BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan dasar di Indonesia saat ini berada dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Perkembangan jumlah lembaga pendidikan, perubahan preferensi masyarakat, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas layanan pendidikan menyebabkan sekolah tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi pendidikan, tetapi juga mampu membangun identitas dan keunggulan kelembagaan.[1] Berdasarkan data Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah tahun 2023, jumlah satuan pendidikan jenjang sekolah dasar di Jawa Barat mencapai 19.553 unit sekolah aktif sehingga menjadikan Jawa Barat sebagai salah satu provinsi yang memiliki jumlah satuan pendidikan dasar terbesar.[2] Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dasar beroperasi dalam lingkungan yang memiliki tingkat persaingan tinggi, khususnya dalam menarik kepercayaan masyarakat dan mempertahankan keberlanjutan lembaga.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Dalam situasi tersebut, masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan semakin memiliki banyak pertimbangan dalam menentukan pilihan sekolah. Keputusan orang tua tidak hanya didasarkan pada aspek akademik, tetapi juga mempertimbangkan berbagai aspek lain seperti pembentukan karakter, nilai keagamaan, lingkungan belajar, kualitas pelayanan, serta identitas lembaga

[1] Juharyanto Juharyanto et al., "Antecedents of Primary School Quality: The Case of Remote Areas Schools in Indonesia," *Sage Open* 13, no. 1 (2023): 21582440221144971, https://doi.org/10.1177/21582440221144971; Nurman et al., "Development of Pluralism Education in Indonesia: A Qualitative Study," *Journal of Ethnic and Cultural Studies* 9, no. 3 (2022): 106–20, https://doi.org/10.29333/ejecs/1207; Sri Marmoah and Jenny Indrastoeti Siti Poerwanti, Suharno, "Literacy Culture Management of Elementary School in Indonesia," *Heliyon* 8, no. 4 (2022): e09315, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09315; Muhammad Thoyib et al., "Innovative Change Strategies for Excellence in Islamic Education: Insights from Indonesia and Thailand," *Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2024): 63–74, https://doi.org/10.15575/jpi.v10i1.24909.

[2] Portal Data Kemendikdasmen, accessed August 3, 2026, https://data.kemendikdasmen.go.id.

pendidikan.[3] Hal ini menunjukkan bahwa sekolah perlu memiliki strategi yang mampu membangun nilai pembeda dan memberikan pengalaman pendidikan yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Salah satu aspek strategis yang dapat dikembangkan lembaga pendidikan dalam menghadapi persaingan tersebut adalah budaya sekolah. Budaya sekolah tidak hanya berkaitan dengan kebiasaan yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari sekolah, tetapi juga mencerminkan nilai, keyakinan, dan identitas yang menjadi karakter suatu lembaga pendidikan.[4] Budaya yang kuat dapat menjadi dasar bagi sekolah dalam membangun keunikan, mengarahkan perilaku warga sekolah, serta menciptakan pengalaman pendidikan yang membedakan suatu lembaga dengan lembaga lainnya.

Dalam perspektif manajemen strategis, budaya sekolah tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang berkembang secara alami tanpa arah, tetapi perlu dikelola secara sistematis agar mampu memberikan nilai strategis bagi organisasi. Fred R. David menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan proses yang mencakup formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi.[5] Dalam konteks lembaga pendidikan, pendekatan manajemen strategis diperlukan agar nilai-nilai budaya sekolah dapat dirumuskan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[3] Tatang Ibrahim and Padilah Umuhani, "Pengaruh Manajemen Pemasaran Jasa Terhadap Citra Lembaga Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Cikeruh Jatinangor Sumedang," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 2 (2021): 221–30, https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.12023; Muh. Bachtiar Aziz et al., "Cultural Heritage as a Driver of Educational Choices: Evaluating the Role of Bugis Values in the Selection of Islamic Private Schools in Indonesia," *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 3 (2025): 726–41, https://doi.org/10.31538/nzh.v7i3.110; Aep Tata Suryana and Zenda Kirana, "Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dengan Citra Lembaga," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, no. 2 (2022): 185–94, https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.19328.

