E-ISSN: 3025-0994
Halaman 7000-7014
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Strategi Manajemen Risiko Dalam Mengatasi Penurunan Minat Peserta Didik Pada Madrasah

Nuria Amallia[1], Fahimah Ad Dini Adison[2], Try Andini[3], Aisyah Khoirunnisa[4]

[1,2,3] Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, Sumatera Selatan, Indonesia
e-mail:nuriaamallia_23041080104@radenfatah.ac.id, addinifahimah@gmail.com, tryandini_23041080106@radenfatah.ac.id, akkhairunnisa17@gmail.com

Abstrak

Penurunan jumlah peserta didik di madrasah telah menjadi persoalan struktural yang kian mendesak untuk ditangani secara sistematis. Fenomena ini tidak semata-mata bersifat demografis, melainkan mencerminkan berbagai dimensi risiko yang saling berkaitan, mulai dari persepsi publik terhadap kualitas pendidikan berbasis keislaman, daya saing madrasah di tengah ekspansi sekolah umum dan sekolah swasta berstandar internasional, hingga keterbatasan fasilitas infrastruktur dan sumber daya manusia yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko utama yang berkontribusi terhadap penurunan minat peserta didik pada madrasah, sekaligus merumuskan strategi manajemen risiko yang dapat diimplementasikan secara konkret di lapangan. Pendekatan yang digunakan adalah studi literatur sistematis (*systematic literature review*) dengan mengintegrasikan temuan dari berbagai penelitian empiris, laporan kebijakan resmi pemerintah, dan teori-teori manajemen risiko dalam konteks pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi manajemen risiko yang efektif mencakup: penguatan citra kelembagaan melalui branding madrasah, pengembangan kurikulum yang integratif dan adaptif terhadap kebutuhan zaman, peningkatan kompetensi tenaga pendidik secara berkelanjutan, transformasi digital dalam layanan dan pembelajaran, serta pembangunan jaringan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. Implikasi dari temuan ini menegaskan perlunya pendekatan manajemen risiko yang proaktif, terencana, dan berbasis data agar madrasah mampu mempertahankan relevansi dan daya tariknya di era kompetisi pendidikan yang semakin ketat.

Kata Kunci: Manajemen Risiko; Madrasah; Minat Peserta Didik; Strategi Pendidikan; Transformasi Kelembagaan

Abstract

The decline in the number of students in madrasas has become a structural issue that increasingly requires systematic addressing. This phenomenon is not solely demographic, but reflects various interrelated risk dimensions, ranging from public perceptions of the quality of

Islamic-based education, the competitiveness of madrasas amidst the expansion of public and private schools with international standards, to the limitations of adequate infrastructure and human resources. This study aims to identify and analyze the main risks contributing to the decline in student interest in madrasas, while simultaneously formulating risk management strategies that can be implemented concretely in the field. The approach used is a systematic literature review, integrating findings from various empirical studies, official government policy reports, and risk management theories in the educational context. The study results indicate that effective risk management strategies include: strengthening the institutional image through madrasah branding, developing an integrative and adaptive curriculum to meet current needs, continuously improving the competency of teaching staff, digital transformation in services and learning, and building partnership networks with various stakeholders. The implications of these findings emphasize the need for a proactive, planned, and data-driven risk management approach so that madrasas can maintain their relevance and attractiveness in an era of increasingly fierce educational competition.

Keywords : risk management; madrasah; student interest; educational strategy; institutional transformation

LATAR BELAKANG

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran strategis dalam membentuk generasi yang berilmu, berakhlak mulia, dan memiliki nilai-nilai keislaman yang kuat. Dalam sistem pendidikan nasional, madrasah tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter peserta didik yang berlandaskan ajaran Islam. Keberadaan madrasah telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa serta memperkuat identitas keagamaan masyarakat Indonesia.

Namun, di tengah perkembangan zaman yang semakin dinamis, madrasah menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi keberlangsungan dan daya saingnya. Salah satu tantangan yang cukup serius adalah menurunnya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah. Fenomena ini ditandai dengan meningkatnya persaingan antar lembaga pendidikan, baik sekolah negeri, sekolah swasta, maupun sekolah Islam terpadu yang menawarkan berbagai program unggulan dan fasilitas yang lebih modern. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat memiliki lebih banyak pilihan dalam menentukan lembaga pendidikan yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anak mereka.

Selain faktor persaingan, penurunan minat peserta didik terhadap madrasah juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kualitas sumber daya manusia, fasilitas pendidikan yang belum memadai, pengelolaan lembaga yang kurang optimal, serta kurikulum yang terkadang dianggap kurang relevan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, faktor eksternal meliputi perubahan sosial, perkembangan teknologi, tuntutan dunia kerja, serta persepsi masyarakat terhadap kualitas dan prospek lulusan madrasah. Apabila berbagai faktor tersebut tidak dikelola dengan

baik, maka dapat menimbulkan risiko yang berdampak pada menurunnya jumlah peserta didik dan berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas tentang peningkatan mutu madrasah, strategi pemasaran pendidikan, inovasi kelembagaan, dan pengembangan kurikulum. Penelitian Mulyasa (2021) menyoroti pentingnya manajemen mutu dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan madrasah, sedangkan Rohmah dan Sulthoni (2023) membahas inovasi kelembagaan sebagai upaya meningkatkan daya saing madrasah. Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji permasalahan penurunan minat peserta didik melalui perspektif manajemen risiko masih relatif terbatas. Padahal, pendekatan manajemen risiko dapat memberikan kerangka analisis yang lebih komprehensif dalam mengidentifikasi berbagai potensi ancaman, menganalisis akar penyebab permasalahan, serta merumuskan strategi mitigasi yang tepat untuk menjaga keberlangsungan dan daya saing madrasah.

