Y., Handayani, S., & Chanifudin, C. (2024). Tantangan dan Peluang Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah: Menuju Madrasah Unggul yang Berdaya Saing. *HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 1(2), 698–702. <https://doi.org/10.57235/hemat.v1i2.2816>
- Aliyah, R., & Saefudin, A. (2025). Salaf-Khalaf Education Integration Model as an Adaptation Strategy for the Roudlotul Muhtadiin Islamic Boarding School in the Society 5.0 Era. *Mauriduna : Journal of Islamic Studies*, 6(3), 486–511. <https://doi.org/10.37274/mauriduna.v6i3.32>
- Aripin, J., & Nugraha, M. S. (2025). Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(1), 143–163. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223>
- Azman, Z., Supriadi, & Joni Helandri. (2025). Reformulation Of Islamic Educational Leadership In The Era Of Disruption. *El-Ghiroh*, 23(2), 235–249. <https://doi.org/10.37092/el-ghiroh.v23i2.1292>
- Bamatraf, L., Fasih, A., Vangesti, W., & Hariastuti, N. L. P. (2024). Integrasi Metode Pestle Dan Tows Untuk Manajemen Strategi Industri Manufacturing Sawit. *Nusantara of Engineering (NOE)*, 7(2), 130–139. <https://doi.org/10.29407/noe.v7i02.22934>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Sixth edition). Wiley.

- Danko, J. S., & Rost, K. (2026). Dinosaurs of the organizational landscape facing technological disruption: Liability of aging and exaptation in monastic orders. *Research Policy*, 55(5), 105480. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2026.105480>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0 <sup/>. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Devid, R. I. (2024). Economic Empowerment of Islamic Boarding Schools in Realizing Sustainable Development Goals (SDGs) in the Era of Society 5.0 at Lirboyo Islamic Boarding School Kediri. *MONETARIUM: Journal of Economics Business and Management*, 1(1), 27–38. <https://doi.org/10.71155/m5wf5379>
- Effendy, M. H., Putikadyanto, A. P. A., & Rizam, M. M. (2024). Implementation of Islamic Education Curriculum Management Based on Pesantren Local Wisdom in the Era of Disruption. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), 119–130. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v7i1.10607>
- El Baz, J., & Ruel, S. (2024). Achieving social performance through digitalization and supply chain resilience in the COVID-19 disruption era: An empirical examination based on a stakeholder dynamic capabilities view. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123209. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123209>
- Erihadiana, M., Rustandi, F., Munawaroh, C., & Roswan Pauzi, A. (2025). Islamic Education Adaptation to Sociocultural Changes in the Globalization Era. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 6(3), 396–408. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i3.6749>
- Fadillah, M., & Achadi, M. W. (2024). Kurikulum Merdeka: Analisis Implementasi Pembelajaran Sejarah Kebudayaan Islam (SKI) di Madrasah Tsanawiyah. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2 Mei), 2547–2656. <https://doi.org/DOI:10.58230/27454312.642>
- Guerrero, M., & Pugh, R. (2022). Entrepreneurial universities' metamorphosis: Encountering technological and emotional disruptions in the COVID-19 ERA. *Technovation*, 118, 102584. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102584>
- Gürel, E. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hamzah, M. I., Febriani, A., & Akinfolarin, C. (2024). The Paradox of Islamic Education: A Phenomenological Study of Muslim Communities' Preference for Islamic Elementary Schools. *Khalifa: Journal of Islamic Education*, 8(2), 83–93. <https://doi.org/10.24036/kjie.v8i2.410>
- Hanan, A. (2018). M Analisis Manajemen Strategik Kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk Lombok Barat Perspektif SWOT. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 157–171. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.31-08>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press. <https://books.google.co.id/books?id=2sRWQxBBsj4C>