[4] Edgar H. Schein and Peter Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th edition, The Jossey-Bass Business and Management Series (Wiley, 2017), 7; Akvilina Čamber Tambolaš et al., "Relationship between Structural and Social Dimensions of School Culture," *Frontiers in Education* 7 (January 2023): 1057706, https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1057706; Himmatul Ulya et al., "Studi Etnografi Budaya Sekolah Dalam Membentuk Karakter Religius Di Sekolah Dasar Negeri Bajangan Gondang Wetan Pasuruan," *Al-Abshor : Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 4 (2024): 199–211, https://doi.org/10.71242/daw9v562.

[5] Fred R. David, *Strategic Management*, 3. ed (Merrill [u.a.], 1991).

sesuai dengan identitas lembaga, diterapkan melalui berbagai program, serta dievaluasi secara berkelanjutan.

Budaya sekolah yang dikelola secara strategis berpotensi memberikan kontribusi terhadap pembentukan citra dan daya saing lembaga pendidikan. Citra lembaga pendidikan terbentuk melalui persepsi masyarakat terhadap berbagai pengalaman dan informasi yang diterima dari sekolah.[6] Ketika nilai budaya yang dikembangkan sekolah dapat diwujudkan secara konsisten dalam perilaku warga sekolah, layanan pendidikan, dan hubungan dengan masyarakat, maka budaya tersebut dapat memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga.

Selain membentuk citra, budaya sekolah juga memiliki keterkaitan dengan daya saing lembaga pendidikan. Dalam perspektif *Resource Based View* yang dikembangkan Barney, organisasi dapat memperoleh keunggulan bersaing melalui sumber daya internal yang memiliki nilai strategis dan sulit ditiru oleh organisasi lain.[7] Dalam konteks pendidikan, budaya sekolah dapat dipandang sebagai sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) karena terbentuk melalui sejarah, nilai, pengalaman, serta interaksi warga sekolah. Oleh karena itu, budaya sekolah yang khas dan dikelola secara konsisten dapat menjadi salah satu faktor yang memperkuat posisi kompetitif lembaga pendidikan.[8]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

---

[6] Tatang Ibrahim and Padilah Umuhani, "Pengaruh Manajemen Pemasaran Jasa Terhadap Citra Lembaga Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Cikeruh Jatinangor Sumedang," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 2 (2021): 221–30, https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.12023; Ümit Kalkan et al., "The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image," *Sage Open* 10, no. 1 (2020): 2158244020902081, https://doi.org/10.1177/2158244020902081; Muhammad Humaidi and Moh. Rofiki, "Public Relations Strategy in Building a Positive Image of Local Value-Based School," *FiTUA: Jurnal Studi Islam* 6, no. 1 (2025): 60–69, https://doi.org/10.47625/fitua.v6i1.1030; Paulus Sunarjo et al., "Organizational Values and Culture as Drivers of Sustainable Competitive Advantage in Private Senior High Schools," *Journal of Business, Social and Technology* 7, no. 2 (2026): 457–66, https://doi.org/10.59261/jbt.v7i2.642.

[7] Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120, https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

[8] Neas Wanimbo et al., "Strategic Management Of Community-Based Education Organizations In Rural Papua A Case Study Of Yayasan Hano Wene Indonesia," *Journal of Management and Leadership* 9, no. 1 (2026): 195–208, https://doi.org/10.47970/jml.v9i1.1219; Kalkan et al., "The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image," 2020; Čamber Tambolaš et al., "Relationship between Structural and Social Dimensions of School Culture."

Budaya sekolah pada dasarnya merupakan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi dan menjadi pedoman bagi warga sekolah dalam menjalankan aktivitas pendidikan. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran bersama dalam menghadapi berbagai persoalan internal maupun eksternal organisasi.[9] Budaya tersebut kemudian berkembang menjadi pola keyakinan dan nilai yang memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan. Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya sekolah tidak hanya terlihat melalui berbagai aktivitas yang dilakukan warga sekolah, tetapi juga melalui nilai dasar yang menjadi landasan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan perspektif Schein, budaya organisasi memiliki tiga tingkatan, yaitu artefak (*artifacts*), nilai yang dianut (*espoused beliefs and values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*).[10] Artefak menggambarkan bentuk budaya yang dapat diamati melalui simbol, program, kebiasaan, dan perilaku warga sekolah. Nilai yang dianut menunjukkan prinsip dan keyakinan yang secara sadar dikembangkan oleh lembaga, sedangkan asumsi dasar menggambarkan keyakinan yang telah melekat dan menjadi bagian dari cara berpikir organisasi. Ketiga tingkatan tersebut menunjukkan bahwa budaya sekolah bukan hanya sekadar aktivitas rutin, tetapi merupakan sistem nilai yang membentuk karakter dan identitas lembaga.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Namun demikian, keberadaan budaya sekolah yang kuat tidak secara otomatis menjadikan lembaga memiliki keunggulan strategis. Budaya sekolah perlu dikelola melalui proses manajemen yang terarah agar nilai yang dikembangkan dapat diterapkan secara konsisten dan memberikan dampak bagi perkembangan lembaga. Tanpa pengelolaan yang sistematis, budaya sekolah berpotensi hanya menjadi simbol atau program formal tanpa mampu menjadi kekuatan organisasi.