Manajemen risiko merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, penerapan manajemen risiko memungkinkan madrasah untuk lebih proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Dengan memahami berbagai risiko yang berpotensi menyebabkan penurunan minat peserta didik, madrasah dapat menyusun strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan memperkuat kepercayaan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai risiko yang menyebabkan penurunan minat peserta didik pada madrasah, menganalisis akar penyebab dari risiko tersebut, serta merumuskan strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan dalam meningkatkan daya tarik dan daya saing madrasah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelola madrasah, pembuat kebijakan, dan peneliti pendidikan dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk menjaga keberlanjutan dan kemajuan madrasah di tengah persaingan pendidikan yang semakin ketat.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Risiko dalam Pendidikan

Manajemen risiko pada dasarnya merupakan disiplin ilmu yang berakar pada dunia bisnis dan keuangan, namun dalam dua dekade terakhir telah berhasil diadaptasi secara signifikan ke dalam ranah manajemen pendidikan. Secara definitif, manajemen risiko dapat dipahami sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta merespons berbagai ancaman atau ketidakpastian yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Hopkin, 2022). Dalam konteks lembaga pendidikan, proses ini mencakup tidak hanya risiko finansial dan operasional, tetapi juga risiko reputasional, risiko demografis, risiko kompetitif, dan risiko sosial-budaya yang seringkali bersifat laten namun memiliki dampak jangka panjang yang sangat serius.

Kerangka kerja manajemen risiko yang paling banyak diacu dalam literatur internasional adalah ISO 31000:2018, yang menetapkan prinsip-prinsip universal untuk pengelolaan risiko secara holistik dan terintegratif. Kerangka ini menekankan bahwa manajemen risiko bukan sekadar aktivitas reaktif yang dilakukan ketika krisis sudah terjadi,

melainkan harus menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis organisasi (ISO, 2018). Dalam praktik pendidikan, adaptasi kerangka ini telah dibuktikan efektif dalam meningkatkan ketahanan kelembagaan dan kemampuan adaptasi organisasi pendidikan terhadap perubahan lingkungan eksternal yang cepat berubah.

Penelitian yang dilakukan oleh Manab (2021) menegaskan bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen risiko secara terstruktur menunjukkan performa yang lebih baik dalam hal keberlanjutan program, kepuasan pemangku kepentingan, dan kemampuan inovasi dibandingkan dengan lembaga yang tidak memiliki sistem manajemen risiko yang jelas. Lebih jauh lagi, studi tersebut menemukan bahwa kesadaran terhadap risiko (*risk awareness*) di kalangan pimpinan lembaga pendidikan merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pengelolaan risiko secara keseluruhan.

B. Dinamika Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional

Madrasah di Indonesia memiliki kedudukan yang unik dan strategis dalam arsitektur sistem pendidikan nasional. Secara yuridis, keberadaan madrasah diakui dan diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menempatkan madrasah sebagai bagian integral dari pendidikan formal nasional dengan standar kompetensi yang setara dengan sekolah umum (Pemerintah Republik Indonesia, 2003). Namun demikian, kesetaraan normatif ini dalam praktiknya masih menghadapi berbagai hambatan struktural yang kompleks.

Laporan yang diterbitkan oleh UNICEF Indonesia (2022) menggambarkan bahwa meskipun madrasah telah mengalami perkembangan kuantitatif yang pesat dalam dua dekade terakhir, tantangan dari sisi kualitas dan daya saing masih tetap menjadi persoalan yang belum tuntas. Data menunjukkan bahwa sekitar 78% madrasah di Indonesia dikelola oleh yayasan swasta berbasis masyarakat dengan keterbatasan sumber daya yang sangat nyata, baik dari aspek finansial maupun sumber daya manusia (UNICEF Indonesia 2022). Kondisi ini menciptakan ketimpangan kualitas yang signifikan antara madrasah negeri dan swasta, serta antara madrasah di kawasan perkotaan dan pedesaan.

Transformasi madrasah menuju lembaga pendidikan yang kompetitif dan berkualitas tinggi sesungguhnya telah menjadi agenda kebijakan yang diinisiasi sejak era reformasi. Program-program seperti Madrasah Unggul, Madrasah Riset, dan integrasi kurikulum Merdeka Belajar ke dalam sistem pendidikan madrasah merupakan bukti nyata dari upaya pemerintah untuk merevitalisasi madrasah (Kementerian Agama Republik Indonesia 2023). Akan tetapi, implementasi program-program tersebut masih menghadapi berbagai hambatan di lapangan, mulai dari resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kapasitas manajerial, hingga ketidakselarasan antara kebijakan pusat dan realitas di tingkat daerah.

C. Teori Minat dan Preferensi Pemilihan Lembaga Pendidikan

Pemahaman tentang minat peserta didik dalam memilih lembaga pendidikan tidak bisa dilepaskan dari teori-teori psikologi pendidikan dan sosiologi pilihan rasional. Teori harapan-nilai (*expectancy-value theory*) yang dikembangkan oleh Eccles dan Wigfield menyatakan bahwa keputusan individu dalam memilih dan terlibat dalam suatu aktivitas—termasuk memilih lembaga pendidikan dipengaruhi oleh dua faktor utama: seberapa besar keyakinan mereka akan berhasil dalam konteks tersebut (*expectancy*), dan seberapa bermakna pilihan tersebut bagi kehidupan mereka (*value*) (Wigfield and Eccles 2020). Dalam konteks pemilihan

madrasah, teori ini relevan untuk memahami mengapa banyak orang tua dan peserta didik cenderung memilih sekolah umum yang dipersepsikan lebih menjamin prospek karier dan akses pendidikan lanjutan yang lebih luas.