- Herrera-Franco, G., Fornés, J. M., Bravo-Montero, Lady, Montalván, F. J., & Carrión-Mero, P. (2025). Water governance PESTEL/SWOT-TOWS analysis in the Andean Community of Nations (ACN). *Environmental Challenges*, 20, 101249. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101249>
- Kulsum, U., & Sugiono, S. (2025). Optimizing Digital Platforms in Improving Public Relations Performance of Islamic Elementary Schools in the Digital Era. *Journal of Research in Educational Management*, 3(2), 65–74. <https://doi.org/10.71392/jrem.v3i2.85>
- Lateh, M.-A. (2025). Balancing Tradition and Modernity: Adaptation Strategies of Islamic Boarding Schools in the Era of Globalization. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(29s), 779–791. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i29s.4591>
- Manaku, A. C. (2025). Contribution of Islamic Boarding Schools to Community Economic Development. *Create: Journal of Islamic Management and Business*, 1(1), 25–36. <https://doi.org/10.59373/create.v1i1.112>
- Mania, M. A., Giu, I. Y., & Nurpriatna, A. (2025). Transformasi Digital Madrasah Aliyah Al-Wathoniyah 5: Menggali Efektivitas SIM dalam Meningkatkan Kinerja Akademik dan Manajemen. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(1), 34–55. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.385>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Fourth edition). SAGE.
- Musaddad, A. (2025). Transformational Leadership in Islamic Education: Strengthening Institutional Innovation in The Era of Disruption. *INNOVASI: JURNAL INOVASI PENDIDIKAN*, 11(2), 167–173. <https://doi.org/10.64540/8mgzc587>
- Mustafiyanti, M. (2021). Relevansi Pendidikan Islam Dengan Perkembangan Sosial, Ekonomi, Budaya dan Iptek. *Jurnal TAUJIH*, 14(01), 34–58. <https://doi.org/10.53649/jutau.v14i01.304>
- Nasonenko, A., Anwar, H., Larin, A., Jehangiri, R., & Kalyagin, V. (2026). The influence of psychological flexibility on employee adaptation to Industry 4.0 technologies: Implications for job satisfaction and turnover intention. *Strategic Business Research*, 2(1), 100121. <https://doi.org/10.1016/j.sbr.2026.100121>
- Noor, T. R. (2024). The Strategy of Private Madrasah Tsanawiyah in Responding to Educational Challenges. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(2), 665. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i2.561>
- Nurwahid, L., & Tarlih, L. (2025). The Transformation of the Independent Curriculum: Integrating 21st Century Skills and Islamic Educational Values in Facing the Era of Disruption. *Islamic Journal of Education*, 4(1), 49–60. <https://doi.org/10.54801/3v13qh43>
- Pettalongi, S. S., Lopulalan, P. M., & Gunawan, A. (2025). Adaptive Managerial Strategies in Schools During the Digital Disruption Era to Foster Innovative Learning Environments. *Asian Journal of Applied Education (AJAE)*, 4(4), 571–584. <https://doi.org/10.55927/ajae.v4i4.15583>

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Books. https://books.google.co.id/books?id=iZv79yE--_AC
- Promsiri, T. (2025). AI and the psychology of educational disruption: Historical patterns and cognitive implications. *Acta Psychologica*, 260, 105637. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105637>
- Rhama, B. (2022). Local communities' and tourists' adaptation to pandemic-induced social disruption: Comparing national parks and urban destinations. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 82, 103380. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103380>
- Rifdillah, M. (2025). Implementation of Islamic Religious Education in the Industrial Era 4.0: Opportunities, Challenges, and Adaptation Strategies. *At-Tadzkir: Islamic Education Journal*, 4(2), 121–132. <https://doi.org/10.59373/attadzkir.v4i2.226>
- Sari, J. P., Setio, J., Satria, R., Oviyanti, F., & Maryamah, M. (2024). Tantangan Madrasah Di Era Digital: Transformasi Pendidikan Agama Islam Dalam Konteks Teknologi. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 14(2), 211. <https://doi.org/10.22373/jm.v14i2.23489>
- Sirojuddin, A., Kartiko, A., & Ma'arif, M. A. (2025). Adaptation of Independent Curriculum in Remote Elementary Schools: A Field Study in Disadvantaged, Frontier, and Outermost Areas. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 9(3), 734–749. <https://doi.org/10.35723/ajie.v9i3.231>
- Vardopoulos, I., Tsilika, E., Sarantakou, E., Zorpas, A., Salvati, L., & Tsartas, P. (2021). An Integrated SWOT-PESTLE-AHP Model Assessing Sustainability in Adaptive Reuse Projects. *Applied Sciences*, 11(15), 7134. <https://doi.org/10.3390/app11157134>
- Wibowo, K. A. A., Syukron Darsyah, Kadar Risman, & Mulyadi. (2025). Constructing Agile Islamic Educational Leadership in Responding to Learning Ecosystem Disruption in the Digital Era. *Khazanah: Journal of Islamic Education and Science*, 1(2), 48–62. <https://doi.org/10.61815/khazanah.v1i2.872>
- Yakin, A., Musthofa, M. D., Kurniyawan, H., Baharun, H., & Hefniy, H. (2025). The Digital Divide: How Madrasah Uses Technology to Improve Brand Image. *Aktivisme: Jurnal Ilmu Pendidikan, Politik Dan Sosial Indonesia*, 2(1), 189–200. <https://doi.org/10.62383/aktivisme.v2i1.760>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), p52. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Zainal, S., Prasetyo, M. A. M., & Yaacob, C. M. A. (2022). Adopting Pesantren-Based Junior High School Programs. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, 22(2), 260. <https://doi.org/10.22373/jiif.v22i2.13525>