Dalam konteks tersebut, manajemen strategis budaya sekolah menjadi penting karena memungkinkan lembaga pendidikan mengelola budaya melalui

[9] Schein and Schein, *Organizational Culture and Leadership, 15*.
[10] Schein and Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 30.

tahapan yang jelas, mulai dari perumusan nilai budaya, implementasi melalui berbagai praktik pendidikan, hingga evaluasi untuk menjaga keberlanjutannya.[11] Pengelolaan budaya secara strategis menjadikan budaya sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku internal, tetapi juga sebagai aset kelembagaan yang mampu membangun identitas, memperkuat hubungan dengan masyarakat, dan mendukung keberlanjutan sekolah dalam menghadapi persaingan pendidikan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, pengembangan lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari upaya perubahan dan perbaikan yang dilakukan secara sadar oleh seluruh unsur organisasi. Al-Qur'an menegaskan bahwa perubahan suatu keadaan harus diawali dari upaya internal manusia untuk melakukan perbaikan, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11 :

.....اِنَّ اللّٰهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْۗ

Artinya : "Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri" (Q.S Ar-Ra'd : 11) [12]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Ayat tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan suatu lembaga tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola potensi internal yang dimilikinya. Dalam konteks lembaga pendidikan, pengelolaan nilai, budaya, dan sumber daya organisasi menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan kualitas dan keberlanjutan lembaga.[13]

Dalam konteks sekolah Muhammadiyah, budaya sekolah memiliki karakteristik yang tidak hanya berorientasi pada aspek organisatoris, tetapi juga

---

[11] Akhmaliah Siti Nailan and Mulyawan Safwandy Nugraha, "Strategic Management Analysis On The Implementation Of School Culture Based On The 2020 Accreditation Instrument In Min Bandung," *Pionir: Jurnal Pendidikan* 13, no. 3 (2024): 27, https://doi.org/10.22373/pjp.v13i3.24592; Humaidi and Rofiki, "Public Relations Strategy in Building a Positive Image of Local Value-Based School."

[12] "Qur'an Kemenag," accessed August 4, 2026, https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/13?from=1&to=11.

[13] Nur Gamar and Putriani L. Maliki, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Penerbit NEM, 2025), 46.

memiliki landasan nilai keislaman yang menjadi identitas lembaga. Pendidikan Muhammadiyah menjadikan nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan (AIK) sebagai dasar dalam penyelenggaraan pendidikan. Nilai tersebut diwujudkan melalui pembentukan karakter peserta didik, pembiasaan ibadah, penguatan akhlak, kepedulian sosial, serta pengembangan kepribadian yang sesuai dengan tujuan pendidikan Islam.[14] Oleh karena itu, budaya sekolah pada lembaga Muhammadiyah tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengaturan perilaku warga sekolah, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan identitas dan karakter kelembagaan.

Keberadaan nilai keislaman tersebut menjadi salah satu aspek yang membedakan sekolah Muhammadiyah dengan lembaga pendidikan lainnya. Namun, nilai tersebut tidak secara otomatis menjadi keunggulan lembaga apabila tidak dikelola melalui strategi yang sistematis. Sekolah membutuhkan proses manajemen yang mampu menerjemahkan nilai-nilai dasar tersebut ke dalam budaya organisasi yang dapat dirasakan oleh seluruh warga sekolah dan masyarakat.[15] Dengan demikian, budaya sekolah Muhammadiyah perlu dipahami bukan hanya sebagai warisan nilai organisasi, tetapi juga sebagai sumber daya strategis yang dapat dikembangkan untuk memperkuat posisi lembaga pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 8 Bandung merupakan dua lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah yang relevan untuk dikaji dalam konteks manajemen strategis budaya sekolah. Kedua sekolah memiliki kesamaan sebagai lembaga pendidikan berbasis Muhammadiyah yang menjadikan nilai-nilai Islam dan Kemuhammadiyahan sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan. Namun, keduanya berada dalam lingkungan sosial dan karakteristik masyarakat yang berbeda, sehingga menarik untuk dikaji bagaimana nilai dasar organisasi