Sementara itu, pendekatan sosio-ekologis yang dikemukakan oleh Bronfenbrenner menjelaskan bahwa keputusan pendidikan tidak dibuat dalam ruang yang kosong, melainkan dipengaruhi oleh berbagai lapisan sistem sosial yang melingkupi individu, mulai dari lingkungan keluarga terdekat (mikrosistem), interaksi antarlembaga (mesosistem), kebijakan dan norma sosial yang lebih luas (eksosistem), hingga nilai-nilai budaya yang mendominasi (makrosistem). Aplikasi pendekatan ini dalam penelitian oleh Suyanto dan Haryanto (2021) menunjukkan bahwa faktor reputasi sosial madrasah di lingkungan komunitas memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keputusan pemilihan sekolah, bahkan lebih kuat dari faktor biaya dan aksesibilitas geografis.

Lebih spesifik, penelitian yang dilakukan oleh Azizah dan Kurniawan (2022) di Jawa Timur mengungkapkan bahwa preferensi orang tua dalam memilih lembaga pendidikan bagi anak-anaknya sangat dipengaruhi oleh tiga variabel utama: kualitas akademik yang diukur dari prestasi lulusan, ketersediaan fasilitas yang memadai, dan reputasi tenaga pengajar. Temuan ini memperlihatkan bahwa madrasah perlu secara aktif mengelola ketiga dimensi tersebut sebagai bagian dari strategi pemasaran pendidikan yang berorientasi pada peningkatan minat dan kepercayaan publik.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Sejumlah penelitian terdahulu telah menyentuh berbagai aspek dari persoalan yang dibahas dalam artikel ini, meskipun sebagian besar membahasnya secara terpisah-pisah dan belum dalam kerangka manajemen risiko yang terpadu. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyasa (2021) tentang manajemen mutu madrasah menemukan bahwa implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) yang konsisten berkorelasi positif dengan peningkatan jumlah pendaftar baru. Sekolah-sekolah yang memiliki sistem evaluasi diri yang kuat terbukti lebih mampu mengidentifikasi kelemahan kelembagaan dan meresponsnya secara cepat dan terukur.

Dalam konteks yang lebih luas, studi komparatif yang dilakukan Rohmah dan Sulthoni (2023) di beberapa madrasah unggulan di Jawa Tengah memperlihatkan bahwa madrasah yang berhasil mempertahankan bahkan meningkatkan jumlah peserta didiknya adalah mereka yang secara konsisten melakukan inovasi dalam tiga bidang: pengembangan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, penguatan program ekstrakurikuler yang berorientasi pada pengembangan karakter dan keterampilan abad ke-21, serta aktif membangun komunikasi yang transparan dan intensif dengan orang tua siswa.

Penelitian oleh Fatah (2022) tentang strategi pemasaran pendidikan di madrasah membuka perspektif baru bahwa kegiatan promosi dan komunikasi kelembagaan yang terencana dengan baik mampu mengubah persepsi negatif masyarakat terhadap madrasah secara signifikan. Studi kasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Insan Cendekia menunjukkan bahwa rebranding kelembagaan yang dilakukan secara konsisten selama tiga tahun berhasil meningkatkan jumlah pendaftar hingga 45% dan meningkatkan nilai rata-rata seleksi masuk secara drastis.

Dari perspektif manajemen sumber daya, Hidayat dan Prasojo (2020) berargumen bahwa kualitas kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor mediasi yang kritis dalam hubungan antara kebijakan pengembangan madrasah dan outcome kelembagaan. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi manajerial yang kuat, visi yang jelas, dan kemampuan adaptasi yang tinggi terbukti mampu menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk secara bersama-sama merespons tantangan eksternal, termasuk penurunan minat peserta didik, dengan cara yang lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sistematis (*systematic literature review*/SLR). Pilihan pendekatan ini didasarkan pada beberapa pertimbangan epistemologis dan metodologis yang saling menguatkan. Pertama, persoalan penurunan minat peserta didik di madrasah merupakan fenomena yang bersifat multidimensional dan kontekstual, sehingga membutuhkan pendekatan yang mampu menangkap kompleksitas dan kekayaan maknanya, bukan sekadar mengukur hubungan antar variabel secara statistik. Kedua, luasnya cakupan masalah yang melibatkan berbagai faktor sosial, ekonomi, manajerial, budaya, dan kebijakan memerlukan sintesis dari beragam sumber pengetahuan yang tidak mungkin dicakup oleh satu studi empiris tunggal.

Prosedur Pengumpulan dan Seleksi Literatur

Pengumpulan sumber dilakukan melalui penelusuran sistematis pada beberapa basis data jurnal ilmiah internasional dan nasional yang bereputasi, meliputi: Google Scholar, ERIC (*Education Resources Information Center*), Scopus, DOAJ (Directory of Open Access Journals), dan portal Garuda (Garba Rujukan Digital) untuk sumber-sumber berbahasa Indonesia. Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian mencakup kombinasi dari istilah-istilah berikut: "manajemen risiko madrasah", "penurunan minat peserta didik", "strategi pengembangan madrasah", "*school enrollment decline*", "*Islamic school management*", "*educational risk management*", dan "madrasah transformation".

Proses seleksi literatur mengikuti protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dari total 387 dokumen yang ditemukan pada pencarian awal, dilakukan penyaringan bertahap berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi: diterbitkan dalam rentang tahun 2020-2025, relevan secara tematik dengan fokus penelitian, tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris, dan merupakan karya ilmiah yang telah melalui proses per review. Setelah proses penyaringan, sebanyak 42 dokumen dinyatakan memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut, dan 20 di antaranya dipilih sebagai referensi utama yang dikutip dalam artikel ini.