---

[14] Elpita Sari, *Al-Islam Dan Kemuhammadiyahan Sebagai Dasar Karakter Pendidikan Keagamaan Di Indonesia*, n.d.; Megawati Megawati, "Integrasi Nilai Al-Islam Dan Kemuhammadiyahan Dengan Keilmuan Pendidikan: Analisis Ideologis Dan Kontribusi Strategis Muhammadiyah," *Journal Of Education For All* 3, no. 3 (2025): 191–209, https://doi.org/10.61692/edufa.v3i3.342.

[15] M. Yusuf et al., "Aktualisasi Nilai-Nilai Etik Dalam Membentuk Efektifitas Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan," *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2024): 17–36, https://doi.org/10.37348/aksi.v3i1.510; Siti Mahmudah et al., "Budaya Mutu Organisasi Pada Satuan Pendidikan," *Sulawesi Tenggara Educational Journal* 5, no. 1 (2025): 417–24, https://doi.org/10.54297/seduj.v5i1.1196.

diterjemahkan dan dikelola menjadi budaya sekolah dalam konteks kelembagaan masing-masing.

Pemilihan kedua sekolah tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah Muhammadiyah memiliki karakteristik budaya yang khas, yaitu adanya integrasi antara nilai keislaman, pendidikan karakter, dan pengembangan potensi peserta didik. Dalam menghadapi dinamika persaingan lembaga pendidikan, pengelolaan budaya sekolah menjadi aspek penting untuk memahami bagaimana suatu lembaga membangun identitas, memperkuat hubungan dengan masyarakat, serta mengembangkan keunggulan yang dimiliki.

Penelitian mengenai budaya sekolah, citra lembaga, dan manajemen strategis pendidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai perspektif. Kajian mengenai budaya sekolah umumnya menunjukkan bahwa budaya memiliki peran dalam pembentukan karakter peserta didik, penguatan nilai religius, serta penciptaan lingkungan pendidikan yang kondusif.[16] Sementara itu, penelitian mengenai citra lembaga pendidikan lebih banyak menyoroti aspek komunikasi, hubungan masyarakat, dan strategi eksternal dalam membangun kepercayaan

[16] Annisa Rohmawati and Supiana Supiana, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menanamkan Karakter Religius Peserta Didik," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 2 (2021): 187–98, https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.5969; Ahmad Shiddiq et al., "Developing Student Character Education Through Islamic Boarding School Culture In Islamic Elementary Schools," *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024): 2276–88, https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5260; Ahmad Zaki Ilman Nasution et al., *Budaya Sekolah Dalam Penguatan Karakter Disiplin Siswa: Kajian Sistematis Tentang Pendekatan Dan Implementasinya Di Sekolah*, 2025; Sri Harmuli et al., "Implementasi Budaya Sekolah 3S (Senyum, Sapa, Salam) Di Sekolah Dasar," *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)* 6, no. 1 (2025): 108–13, https://doi.org/10.54371/ainj.v6i1.784; Andi Tenri Abeng et al., "Membentuk Karakter Peserta Didik Melalui Internalisasi Nilai Religius Di Sekolah," *Jurnal Riset Dan Inovasi Pembelajaran* 6, no. 1 (2026): 310–21, https://doi.org/10.51574/jrip.v6i1.4667; Zulyadin Berutu and Orbit Irwansyah, "Membangun Budaya Sekolah Sehat: Strategi Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Partisipasi Olahraga Siswa," *Mesada: Journal of Innovative Research* 2, no. 1 (2025): 526–33, https://doi.org/10.61253/h1mnbv21; Putra Gia Utama et al., *Peran Budaya Lokal Dalam Pembentukan Perilaku Beragama Peserta Didik Di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Ambarawa Pringsewu (Studi Kasus Pada Siswa SMAN 1 Ambarawa Pringsewu) | JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, n.d., accessed August 6, 2026, https://jiip.stkipyapisdompu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/8293; Intan Nuraeni and Erna Labudasari, "Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Karakter Religius Siswa Di SD IT Noor Hidayah," *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik* 5, no. 1 (2021): 119, https://doi.org/10.20961/jdc.v5i1.51593; Andi Ratu Ayuashari Anwar et al., "Pelaksanaan Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah," *Jurnal Riset Dan Inovasi Pembelajaran* 5, no. 2 (2025): 711–26, https://doi.org/10.51574/jrip.v5i2.3586.