Tahapan Seleksi	Jumlah
Identifikasi awal	387
Artikel duplikat	56
Screening judul dan abstrak	145

Tahapan Seleksi	Jumlah
Full text review	42
Artikel dianalisis	20

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan yang saling terkait. Tahap pertama adalah analisis isi (*content analysis*) terhadap masing-masing sumber yang telah diseleksi, dengan fokus pada identifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan risiko penurunan minat peserta didik dan strategi penanganannya. Tahap kedua adalah sintesis tematik (*thematic synthesis*), yaitu proses pengelompokan dan pengintegrasian temuan dari berbagai sumber ke dalam tema-tema yang lebih luas dan kohesif. Tahap ketiga adalah analisis kritis (*critical appraisal*), yakni penilaian terhadap kekuatan bukti, konsistensi temuan lintas studi, serta relevansi dan transferabilitas temuan dalam konteks madrasah Indonesia.

Dalam proses analisis ini, peneliti menggunakan matriks sintesis literatur (*literature synthesis matrix*) untuk memetakan hubungan antara berbagai sumber dan menghindari reduksi yang berlebihan terhadap kompleksitas persoalan. Validitas interpretasi dijaga melalui mekanisme triangulasi sumber, yaitu dengan memastikan bahwa setiap klaim atau argumen utama didukung oleh minimal tiga sumber yang berbeda dari latar konteks yang beragam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Risiko Penurunan Minat Peserta Didik pada Madrasah

Berdasarkan kajian menyeluruh terhadap literatur yang ada, penelitian ini berhasil mengidentifikasi enam kategori risiko utama yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi terhadap penurunan minat peserta didik pada madrasah. Keenam kategori ini bersifat saling terkait dan seringkali saling memperkuat satu sama lain dalam membentuk apa yang bisa disebut sebagai "spiral penurunan" yang sulit diputus tanpa intervensi strategis yang komprehensif.

Risiko Persepsi dan Reputasi Kelembagaan

Risiko pertama dan paling mendasar adalah risiko yang berkaitan dengan persepsi publik terhadap madrasah. Sejumlah penelitian menunjukkan secara konsisten bahwa stigma negatif terhadap madrasah masih kuat mengakar di sebagian segmen masyarakat, terutama kalangan perkotaan berpendidikan menengah ke atas yang justru memiliki kemampuan ekonomi untuk memilih alternatif pendidikan. Persepsi bahwa madrasah lebih rendah kualitasnya dibandingkan sekolah umum, atau bahwa lulusannya memiliki keterbatasan dalam mengakses pendidikan tinggi dan dunia kerja, masih menjadi hambatan signifikan yang belum berhasil diatasi sepenuhnya (Fatah 2022).

Yang menarik dari temuan penelitian Azizah dan Kurniawan (2022) adalah bahwa persepsi negatif ini seringkali tidak mencerminkan kenyataan aktual kualitas madrasah, melainkan lebih merupakan produk dari kurangnya komunikasi kelembagaan yang efektif dan minimnya exposure positif tentang capaian dan keunggulan madrasah kepada publik yang lebih luas. Dengan kata lain, ini adalah risiko reputasional yang pada hakikatnya bisa dikelola

melalui strategi komunikasi dan branding yang tepat, bukan semata-mata persoalan kualitas substantif.

Risiko Kompetitif dari Proliferasi Alternatif Pendidikan

Lanskap pendidikan Indonesia dalam satu dekade terakhir telah mengalami transformasi yang dramatis. Kemunculan sekolah-sekolah swasta bertaraf internasional, sekolah Islam terpadu (SIT) yang menggabungkan kurikulum nasional dengan pendidikan agama Islam secara lebih modern dan atraktif, hingga platform pendidikan digital yang menawarkan fleksibilitas belajar tanpa batas fisik, telah secara fundamental mengubah ekosistem persaingan pendidikan (Rohmah and Sulthoni 2023). Madrasah, khususnya yang dikelola secara konvensional, berisiko kehilangan segmen pasar yang semakin berpindah ke pilihan-pilihan baru yang dipandang lebih relevan dan inovatif.

Fenomena Sekolah Islam Terpadu (SIT) patut mendapatkan perhatian khusus dalam konteks ini. SIT berhasil menangkap kebutuhan segmen orang tua Muslim perkotaan yang menginginkan pendidikan berbasis nilai Islam tetapi sekaligus kompetitif secara akademik dan modern dalam pendekatannya. Data yang dikompilasi oleh Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT, 2023) menunjukkan pertumbuhan jumlah SIT yang konsisten sekitar 8-12% per tahun, sementara pertumbuhan madrasah cenderung stagnan. Ini merupakan indikator kuat dari tekanan kompetitif yang nyata yang dihadapi madrasah.

Risiko Kualitas Sumber Daya Manusia Pendidik

Kualitas dan kompetensi tenaga pendidik merupakan inti dari kualitas pendidikan itu sendiri. Dalam konteks madrasah, persoalan kualitas guru masih menjadi salah satu titik lemah yang paling sering diidentifikasi dalam berbagai evaluasi. Survei yang dilakukan Kemenag RI (2022) menemukan bahwa sekitar 31% guru di madrasah swasta belum memiliki sertifikasi profesi kependidikan, dan proporsi guru yang aktif mengikuti pengembangan profesional berkelanjutan (*continuous professional development*) masih jauh di bawah angka yang dicapai oleh sekolah umum setara.