publik.[17] Di sisi lain, kajian manajemen strategis pendidikan banyak berfokus pada peningkatan mutu, kepemimpinan, dan pengembangan kelembagaan secara umum.

Meskipun kajian mengenai budaya sekolah, citra lembaga, dan manajemen strategis pendidikan telah banyak dilakukan, masih terdapat ruang kajian yang perlu dikembangkan. Sebagian besar penelitian budaya sekolah masih berfokus pada pembentukan karakter peserta didik dan penguatan nilai religius, sementara kajian yang menempatkan budaya sekolah sebagai strategi kelembagaan melalui proses perumusan, implementasi, dan evaluasi masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang mengkaji kontribusi budaya sekolah terhadap pembentukan citra dan daya saing lembaga, khususnya pada konteks sekolah Muhammadiyah, masih belum banyak dilakukan secara mendalam.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian mengenai manajemen strategis budaya sekolah menjadi penting untuk dilakukan karena budaya sekolah memiliki posisi strategis dalam keberlangsungan lembaga pendidikan. Dalam lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif, sekolah tidak cukup hanya mengandalkan keunggulan akademik, fasilitas, maupun program unggulan, tetapi perlu memiliki identitas kelembagaan yang kuat dan mampu membangun kepercayaan masyarakat.[18] Budaya sekolah yang dikelola secara strategis dapat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[17] Hasbiyallah Hasbiyallah et al., "Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan," *Jurnal Al-Amar: Ekonomi Syariah, Perbankan Syariah, Agama Islam, Manajemen Dan Pendidikan* 4, no. 2 (2023): 340–56; Tatang Ibrahim and Padilah Umuhani, "Pengaruh Manajemen Pemasaran Jasa Terhadap Citra Lembaga Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Cikeruh Jatinangor Sumedang," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 2 (2021): 221–30, https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.12023; Aep Tata Suryana and Zenda Kirana, "Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dengan Citra Lembaga," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, no. 2 (2022): 185–94, https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.19328; Erlin Erlin et al., "Peran Manajemen Humas Dalam Membangun Citra Di Lembaga Pendidikan," *Journal of Governance and Public Administration* 2, no. 1 (2024): 1–9, https://doi.org/10.70248/jogapa.v2i1.1504; Ahmad Zaki Ilman Nasution et al., *Budaya Sekolah Dalam Penguatan Karakter Disiplin Siswa: Kajian Sistematis Tentang Pendekatan Dan Implementasinya Di Sekolah*, 2025; Muhammad Humaidi and Moh. Rofiki, "Public Relations Strategy in Building a Positive Image of Local Value-Based School," *Fitua: Jurnal Studi Islam* 6, no. 1 (2025): 60–69, https://doi.org/10.47625/fitua.v6i1.1030; Dian Zulfatul Iman et al., "Strategi Public Relations Terhadap Peningkatan Daya Saing Lembaga Pendidikan Di Era Globalisasi," *Zaheen : Jurnal Pendidikan, Agama Dan Budaya* 1, no. 1 (2025): 13–23.

[18] Aep Tata Suryana, "Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam Di Kawasan Perkotaan," *Journal of Scientech Research and Development* 4, no. 1 (2022): 176–89, https://doi.org/10.56670/jsrd.v4i1.1097; Akhmaliah Siti Nailan and Mulyawan

menjadi instrumen bagi lembaga pendidikan dalam membentuk karakter organisasi, menciptakan pengalaman positif bagi pemangku kepentingan, serta memperkuat citra dan daya saing lembaga.

Kajian terhadap SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 8 Bandung menjadi penting karena kedua sekolah tersebut merupakan bagian dari lembaga pendidikan Muhammadiyah yang memiliki kesamaan nilai dasar keislaman, namun berada dalam konteks lingkungan pendidikan yang berbeda.[19] Kondisi tersebut memberikan peluang untuk memahami bagaimana manajemen strategis budaya sekolah dikembangkan dalam konteks nyata lembaga pendidikan serta bagaimana budaya tersebut berkontribusi terhadap pembentukan identitas, citra, dan daya saing sekolah. Penelitian ini menawarkan kebaruan pada empat aspek. Pertama, budaya sekolah diposisikan sebagai objek manajemen strategis yang dikaji melalui perumusan, implementasi, dan evaluasi. Kedua, penelitian ini memperhalus pembacaan kelangkaan sumber daya dalam *Resource Based View* pada sekolah yang bernaung di bawah satu organisasi induk. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan kerangka manajemen strategis, budaya organisasi, citra, dan keunggulan bersaing dalam satu alur analisis.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana manajemen strategis budaya sekolah dilaksanakan melalui proses perumusan, implementasi, dan evaluasi budaya sekolah, serta bagaimana pengelolaan tersebut memberikan kontribusi terhadap citra dan daya saing lembaga pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengambil judul **"Manajemen Strategis Budaya Sekolah dan Kontribusinya terhadap Citra dan Daya Saing Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 8 Bandung)."**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Safwandy Nugraha, "Strategic Management Analysis On The Implementation Of School Culture Based On The 2020 Accreditation Instrument In Min Bandung," *Pionir: Jurnal Pendidikan* 13, no. 3 (2024): 27, https://doi.org/10.22373/pjp.v13i3.24592.

[19] Berdasarkan hasil studi pendahuluan di SD Muhammadiyah 1 pada tanggal 6 Mei 2026 dan studi pendahuluan di SD Muhammadiyah 8 pada tanggal 4 Mei 2026

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perumusan strategis budaya sekolah di SD Muhammadiyah 1 dan 8 Bandung?
2. Bagaimana implementasi strategis budaya sekolah di SD Muhammadiyah 1 dan 8 Bandung?
3. Bagaimana evaluasi strategis budaya sekolah di SD Muhammadiyah 1 dan 8 Bandung?
4. Bagaimana kontribusi manajemen strategis budaya sekolah terhadap citra dan daya saing lembaga di SD Muhammadiyah 1 dan 8 Bandung?"

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis proses perumusan strategis budaya sekolah di SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 8 Bandung.
2. Menganalisis implementasi strategis budaya sekolah di SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 8 Bandung.
3. Menganalisis evaluasi strategis budaya sekolah di SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 8 Bandung.
4. Menganalisis dan menginterpretasikan kontribusi manajemen strategis budaya sekolah terhadap citra dan daya saing lembaga pendidikan di SD Muhammadiyah 1 dan SD Muhammadiyah 8 Bandung.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoretis

a) Memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam pengembangan konsep manajemen strategis budaya sekolah yang tidak hanya dipandang sebagai pembiasaan internal, tetapi juga sebagai strategi kelembagaan yang berkontribusi terhadap pembentukan citra dan peningkatan daya saing lembaga pendidikan.

b) Memperkuat landasan teoretis mengenai keterkaitan antara manajemen strategis budaya sekolah, citra lembaga, dan daya saing dalam konteks lembaga pendidikan dasar Islam di Indonesia.

c) Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, baik dalam konteks sekolah Muhammadiyah, sekolah Islam lainnya, maupun lembaga pendidikan dasar swasta secara lebih luas.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi kepala sekolah, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam mengelola budaya sekolah secara lebih strategis dan terencana, sehingga budaya sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pembiasaan, tetapi benar-benar menjadi kekuatan kelembagaan dalam membangun citra dan daya saing.

b) Bagi guru dan tenaga kependidikan: penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang peran mereka sebagai agen budaya sekolah yang berkontribusi langsung terhadap identitas dan reputasi lembaga.

c) Bagi orang tua dan masyarakat: Dapat memberikan informasi komprehensif mengenai budaya sekolah yang perlu dipertimbangkan dalam memilih lembaga pendidikan bagi anak.

d) Bagi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) Muhammadiyah: penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pembinaan dan pengembangan budaya sekolah di lingkungan lembaga pendidikan Muhammadiyah secara lebih sistematis dan strategis.