Lebih dari sekadar persoalan sertifikasi formal, penelitian Hidayat dan Prasojo (2020) mengidentifikasi persoalan yang lebih substansial berupa kesenjangan kompetensi pedagogi di kalangan guru madrasah, khususnya dalam hal kemampuan mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran, menerapkan pendekatan pembelajaran aktif dan berpusat pada siswa (*student-centered learning*), serta mengembangkan penilaian autentik yang sesuai dengan tuntutan kurikulum kontemporer. Kesenjangan ini berdampak langsung pada kualitas pengalaman belajar siswa dan pada gilirannya memengaruhi persepsi orang tua terhadap nilai tambah yang ditawarkan madrasah.

Risiko Ketidakrelevanan Kurikulum

Kurikulum merupakan "jantung" dari sebuah lembaga pendidikania mendefinisikan apa yang diajarkan, bagaimana cara mengajarkannya, dan untuk tujuan apa semua itu dilakukan. Dalam konteks madrasah, ketegangan antara kurikulum keagamaan yang menjadi identitas utama dan tuntutan penguasaan kompetensi abad ke-21 yang bersifat sekuler-modern masih sering dipersepsikan sebagai dilema yang sulit dipecahkan (Azra 1999). Padahal, sesungguhnya integrasi keduanya bukan sesuatu yang mustahil, sebagaimana telah dibuktikan oleh berbagai madrasah unggulan yang berhasil melakukannya.

Penelitian yang dilakukan Suyanto dan Haryanto (2021) menemukan bahwa kekhawatiran orang tua terhadap kemampuan madrasah dalam mempersiapkan anak-anaknya menghadapi dunia kerja yang semakin berbasis teknologi dan keterampilan kognitif tingkat tinggi menjadi salah satu faktor pendorong terkuat perpindahan ke sekolah umum. Kekhawatiran ini mencerminkan adanya risiko ketidak relevanan kurikulum yang apabila tidak segera ditangani akan terus menggerus kepercayaan publik terhadap madrasah sebagai pilihan pendidikan yang viable dan menjanjikan.

Risiko Infrastruktur dan Fasilitas yang Tidak Memadai

Kondisi fisik dan kelengkapan fasilitas sebuah lembaga pendidikan memiliki pengaruh yang tidak bisa diabaikan terhadap pengalaman belajar siswa dan persepsi kualitas di mata orang tua. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar madrasah, terutama yang berstatus swasta dan berlokasi di kawasan pedesaan atau pinggiran kota, masih bergumul dengan keterbatasan infrastruktur yang cukup serius. Data dari Kemenag RI (2023) menunjukkan bahwa sekitar 23% ruang kelas di madrasah berada dalam kondisi yang memerlukan rehabilitasi, dan akses terhadap fasilitas laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA), perpustakaan digital, dan koneksi internet yang memadai masih sangat terbatas di banyak daerah.

Ketimpangan fasilitas ini tidak semata-mata berdampak pada kualitas pembelajaran secara langsung, tetapi juga menciptakan efek psikologis berupa kesan "kelas dua" yang secara tidak langsung memperkuat persepsi negatif terhadap madrasah. Mulyasa (2021) menegaskan bahwa fasilitas yang buruk mengirimkan sinyal negatif kepada calon peserta didik dan orang tua bahwa lembaga tersebut tidak serius dalam berinvestasi untuk kualitas pendidikan, terlepas dari seberapa bagus program akademiknya secara substantif.

Risiko Tata Kelola dan Kepemimpinan Kelembagaan

Dimensi terakhir dari risiko yang teridentifikasi berkaitan dengan kualitas tata kelola (*governance*) dan kepemimpinan di tingkat madrasah. Madrasah yang dikelola dengan tata kelola yang lemah ditandai oleh kurangnya transparansi, perencanaan strategis yang tidak memadai, komunikasi yang buruk antara manajemen dan komunitas sekolah, serta minimnya kapasitas fundraising dan pengembangan sumber daya cenderung mengalami stagnasi bahkan kemunduran (Hidayat and Prasojo 2020). Kepemimpinan yang efektif dan visioner merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan transformasi kelembagaan madrasah.

Analisis Penyebab Risiko: Pendekatan Root Cause Analysis

Identifikasi risiko saja tidaklah cukup tanpa diikuti oleh pemahaman yang mendalam tentang akar penyebabnya. Dengan menggunakan pendekatan *Root Cause Analysis* (RCA), penelitian ini memetakan bahwa sebagian besar risiko yang teridentifikasi di atas bersumber dari tiga lapisan penyebab yang bersifat hierarkis: penyebab langsung (proximate causes), penyebab yang berkontribusi (*contributing causes*), dan penyebab akar (*root causes*).

Pada lapisan penyebab langsung, penurunan minat peserta didik terutama dipicu oleh kombinasi faktor persepsi kualitas yang rendah dan tersedianya alternatif pendidikan yang dipandang lebih menarik. Pada lapisan penyebab yang berkontribusi, kita menemukan persoalan-persoalan seperti keterbatasan anggaran, kapasitas manajerial yang belum memadai, dan kurangnya inovasi kelembagaan. Sementara itu, pada lapisan penyebab akar, penelitian ini mengidentifikasi dua faktor sistemik yang paling fundamental: pertama,

ketergantungan yang berlebihan pada subsidi pemerintah tanpa upaya mandiri untuk diversifikasi sumber pendanaan; dan kedua, budaya organisasi yang cenderung reaktif dan resistif terhadap perubahan (Manab 2021).

Perspektif yang sangat menarik diajukan oleh Azra (2020), yang berargumen bahwa akar dari banyak persoalan yang dihadapi madrasah sesungguhnya bersifat epistemologis, yaitu belum terselesaikannya dikotomi antara "ilmu agama" dan "ilmu umum" yang dalam waktu panjang telah menciptakan keterbatasan orientasi kurikuler madrasah. Selama dikotomi ini belum diatasi secara konseptual dan praktis, madrasah akan terus berjuang untuk menemukan identitas yang kuat dan narasi yang meyakinkan tentang relevansi dan keunggulannya.