e) Bagi peneliti dan akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pijakan untuk pengembangan penelitian lanjutan yang lebih luas, baik dalam hal cakupan subjek, metode, maupun kedalaman analisisnya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

E. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dibangun atas pemahaman bahwa budaya sekolah yang dikelola secara strategis dapat menjadi salah satu sumber daya penting dalam membangun identitas, citra, dan daya saing lembaga pendidikan. Budaya sekolah tidak dipandang hanya sebagai kebiasaan atau aktivitas rutin yang berkembang secara alami, tetapi sebagai bagian dari strategi kelembagaan yang perlu dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi secara sistematis. Untuk menjelaskan proses tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka manajemen strategis Fred R. David sebagai dasar analisis, yang dipadukan dengan konsep

budaya organisasi Edgar H. Schein, konsep citra lembaga pendidikan dari Kotler dan Keller, serta konsep keunggulan bersaing berbasis sumber daya (*Resource Based View*) dari Barney.

Titik awal kerangka pemikiran ini berangkat dari kondisi lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif. Perkembangan jumlah lembaga pendidikan, meningkatnya tuntutan masyarakat, serta perubahan pertimbangan orang tua dalam memilih sekolah menyebabkan lembaga pendidikan perlu memiliki identitas dan keunggulan yang jelas. Dalam kondisi tersebut, sekolah tidak hanya dituntut untuk menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas, tetapi juga perlu mengembangkan karakter kelembagaan yang mampu membangun kepercayaan masyarakat dan membedakan dirinya dari lembaga lain.[20]

Dalam perspektif manajemen strategis Fred R. David, pengelolaan budaya sekolah dapat dipahami melalui tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.[21] Tahap pertama adalah perumusan budaya sekolah strategis, yaitu proses penetapan nilai, arah, dan identitas budaya yang ingin dikembangkan oleh lembaga. Pada sekolah Muhammadiyah, proses ini berkaitan dengan nilai dasar Al-Islam dan Kemuhammadiyahan yang menjadi landasan dalam penyelenggaraan pendidikan. Perumusan tersebut dilakukan melalui penyelarasan antara visi dan misi sekolah, kebutuhan lingkungan, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan. Pada tahap ini, fokus budaya berada pada nilai yang dianut (*espoused beliefs and values*), yang bertumpu pada asumsi dasar yang diwarisi dari Persyarikatan Muhammadiyah.

UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

[20] "Strategi Lembaga Pendidikan Dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat | An-Najmu: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,", https://www.jurnal.staisam.ac.id/index.php/annajmu/article/view/207; Fahmiya Ilma Nafiah et al., *Strategi Sekolah Dasar Dalam Membangun Kepercayaan Masyarakat*, n.d.

[21] Fred R. David et al., *Strategic Management: Concepts and Cases ; a Competitive Advantage Approach*, Seventeenth edition, Global Edition (Pearson, 2023),19.

Tahap kedua adalah implementasi budaya sekolah strategis, yaitu proses menerjemahkan nilai-nilai yang telah dirumuskan ke dalam berbagai praktik nyata di lingkungan sekolah. Berdasarkan konsep budaya organisasi Schein, budaya sekolah tercermin melalui tiga tingkatan, yaitu artefak (*artifacts*), nilai yang dianut (*espoused beliefs and values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*).[22] Implementasi budaya dapat terlihat melalui program sekolah, pembiasaan peserta didik, keteladanan kepala sekolah dan guru, pola interaksi warga sekolah, serta berbagai aktivitas yang mencerminkan nilai lembaga. Pada tahap ini, fokus budaya berada pada artefak (*artifacts*), sekaligus menjadi ruang pengujian apakah nilai yang dinyatakan benar-benar dijalankan.