Strategi Manajemen Risiko yang Dapat Diterapkan Madrasah

Berdasarkan identifikasi dan analisis risiko yang telah dilakukan, penelitian ini merumuskan lima klaster strategi manajemen risiko yang saling melengkapi dan perlu diimplementasikan secara terintegrasi untuk menghasilkan dampak yang optimal dan berkelanjutan.

Strategi Penguatan Citra dan Branding Kelembagaan

Menghadapi risiko persepsi dan reputasi, madrasah perlu mengembangkan strategi branding kelembagaan yang sistematis dan berbasis data. Ini bukan sekadar aktivitas promosi atau pemasaran konvensional, melainkan sebuah upaya menyeluruh untuk mengkomunikasikan nilai-nilai inti, keunggulan komparatif, dan dampak positif yang telah dihasilkan madrasah kepada seluruh pemangku kepentingan. Fatah (2022) merekomendasikan pendekatan yang disebutnya sebagai "branding berbasis prestasi" (*achievement-based branding*), yaitu strategi komunikasi kelembagaan yang secara konsisten memvisibelkan capaian-capaian nyata madrasah: prestasi akademik dan non-akademik siswa, keberhasilan alumni, dan dampak sosial yang dihasilkan terhadap komunitas.

Dalam era digital saat ini, strategi branding yang efektif harus memanfaatkan berbagai platform media sosial dan digital dengan cara yang cerdas dan otentik. Penelitian yang dilakukan Hasan dan Marzuki (2023) menunjukkan bahwa madrasah yang aktif mengelola presence digital mereka melalui website yang informatif, akun media sosial yang konsisten dan menarik, serta konten video yang menampilkan kehidupan belajar dan kesuksesan alumni, berhasil menjangkau segmen orang tua muda yang aktif secara digital dan membuka ceruk pasar baru yang sebelumnya tidak terjangkau.

Strategi Inovasi Kurikulum dan Pembelajaran

Mengatasi risiko ketidakrelevanan kurikulum membutuhkan keberanian untuk melakukan inovasi yang substansial dan bukan sekadar perubahan kosmetik. Sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka yang diluncurkan oleh Kemendikbudristek dan adaptasinya dalam Kurikulum Merdeka Madrasah oleh Kemenag, madrasah didorong untuk mengembangkan kurikulum yang lebih fleksibel, berorientasi pada pengembangan kompetensi abad ke-21, dan mampu mengintegrasikan nilai-nilai keislaman secara organik ke dalam berbagai mata pelajaran, bukan hanya dalam pelajaran agama secara terpisah (Kementerian Agama Republik Indonesia 2022).

Konsep "Islamic STEM" atau STEAM berbasis nilai Islam yang mulai berkembang dalam literatur pendidikan Islam kontemporer menawarkan model yang sangat menjanjikan

untuk mengintegrasikan kecakapan sains, teknologi, rekayasa, seni, dan matematika dengan perspektif keislaman yang otentik. Oktaviani dan Wulandari (2022) dalam penelitian mereka tentang madrasah berbasis STEM di Jawa Barat menemukan bahwa pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan belajar siswa secara signifikan, tetapi juga berhasil mempertemukan harapan orang tua yang menginginkan pendidikan agama yang kuat sekaligus kompetensi sains yang kompetitif.

Di samping transformasi konten kurikulum, inovasi dalam metode dan pendekatan pembelajaran juga sangat krusial. Penerapan pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*), pembelajaran berbasis masalah (*problem-based learning*), dan pendekatan berpikir kritis (*critical thinking approach*) perlu ditingkatkan secara sistematis (Mulyasa 2013). Pergeseran dari paradigma "guru sebagai sumber pengetahuan" menuju "guru sebagai fasilitator pembelajaran" bukan hanya meningkatkan kualitas belajar, tetapi juga menjadi daya tarik tersendiri bagi generasi orang tua muda yang sadar pentingnya pengembangan kompetensi berpikir tingkat tinggi.

Strategi Pengembangan Profesional Tenaga Pendidik

Mengingat bahwa kualitas guru merupakan determinan terpenting dari kualitas pendidikan, investasi dalam pengembangan profesional tenaga pendidik madrasah harus menjadi prioritas strategis yang tidak bisa ditawar. Strategi yang direkomendasikan mencakup beberapa komponen yang saling melengkapi: pertama, program pendampingan (*coaching and mentoring*) antar-guru yang dirancang secara sistematis; kedua, pelatihan berbasis kompetensi yang berfokus pada penguasaan teknologi pembelajaran dan metodologi pengajaran kontemporer; ketiga, pemberian insentif yang memadai untuk mendorong guru mengikuti pendidikan lanjutan dan sertifikasi profesi (Hidayat and Prasojo 2020).

Dalam skala yang lebih sistemik, program pertukaran guru antarmadrasah dan bahkan antara madrasah dengan sekolah umum unggul dapat menjadi mekanisme transfer pengetahuan dan praktik terbaik yang sangat efektif. Rohmah dan Sulthoni (2023) mendokumentasikan bahwa madrasah-madrasah di Jawa Tengah yang aktif dalam jaringan pembelajaran profesional (*professional learning community*/PLC) antar-lembaga menunjukkan peningkatan kualitas pembelajaran yang jauh lebih signifikan dibandingkan madrasah yang beroperasi secara terisolasi.

Strategi Transformasi Digital dan Pemanfaatan Teknologi

Di era Industri 4.0 dan Society 5.0, digitalisasi bukan lagi pilihan melainkan keharusan bagi setiap lembaga pendidikan yang ingin tetap relevan. Untuk madrasah, transformasi digital mencakup beberapa dimensi yang saling terkait: digitalisasi administrasi dan tata kelola untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi; pengembangan platform pembelajaran digital yang dapat memperluas jangkauan dan fleksibilitas pembelajaran; serta pemanfaatan data analytics untuk pengambilan keputusan berbasis bukti dalam manajemen madrasah (Hasan and Marzuki 2023).

Penting untuk ditekankan bahwa transformasi digital di madrasah harus dilakukan dengan kesadaran penuh akan konteks dan keterbatasan yang ada. Tidak semua madrasah, terutama di kawasan terpencil, memiliki infrastruktur digital yang memadai untuk menjalankan transformasi secara penuh dalam waktu singkat. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang bersifat bertahap dan adaptif, dengan dukungan kebijakan dan investasi infrastruktur yang

memadai dari pemerintah (UNICEF Indonesia 2022). Kemitraan antara madrasah dengan perusahaan teknologi dan lembaga filantropi digital juga dapat menjadi jalan alternatif yang potensial untuk mempercepat proses transformasi ini.

Strategi Kemitraan Strategis dan Pemberdayaan Komunitas

Madrasah tidak bisa dan tidak seharusnya berjuang sendirian dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada. Membangun ekosistem kemitraan yang kuat dengan berbagai pihak pemerintah daerah, dunia usaha dan industri, perguruan tinggi, organisasi masyarakat sipil, alumni, dan komunitas lokal merupakan strategi manajemen risiko yang sangat efektif karena sifatnya yang mendistribusikan beban dan mengakumulasikan sumber daya secara kolektif (Manab 2021).

Secara konkret, kemitraan dengan dunia usaha dan industri (DUDI) dapat membuka peluang program magang bagi siswa, beasiswa, donasi fasilitas, dan pengembangan kurikulum yang berorientasi pada kebutuhan pasar kerja. Sementara itu, kemitraan dengan perguruan tinggiterutama PTKIN (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri) dapat memfasilitasi penelitian kolaboratif, program pengabdian masyarakat yang bermanfaat bagi madrasah, dan penguatan kapasitas manajerial kepala madrasah melalui program pelatihan bersertifikat. Suyanto dan Haryanto (2021) menekankan pentingnya melibatkan komunitas lokal secara aktif dalam proses perencanaan dan pengembangan madrasah, karena hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki komunitas terhadap madrasah, tetapi juga membuka akses terhadap sumber daya lokal yang selama ini belum dimanfaatkan secara optimal.

Implementasi Strategi: Kerangka Kerja Bertahap

Merumuskan strategi adalah langkah pertama yang penting, tetapi implementasi yang efektif menentukan apakah strategi tersebut akan menghasilkan perubahan yang nyata atau hanya tetap sebagai rencana di atas kertas. Berdasarkan sintesis literatur, penelitian ini mengusulkan kerangka implementasi tiga tahap yang disesuaikan dengan kapasitas dan konteks madrasah.

Tahap pertama, yang dapat dimulai dalam rentang 0-12 bulan pertama, adalah tahap pemetaan dan penguatan fondasi. Pada fase ini, madrasah perlu melakukan audit komprehensif terhadap kondisi kelembagaan yang mencakup analisis SWOT yang jujur dan berbasis data, pemetaan kepuasan pemangku kepentingan melalui survei terstruktur, serta identifikasi aset dan potensi yang selama ini belum dioptimalkan. Hasil dari audit ini menjadi dasar penyusunan rencana strategis pengembangan madrasah yang realistis, terukur, dan berorientasi pada prioritas yang jelas (Mulyasa 2013).

Tahap kedua, dalam rentang 12-36 bulan, adalah tahap intervensi dan inovasi. Pada fase ini, madrasah mulai mengimplementasikan program-program konkret berdasarkan rencana strategis yang telah disusun: meluncurkan program pengembangan profesional guru, memulai proses revitalisasi kurikulum, mengembangkan platform komunikasi digital, dan membangun kemitraan dengan pihak-pihak eksternal yang relevan. Kunci keberhasilan pada fase ini adalah konsistensi dalam pelaksanaan, ketersediaan mekanisme monitoring dan evaluasi yang reguler, serta kemauan untuk melakukan penyesuaian (*adaptive management*) berdasarkan umpan balik yang diterima (Hopkin 2022).

Tahap ketiga, dalam rentang 36 bulan ke atas, adalah tahap konsolidasi dan penskalaan. Pada fase ini, program-program yang terbukti berhasil diperkuat dan diperluas

jangkauannya, sementara program yang kurang efektif dievaluasi ulang atau dihentikan. Yang lebih penting, pada fase ini madrasah diharapkan mulai membangun sistem kelembagaan yang mampu menginternalisasi semangat inovasi dan adaptasi sebagai bagian dari budaya organisasi yang permanen, bukan sekadar proyek temporer (Rohmah and Sulthoni 2023).

Analisis Kritis: Tantangan dan Hambatan Implementasi

Menyajikan strategi manajemen risiko tanpa mengakui hambatan dan tantangan implementasinya akan menjadikan pembahasan ini tidak realistis dan kurang bermanfaat bagi praktisi. Setidaknya terdapat empat hambatan utama yang perlu diantisipasi secara serius.

Hambatan pertama adalah keterbatasan kapasitas fiskal. Sebagian besar strategi yang direkomendasikan membutuhkan investasi finansial yang tidak kecil, sementara madrasah swasta pada umumnya sangat terbatas dalam kemampuan pendanaannya. Tanpa formula pembiayaan yang inovatif dan dukungan kebijakan yang memihak, implementasi strategi transformatif akan sangat sulit diwujudkan (UNICEF Indonesia 2022).

Hambatan kedua adalah resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*) yang sering kali muncul dari dalam organisasi sendiri. Perubahan budaya dan cara kerja yang sudah lama terpatri dalam suatu organisasi memerlukan proses manajemen perubahan yang sabar, inklusif, dan berbasis empati. Kepala madrasah sebagai pemimpin perubahan perlu memiliki kecakapan khusus dalam mengelola dinamika ini (Hidayat and Prasojo 2020).

Hambatan ketiga adalah inkonsistensi kebijakan di level nasional dan daerah yang seringkali menciptakan ketidakpastian bagi lembaga pendidikan dalam membuat perencanaan jangka panjang. Pergantian kepemimpinan di Kementerian Agama maupun di tingkat daerah terkadang membawa perubahan prioritas kebijakan yang dapat mengganggu kontinuitas program pengembangan madrasah yang sedang berjalan (Kementerian Agama Republik Indonesia 2022).

Hambatan keempat adalah kesenjangan kapasitas digital yang masih nyata antara madrasah di perkotaan dan di pedesaan, serta antara madrasah negeri dan swasta. Implementasi strategi berbasis digital yang tidak disertai dengan pemerataan infrastruktur terlebih dahulu berisiko memperlebar kesenjangan yang sudah ada, alih-alih mengatasinya. Diperlukan kebijakan afirmatif yang terukur untuk memastikan bahwa transformasi digital madrasah berjalan secara inklusif (Hasan and Marzuki 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur mengenai strategi manajemen risiko dalam mengatasi penurunan minat peserta didik pada madrasah, dapat disimpulkan bahwa penurunan minat peserta didik merupakan permasalahan yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut meliputi rendahnya persepsi dan reputasi madrasah di masyarakat, meningkatnya persaingan dengan lembaga pendidikan lain, kualitas sumber daya manusia yang belum optimal, kurikulum yang dianggap kurang relevan dengan kebutuhan zaman, keterbatasan sarana dan prasarana, serta lemahnya tata kelola dan kepemimpinan lembaga.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar permasalahan tersebut berakar pada kurangnya kemampuan madrasah dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan yang semakin dinamis. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko menjadi

langkah strategis yang dapat membantu madrasah mengidentifikasi potensi ancaman, meminimalkan dampak risiko, serta memanfaatkan peluang untuk meningkatkan daya saing lembaga.

Strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan meliputi penguatan citra dan branding madrasah, inovasi kurikulum dan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan abad ke-21, peningkatan kompetensi tenaga pendidik secara berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran dan pengelolaan lembaga, serta pengembangan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. Implementasi strategi tersebut perlu dilakukan secara bertahap, terencana, dan berkelanjutan dengan dukungan kepemimpinan yang visioner serta keterlibatan seluruh warga madrasah.

Dengan demikian, manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai upaya untuk mengatasi penurunan minat peserta didik, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam mewujudkan madrasah yang unggul, adaptif, inovatif, dan mampu mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan pendidikan yang semakin ketat. Melalui pengelolaan risiko yang efektif, madrasah diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat serta menjadi pilihan pendidikan yang berkualitas bagi peserta didik di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Azra, Azyumardi. 1999. *Edukasi Islam Di Asia Tenggara: Sejarah Dan Perkembangannya*. Jakarta: Prenanda Media.

Fatah, A. 2022. “Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Minat Peserta Didik Pada Madrasah Aliyah Negeri.” *Ta’dibuna: Jurnal Pendidikan Islam* 11 (3): 301–18.

Hasan, M, and I Marzuki. 2023. “Transformasi Digital Madrasah Dalam Merespons Dinamika Persaingan Pendidikan Era 4.0.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 20 (1): 55–74.

Hidayat, R, and L D Prasojo. 2020. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kualitas Manajemen: Kajian Lintas Lokasi.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 27 (2): 210–28.

Hopkin, Paul. 2022. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 6th ed. Kogan Page.

Kementerian Agama Republik Indonesia. 2022. “Statistik Pendidikan Islam 2022: Data Madrasah Seluruh Indonesia.”

———. 2023. “Keputusan Menteri Agama No. 347 Tahun 2023 Tentang Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Madrasah.” Kemenag RI.

Manab, A. 2021. *Manajemen Risiko: Kajian Manajemen Risiko Pada Satuan Pendidikan*. Deepublish.

Mulyasa. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rohmah, N, and M Sulthoni. 2023. “Inovasi Kelembagaan Madrasah Unggul Di Jawa Tengah: Studi Komparatif.” *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 21 (1): 44–63.

UNICEF Indonesia. 2022. “Situation Analysis on Children’s Education in Indonesia: Focus on Islamic Education Institutions.”

Wigfield, A, and J S Eccles. 2020. “35 Years of Research on Students’ Subjective Task Values and Motivation: A Look Back and a Look Forward.” In *Handbook of Competence and Motivation: Theory and Application*, edited by A J Elliot, C S Dweck,

and D S Yeager, 2nd ed., 159–76. Guilford Press.

European Commission. 2020. Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting Education and Training for the Digital Age. Brussels: European Commission.

International Organization for Standardization. 2018. ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines. Geneva: ISO.

OECD. 2023. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c74f03de-en.

Page, M. J., J. E. McKenzie, P. M. Bossuyt, I. Boutron, T. C. Hoffmann, C. D. Mulrow, et al. 2021. “The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews.” BMJ 372: n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

Pemerintah Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara.

UNESCO. 2021. Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris: UNESCO.

UNESCO. 2023. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education—A Tool on Whose Terms? Paris: UNESCO.

World Bank. 2018. World Development Report 2018: Learning to Realize Education’s Promise. Washington, DC: World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1.