Tahap ketiga adalah evaluasi budaya sekolah strategis, yaitu proses peninjauan terhadap pelaksanaan budaya sekolah untuk mengetahui kesesuaian, efektivitas, dan keberlanjutannya. Evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa budaya yang dikembangkan tetap relevan dengan tujuan lembaga dan kebutuhan masyarakat. Hasil evaluasi kemudian menjadi dasar dalam melakukan perbaikan dan pengembangan strategi budaya sekolah secara berkelanjutan. Pada tahap ini, evaluasi tidak hanya memeriksa keterlaksanaan program, tetapi juga membaca sejauh mana nilai telah terinternalisasi sebagai asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) warga sekolah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Budaya sekolah yang dikelola melalui proses strategis tersebut kemudian memberikan kontribusi terhadap pembentukan citra lembaga pendidikan. Menurut Kotler dan Keller, citra merupakan persepsi dan keyakinan yang terbentuk dalam pikiran masyarakat terhadap suatu organisasi berdasarkan pengalaman dan informasi yang diterima.[23] Dalam konteks sekolah, budaya yang konsisten dan dapat dirasakan oleh peserta didik, orang tua, serta masyarakat dapat memperkuat persepsi positif terhadap identitas dan kualitas lembaga.

---

[22] Schein and Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 13.
[23] Philip Kotler et al., *Marketing Management* (Pearson UK, 2019),23.

Selain membentuk citra, budaya sekolah juga berkontribusi terhadap daya saing lembaga pendidikan. Berdasarkan perspektif *Resource Based View* yang dikembangkan Barney, organisasi dapat memperoleh keunggulan bersaing melalui sumber daya internal yang memiliki nilai, sulit ditiru, dan mampu memberikan manfaat strategis.[24] Dalam konteks pendidikan, budaya sekolah yang khas dapat menjadi sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) karena terbentuk melalui nilai, pengalaman, sejarah, dan interaksi warga sekolah yang tidak mudah direplikasi oleh lembaga lain.

Penggunaan perspektif *Resource Based View* (RBV) untuk menganalisis daya saing dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, objek yang dikaji adalah budaya sekolah, yaitu sumber daya internal yang tidak berwujud. RBV memandang keunggulan bersaing bersumber dari sumber daya dan kapabilitas internal organisasi, sehingga selaras dengan fokus penelitian, berbeda dengan pendekatan yang bertumpu pada posisi pasar atau kondisi industri di lingkungan eksternal. Kedua, budaya sekolah Muhammadiyah terbentuk melalui proses historis yang panjang, nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan, serta interaksi warga sekolah yang khas, sehingga memiliki karakteristik sumber daya yang sulit ditiru oleh lembaga lain. Ketiga, RBV menyediakan kriteria analisis yang jelas, yaitu bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, untuk menilai apakah budaya sekolah benar-benar berkontribusi terhadap daya saing, bukan sekadar klaim. Keempat, RBV sejalan dengan kerangka manajemen strategis David yang menempatkan analisis internal sebagai dasar perumusan strategi, sehingga kedua teori tersebut saling melengkapi. Penggunaan RBV dibatasi pada aspek daya saing, sedangkan aspek citra dianalisis melalui teori Kotler dan Keller.

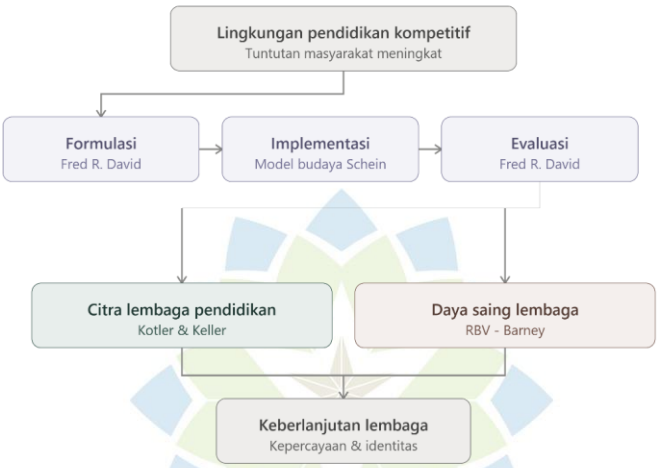
Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategis budaya sekolah melalui tahapan perumusan, implementasi, dan evaluasi dapat menghasilkan budaya sekolah yang kuat dan konsisten. Budaya tersebut kemudian berkontribusi terhadap pembentukan

[24] Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage."

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

citra positif serta penguatan daya saing lembaga pendidikan. Pada akhirnya, pengelolaan budaya sekolah secara strategis menjadi salah satu upaya lembaga pendidikan untuk mempertahankan identitas, memperoleh kepercayaan masyarakat, dan mencapai keberlanjutan dalam menghadapi dinamika persaingan pendidikan.

Keseluruhan alur ini disajikan dalam gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Kerangka pemikiran

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG