JELS Journal of Education and Learning Sciences
E-ISSN : 2808-3695

Vol 06 No 02 2026
http://jurnal.gerakanedukasi.com/index.php/gerasi
https://doi.org/10.56404/jels.v6i2.537

Environmental Scanning: Analisis Faktor Internal dan Eksternal dalam Analisis Organisasi Lembaga Pendidikan

[1]Ifa Hidayah, [2]Agus Zaenul Fitri, [3]Sulistyorini

[1,2,3]Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

[1]ifahidayah321@gmail.com [2]guszain@uinsatu.ac.id [3]sulistyorini@uinsatu.ac.id

ABSTRACT: Environmental scanning in educational institutions is often treated as an administrative activity for mapping strengths, weaknesses, opportunities, and threats, particularly for accreditation. This study examines how internal and external factors can be conceptualized as instruments of organizational analysis and identifies the limitations of conventional approaches in responding to disruptive change and tensions between educational ideals and market demands. A qualitative, descriptive-analytical library research design was employed. Journal articles, books, and previous studies were examined through content analysis and interpretive synthesis. The findings indicate that SWOT analysis and EFAS-IFAS weighting primarily describe and diagnose organizational positions. Strategic effectiveness also depends on the alignment of resources, processes, and organizational values with the changes encountered. The study proposes a layered conceptual model connecting environmental mapping, strategic positioning and trade-offs, capability adjustment, reinforcement of core ideology, and performance measurement through the Balanced Scorecard. The model positions environmental scanning within an integrated strategic management process, enabling educational institutions to adapt while preserving their identity. Further empirical testing across diverse educational contexts is required.

Keywords: *environmental scanning; organizational analysis; educational institutions; organizational capabilities; strategic management*

PENDAHULUAN

Institusi pendidikan pada dasarnya adalah organisasi terbuka yang keberlangsungannya tidak dapat dilepaskan dari interaksi timbal balik dengan lingkungan tempatnya beroperasi. Prinsip bahwa organisasi merupakan open system yang sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya telah lama menjadi asumsi dasar dalam teori manajemen strategis, sebagaimana gagasan general systems theory dari von Bertalanffy yang dibahas oleh Fitri, Prabowo, dan Syamsuddin (2020). Implikasinya, tumbuh, berkembang, bahkan matinya sebuah organisasi (termasuk institusi pendidikan), sangat ditentukan oleh berbagai entitas dan kondisi yang melingkupinya. Dalam konteks ini, pendidikan tidak lagi dapat dipandang sebagai ruang tertutup yang steril dari tekanan pasar, kebijakan, maupun kompetisi, melainkan sebagai entitas yang

harus terus-menerus menyesuaikan arah kebijakannya terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal yang bergerak cepat dan sulit diprediksi (Syahlatunnisa, 2025).

Sejumlah literatur telah menegaskan urgensi analisis lingkungan sebagai fondasi manajemen strategis institusi pendidikan. Perencanaan strategis lembaga pendidikan Islam mensyaratkan formulasi yang bertumpu pada identifikasi peluang-ancaman eksternal serta kekuatan-kelemahan internal sebelum strategi diimplementasikan (Nurcholiq, 2023). Argumen ini diperkuat melalui penerapan analisis SWOT berbasis pembobotan EFAS-IFAS pada IAIN Kendari, yang membuktikan bahwa posisi kompetitif institusi pendidikan Islam dapat dipetakan secara kuantitatif melalui interaksi kedua lingkungan tersebut (Fitri, Prabowo, & Syamsuddin, 2020). Pada level yang lebih makro, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia, seperti UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UIN Syarif Hidayatullah, telah mengadopsi model-model strategi korporat Fred R. David sebagai respons atas tuntutan orientasi pasar yang semakin kuat (Fitri, Nasukah, & Tayeb, 2020).

Namun demikian, di balik konsensus literatur mengenai pentingnya *environmental scanning*, muncul ketegangan yang jarang dibahas secara eksplisit. Di satu sisi, teori manajemen strategis konvensional menuntut pendekatan yang sistematis, objektif, dan berorientasi pasar, di sisi lain, banyak pemimpin institusi pendidikan termasuk PTKI, justru menolak logika orientasi pasar karena dianggap berasal dari dunia bisnis dan tidak sejalan dengan idealisme pendidikan sebagai ranah nonprofit (Fitri, Nasukah, & Tayeb, 2020). Kontradiksi ini diperparah oleh temuan bahwa perencanaan strategis pada institusi pendidikan kerap hanya menjadi pemenuhan syarat administratif, misalnya untuk akreditasi, tanpa benar-benar diimplementasikan secara substantif (Rêgo et al., 2024). Di titik inilah muncul gap yang signifikan: literatur cenderung menekankan pentingnya analisis lingkungan sebagai preskripsi normatif, namun minim mengeksplorasi mengapa kapabilitas organisasi pendidikan, sumber daya, proses, dan nilai kerap justru menjadi disabilitas ketika institusi dihadapkan pada perubahan yang bersifat disruptif, bukan sekadar sustaining.

Ketegangan tersebut memiliki relevansi akademik sekaligus praktis yang tidak dapat diabaikan. Secara akademik, kajian ini berkontribusi pada penyempurnaan kerangka analisis lingkungan yang selama ini banyak diadaptasi secara linear dari dunia bisnis ke ranah pendidikan, tanpa mempertimbangkan secara memadai perbedaan nilai dan tujuan (*core ideology*) yang melekat pada organisasi nonprofit (Collins & Porras, 1996). Secara praktis, pemahaman yang keliru terhadap dinamika internal-eksternal berisiko menjebak institusi pendidikan dalam apa yang oleh Christensen dan Overdorf disebut sebagai kegagalan struktural dalam merespons perubahan, yakni ketika proses dan nilai yang justru menjadi kekuatan institusi pada satu periode berubah menjadi penghambat pada periode berikutnya (Christensen & Overdorf, 2000). Bagi pengambil kebijakan pendidikan, kegagalan memahami ketegangan ini dapat berujung pada

perencanaan strategis yang secara formal "ideal" namun secara substantif gagal diimplementasikan (Fitri, Nasukah, & Tayeb, 2020).

Berangkat dari problematika tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan: bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dikonseptualisasikan secara koheren sebagai instrumen analisis organisasi pada institusi pendidikan, mengingat adanya ketegangan antara tuntutan orientasi pasar dan idealisme nonprofit yang melekat pada sektor ini? Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara kritis bagaimana faktor-faktor internal (sumber daya, struktur, budaya, kapabilitas manajerial) dan eksternal (kebijakan, teknologi, persaingan, tuntutan pasar) berinteraksi dalam membentuk arah kebijakan strategis institusi pendidikan, serta mengidentifikasi kondisi di mana kerangka analisis konvensional tersebut mengalami keterbatasan aplikatif.

Signifikansi studi ini terletak pada upayanya menjembatani dua tradisi pemikiran yang selama ini berjalan relatif terpisah: tradisi manajemen strategis berbasis SWOT/EFAS-IFAS yang telah mapan diterapkan pada institusi pendidikan Islam (Nurcholiq, 2023), dan tradisi kritis mengenai kapabilitas-disabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan disruptif (Christensen & Overdorf, 2000). Dengan mengintegrasikan kedua tradisi tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual baru bagi pengembangan model environmental scanning yang lebih kontekstual bagi institusi pendidikan, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi pemimpin lembaga pendidikan dalam merumuskan strategi yang tidak sekadar administratif, melainkan benar-benar responsif terhadap dinamika lingkungan yang dihadapi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian kepustakaan (*library research*) yang bersifat deskriptif-analitis. Sumber data meliputi artikel jurnal, buku akademik, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan *environmental scanning*, analisis SWOT, lingkungan organisasi, sumber daya, proses dan nilai organisasi, visi, serta strategi adaptasi organisasi pendidikan. Literatur dipilih berdasarkan relevansinya dengan tujuan penelitian, kemudian diidentifikasi, diklasifikasikan, dan dibandingkan untuk menemukan keterkaitan konseptual antara analisis lingkungan dan pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan institusi pendidikan (Creswell, 2016; Hariani & Jabbar, 2026).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi, mengategorikan, dan menginterpretasikan gagasan dalam literatur yang relevan dengan *environmental scanning* dan manajemen strategis institusi pendidikan (Krippendorff, 2018). Analisis difokuskan pada enam aspek: (1) analisis lingkungan internal organisasi pendidikan; (2) analisis lingkungan eksternal dan

dinamika perubahan; (3) peran proses dan nilai organisasi dalam adaptasi; (4) ketegangan antara idealisme pendidikan dan tuntutan pasar; (5) peran visi dan ideologi inti dalam menghadapi perubahan; serta (6) sintesis model konseptual *environmental scanning*. Hasil analisis kemudian dibandingkan dan disintesiskan untuk mengidentifikasi keterkaitan antarkomponen serta merumuskan model konseptual yang mempertimbangkan karakteristik dan misi institusi pendidikan. Model yang dihasilkan merupakan proposisi konseptual berbasis literatur dan belum tervalidasi secara empiris.

Selanjutnya, hasil sintesis digunakan untuk merumuskan keterkaitan antara pemetaan lingkungan internal dan eksternal, penentuan posisi strategis dan *trade-offs*, penyesuaian sumber daya dan proses organisasi, penguatan visi dan ideologi inti, serta pengukuran kinerja melalui *Balanced Scorecard*. Perumusan model mempertimbangkan karakteristik institusi pendidikan yang mengemban misi akademik, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan nilai kelembagaan. Konsistensi interpretasi diperiksa dengan menelusuri kembali proposisi yang dirumuskan pada literatur pendukung. Dengan demikian, model yang dihasilkan merupakan konstruksi konseptual berbasis sintesis literatur dan belum tervalidasi secara empiris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Konseptual Environmental Scanning untuk Institusi Pendidikan

Sintesis literatur mengenai lingkungan internal, lingkungan eksternal, kapabilitas organisasi, ketegangan orientasi, dan ideologi inti menghasilkan sebuah model konseptual yang terdiri atas beberapa tahapan yang saling berhubungan. Pertama, environmental scanning digunakan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi melalui analisis SWOT yang diperkuat dengan pembobotan EFAS-IFAS. Hasil analisis tersebut memberikan gambaran kuantitatif mengenai posisi organisasi pada suatu waktu tertentu. Kedua, data hasil pemetaan lingkungan tidak cukup hanya disajikan dalam bentuk daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Data tersebut perlu diterjemahkan menjadi pilihan posisi strategis yang jelas serta disertai trade-offs, yaitu keputusan mengenai hal-hal yang diprioritaskan dan hal-hal yang harus dikurangi atau ditinggalkan. Ketiga, keberhasilan strategi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses dan nilai yang telah dimilikinya dengan jenis perubahan yang dihadapi, baik sustaining maupun disruptive. Dengan demikian, keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sumber daya, tetapi juga oleh kesesuaian antara perubahan dengan kapabilitas internal organisasi. Keempat, seluruh proses tersebut perlu didasarkan pada ideologi inti organisasi yang benar-benar otentik. Dengan cara ini, institusi pendidikan dapat menghindari pertentangan yang berlebihan antara idealisme pendidikan dan

tuntutan pasar, karena keduanya dapat dikelola secara bersamaan tanpa menghilangkan jati diri organisasi.

Kelima, strategi yang telah dirumuskan juga membutuhkan mekanisme untuk menerjemahkannya ke dalam ukuran kinerja yang konkret dan dapat dipantau secara berkala. Dalam hal ini, Balanced Scorecard menawarkan empat perspektif yang saling berkaitan, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1993). Institusi pendidikan yang telah memiliki posisi strategis yang jelas dan berpegang pada ideologi inti yang kuat tetap dapat mengalami kesulitan apabila tidak memiliki sistem pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan. Tanpa mekanisme tersebut, strategi berisiko hanya berhenti sebagai dokumen perencanaan yang baik secara konseptual, tetapi tidak diterapkan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Kondisi seperti ini sejalan dengan persoalan yang ditemukan dalam implementasi strategi pada institusi pendidikan, yaitu adanya rencana strategis yang lebih banyak berfungsi sebagai dokumen administratif atau pemenuhan kebutuhan akreditasi daripada sebagai pedoman nyata dalam menjalankan organisasi (Fitri, Nasukah, & Tayeb, 2020).

Berdasarkan sintesis tersebut, model konseptual yang ditawarkan dalam kajian ini menempatkan environmental scanning bukan sekadar sebagai kegiatan administratif yang berdiri sendiri, tetapi sebagai awal dari rangkaian proses pengambilan keputusan strategis. Proses tersebut dimulai dari pemetaan kondisi organisasi melalui scanning, kemudian dilanjutkan dengan penentuan posisi dan trade-offs (positioning), penyesuaian kapabilitas internal melalui proses dan nilai organisasi, penguatan jati diri melalui ideologi inti, hingga penerjemahan strategi ke dalam ukuran kinerja melalui Balanced Scorecard. Setiap tahapan memiliki hubungan yang saling memengaruhi, sehingga kegagalan pada salah satu tahapan dapat memengaruhi keberhasilan keseluruhan proses. Misalnya, environmental scanning yang dilakukan secara baik tidak akan menghasilkan strategi yang efektif apabila organisasi tidak berani menentukan posisi yang jelas. Demikian pula, strategi yang tepat dapat mengalami hambatan dalam pelaksanaannya apabila tidak sesuai dengan nilai organisasi atau tidak didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang berkelanjutan.

Dengan demikian, kontribusi konseptual utama kajian ini terletak pada pemahaman bahwa environmental scanning seharusnya menjadi bagian dari rangkaian manajemen strategis yang utuh, bukan sekadar alat untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan. Dalam konteks institusi pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia, hasil scanning perlu diikuti dengan keputusan strategis, penyesuaian kapabilitas internal, penguatan ideologi organisasi, serta pengukuran kinerja secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut memungkinkan institusi pendidikan untuk merespons perubahan lingkungan secara lebih adaptif tanpa kehilangan nilai dan identitas yang menjadi dasar keberadaannya.

Pembahasan

Konsep dan Lingkungan Internal

Environmental scanning dapat dipahami sebagai kegiatan untuk mencari, mengumpulkan, dan memahami informasi mengenai kondisi internal dan eksternal organisasi. Kegiatan ini menjadi tahap awal sekaligus dasar dalam proses manajemen strategis (Nurcholiq, 2023). David et al. (2022) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Pada tahap formulasi strategi, organisasi perlu melakukan penilaian terhadap kondisi eksternal (external assessment) dan kondisi internal (*internal assessment*) sebelum menentukan visi, misi, tujuan jangka panjang, dan strategi yang akan digunakan (Fitri, Nasukah, & Tayeb, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa environmental scanning bukan sekadar kegiatan administratif, tetapi merupakan langkah penting dalam menentukan arah organisasi. Organisasi perlu memahami kondisi dirinya sendiri sekaligus lingkungan di sekitarnya sebelum menetapkan strategi yang tepat.

Namun, apabila *environmental scanning* hanya dipahami sebagai kegiatan untuk mengisi matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka terdapat risiko bahwa kondisi lingkungan yang kompleks menjadi terlalu sederhana. Porter menjelaskan bahwa banyak organisasi telah melakukan analisis lingkungan secara berulang, tetapi pada akhirnya hanya berfokus pada peningkatan efektivitas operasional. Mereka tidak selalu mampu menentukan posisi strategis yang unik dan berbeda dari organisasi lain. Porter menyebut kondisi ini sebagai konvergensi kompetitif (*competitive convergence*), yaitu keadaan ketika organisasi semakin banyak menggunakan praktik terbaik yang sama sehingga karakteristik antarorganisasi menjadi semakin mirip (Porter, 1996). Hal tersebut relevan dengan kondisi institusi pendidikan Islam di Indonesia yang cenderung menggunakan model manajemen strategis yang serupa, khususnya yang mengacu pada kerangka David, tetapi belum selalu mampu mengembangkan strategi yang sesuai dengan karakteristik masing-masing institusi (Fitri, Nasukah, & Tayeb, 2020).

Berdasarkan kerangka tersebut, analisis lingkungan internal pada institusi pendidikan umumnya berfokus pada identifikasi kekuatan dan kelemahan yang berasal dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana, struktur organisasi, serta budaya kerja (Syahlatunnisa, 2025). Pendekatan *Resource-Based View (RBV)* menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diperoleh dari sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Keempat kriteria tersebut dikenal sebagai kerangka VRIN (Syahlatunnisa, 2025). Dalam institusi pendidikan Islam, misalnya, jaringan alumni yang kuat, reputasi keilmuan pendiri, dan kurikulum yang memiliki ciri khas dapat

menjadi sumber daya yang memenuhi kriteria tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang yang memanfaatkan karakteristik santri-mahasiswa yang telah memiliki kemampuan teknologi sebagai dasar dalam mengembangkan sistem pembelajaran mandiri (Nurcholiq, 2023).

Namun demikian, pendekatan RBV yang menekankan pada kepemilikan sumber daya perlu dilengkapi dengan tiga faktor yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam menjalankan kegiatannya, yaitu *resources* (sumber daya), *processes* (proses kerja), dan *values* (nilai atau prioritas organisasi). Menurut Christensen dan Overdorf, sumber daya relatif lebih mudah diubah atau dipindahkan, sedangkan proses dan nilai organisasi cenderung lebih sulit diubah karena telah menjadi bagian dari budaya organisasi (Christensen & Overdorf, 2000). Artinya, dua institusi pendidikan yang memiliki sumber daya yang sama belum tentu menghasilkan kinerja yang sama. Perbedaan tersebut dapat terjadi karena adanya perbedaan dalam proses pengambilan keputusan dan nilai-nilai yang digunakan dalam menentukan prioritas. Kondisi ini terlihat pada IAIN Kendari. Meskipun memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dengan bobot IFAS sebesar 0,16 sebagai kekuatan tertinggi, institusi tersebut masih memiliki kelemahan dalam manajemen mutu dengan bobot 0,17. Hal ini menunjukkan bahwa masalah yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sumber daya, tetapi juga dengan proses tata kelola organisasi (Fitri, Prabowo, & Syamsuddin, 2020).

Selain itu, analisis lingkungan internal juga perlu melihat kemampuan organisasi dalam mengelola aset tidak berwujud (*intangible assets*), seperti keterampilan pegawai, sistem informasi, dan kualitas kepemimpinan, agar dapat mendukung pencapaian tujuan strategis (Kaplan & Norton, 1993). Oleh karena itu, penilaian lingkungan internal institusi pendidikan tidak seharusnya hanya berfokus pada jumlah dan kondisi sumber daya yang dimiliki. Penilaian juga perlu mencakup kesiapan proses kerja, kualitas tata kelola, serta kesesuaian nilai-nilai institusi dalam menghadapi berbagai perubahan di lingkungan eksternal.

Analisis Lingkungan Eksternal

Pada lingkungan eksternal, analisis biasanya dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan makro meliputi kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan sosial dan budaya, serta kondisi lingkungan. Sementara itu, lingkungan industri mencakup tingkat persaingan, daya tawar pemasok dan pembeli, ancaman produk pengganti, serta kemungkinan munculnya pesaing baru (Syahlatunnisa, 2025). Untuk menganalisis lingkungan industri secara lebih mendalam, Porter menawarkan kerangka Five Competitive Forces. Menurut Porter, kekuatan-kekuatan tersebut lebih menentukan tingkat keuntungan dan kemampuan organisasi untuk bertahan dalam jangka panjang dibandingkan hanya melihat pertumbuhan sektor, perkembangan teknologi, atau tingkat regulasinya (Porter, 2008).

Konsep tersebut dapat diterapkan dalam bidang pendidikan. Ancaman pendatang baru dapat berupa munculnya program studi atau lembaga pendidikan baru yang menjadi pesaing. Daya tawar pemasok dapat dilihat dari ketersediaan calon mahasiswa yang berkualitas dan tenaga pendidik yang potensial. Sementara itu, daya tawar pembeli dapat terlihat dari tuntutan stakeholder dan dunia kerja terhadap kompetensi lulusan. Ancaman produk substitusi juga semakin besar dengan berkembangnya berbagai bentuk pembelajaran alternatif, seperti kursus daring yang menawarkan sertifikat. Di sisi lain, persaingan antar lembaga pendidikan semakin meningkat seiring bertambahnya jumlah perguruan tinggi baru (Robinson et al., 2021)

Hal penting dari kerangka Porter adalah bahwa ancaman yang paling besar tidak selalu terlihat secara langsung. Contohnya, industri film fotografi mengalami kemunduran bukan terutama karena persaingan harga antarprodusen, tetapi karena munculnya teknologi digital sebagai produk pengganti (Porter, 2008). Hal yang sama dapat terjadi dalam dunia pendidikan. Ancaman terbesar bagi suatu institusi tidak selalu berasal dari lembaga pendidikan lain, tetapi dapat berasal dari perubahan kebutuhan dunia kerja yang menyebabkan model pendidikan konvensional menjadi kurang sesuai. Oleh karena itu, institusi pendidikan perlu memperhatikan perubahan kebutuhan pasar kerja dan perkembangan model pembelajaran baru.

Penerapan analisis lingkungan eksternal secara kuantitatif dapat dilihat pada kasus IAIN Kendari melalui pembobotan EFAS. Hasil analisis menunjukkan bahwa total skor ancaman sebesar 1,47 lebih tinggi daripada total skor peluang sebesar 1,41. Ancaman tersebut mencakup citra institusi sebagai "pilihan kelas dua" dibandingkan universitas negeri umum, tindak lanjut kerja sama yang belum optimal, keterlibatan lulusan yang belum optimal, serta kebijakan rekrutmen tenaga kependidikan. Adapun status sebagai satu-satunya perguruan tinggi Islam negeri di provinsi tersebut merupakan salah satu faktor peluang yang dianalisis (Fitri, Prabowo, & Syamsuddin, 2020).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa dalam environmental scanning, peluang dan ancaman perlu dianalisis secara seimbang dan tidak dapat dianggap saling menghilangkan. Jika ancaman lebih kuat daripada peluang, seperti yang terjadi pada IAIN Kendari yang berada pada kuadran IV (Weakness-Threat) dengan koordinat (-0,16; -0,06), maka institusi perlu menerapkan strategi defensif. Strategi tersebut dilakukan dengan mengurangi kelemahan sekaligus menghindari atau menghadapi ancaman yang ada (Fitri, Prabowo, & Syamsuddin, 2020). Strategi seperti ini terkadang lebih sulit diterima oleh pihak internal karena tidak sepopuler strategi pengembangan atau ekspansi, meskipun lebih sesuai dengan kondisi organisasi.

Pembobotan EFAS–IFAS dapat digunakan sebagai langkah awal untuk menilai kondisi internal dan eksternal organisasi secara lebih sistematis dan terukur. Meskipun demikian, penerapannya memiliki sejumlah keterbatasan. Penilaian terhadap bobot

dan skor setiap faktor dapat dipengaruhi oleh subjektivitas pihak yang melakukan analisis, sedangkan hasilnya hanya merepresentasikan kondisi organisasi pada periode tertentu. Selain itu, EFAS–IFAS lebih berfungsi sebagai instrumen diagnosis untuk memetakan posisi strategis organisasi daripada sebagai panduan langsung dalam menentukan tindakan strategis. Oleh karena itu, hasil pemetaan tersebut perlu dilanjutkan dengan evaluasi terhadap kapabilitas organisasi, proses kerja, dan nilai-nilai kelembagaan agar dapat dirumuskan strategi yang sesuai untuk memperbaiki posisi organisasi (Kurniatun et al., 2025).

Dengan demikian, hasil analisis SWOT/EFAS-IFAS sebaiknya tidak dipandang sebagai hasil akhir. Pemetaan tersebut perlu dilanjutkan dengan analisis terhadap proses kerja dan nilai-nilai organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan tidak hanya sesuai secara teoritis, tetapi juga dapat diterapkan dan menghasilkan perubahan yang efektif dalam organisasi.

Proses dan Nilai Organisasi sebagai Faktor Penentu Keberhasilan Adaptasi

Argumen utama dalam kajian ini adalah bahwa kemampuan organisasi pendidikan dalam merespons hasil environmental scanning tidak hanya bergantung pada kelengkapan data mengenai faktor internal dan eksternal. Kemampuan tersebut juga ditentukan oleh kesesuaian antara bentuk perubahan yang dihadapi dengan proses kerja dan nilai-nilai yang telah berkembang dalam institusi (Heaton et al., 2023). Dengan kata lain, organisasi tidak selalu dapat merespons perubahan hanya dengan mengandalkan sumber daya yang sudah dimilikinya . Christensen dan Overdorf membedakan dua jenis perubahan, yaitu sustaining innovation dan disruptive innovation. Sustaining innovation merupakan bentuk perbaikan secara bertahap terhadap layanan atau produk yang sudah ada dan selama ini dianggap penting oleh pengguna. Sementara itu, disruptive innovation merupakan perubahan yang pada awalnya dapat dianggap memiliki kinerja lebih rendah berdasarkan ukuran yang umum digunakan, tetapi kemudian mampu menciptakan kebutuhan atau pasar baru (Christensen & Overdorf, 2000). Perubahan yang bersifat sustaining biasanya lebih mudah diterapkan dalam struktur organisasi yang sudah ada karena proses dan nilai yang dimiliki organisasi memang sesuai dengan jenis perubahan tersebut.

Situasi menjadi lebih kompleks ketika institusi pendidikan menghadapi perubahan yang bersifat disruptif. Contohnya adalah perubahan model pembelajaran akibat perkembangan teknologi digital atau meningkatnya minat calon mahasiswa terhadap micro-credentials dibandingkan dengan gelar akademik konvensional. Perubahan seperti ini dapat bertentangan dengan nilai dan cara kerja yang selama ini dianggap berhasil oleh institusi. Misalnya, terdapat anggapan bahwa kualitas pendidikan hanya dapat dijaga melalui pembelajaran tatap muka secara penuh dan kurikulum yang disusun secara berjenjang dan ketat.

Kondisi tersebut dapat dipahami melalui kasus *Digital Equipment Corporation* yang dijelaskan oleh Christensen dan Overdorf (Christensen & Overdorf, 2000). Perusahaan tersebut sebenarnya memiliki kemampuan rekayasa yang lebih baik dibandingkan pesaingnya dalam industri komputer pribadi. Namun, perusahaan tersebut tetap mengalami kegagalan karena proses dan nilai internalnya lebih sesuai untuk industri minikomputer yang memiliki margin keuntungan tinggi. Ketika berhadapan dengan industri komputer pribadi yang memiliki margin lebih rendah dan membutuhkan siklus produksi yang lebih cepat, proses dan nilai tersebut justru menjadi hambatan. Hal serupa dapat terjadi pada institusi pendidikan. Jika institusi tidak mampu membedakan perubahan sustaining dan disruptive, institusi dapat menggunakan solusi yang bersifat bertahap untuk menghadapi masalah yang sebenarnya membutuhkan perubahan mendasar. Misalnya, institusi hanya menambah perangkat dan fasilitas teknologi tanpa melakukan perubahan pada proses pembelajaran secara menyeluruh.

Lebih lanjut, Christensen dan Overdorf menjelaskan tiga pilihan struktural bagi organisasi yang menghadapi ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan tuntutan baru. Pertama, organisasi dapat membentuk struktur atau unit baru yang tetap berada dalam organisasi yang sudah ada. Kedua, organisasi dapat memisahkan kegiatan tersebut menjadi unit yang lebih mandiri melalui spin-out. Ketiga, organisasi dapat mengakuisisi organisasi lain yang telah memiliki proses dan nilai yang sesuai dengan kebutuhan baru (Christensen & Overdorf, 2000). Dalam konteks institusi pendidikan, pilihan-pilihan tersebut perlu disesuaikan dengan karakteristik lembaga pendidikan yang umumnya memiliki keterbatasan dalam melakukan perubahan struktural. Institusi pendidikan harus mempertimbangkan regulasi, sistem akreditasi, birokrasi, serta tata kelola yang berasal dari yayasan atau pemerintah. Oleh karena itu, pilihan pertama, yaitu membentuk unit baru yang relatif semiotonom tetapi tetap berada dalam struktur institusi, dapat menjadi pilihan yang lebih realistis. Salah satu contohnya adalah pembentukan unit teknologi informasi khusus seperti yang dilakukan oleh Pesantren Mahasiswa Al-Hikam. Meskipun demikian, pembentukan unit baru belum tentu secara otomatis mampu menciptakan proses dan nilai organisasi yang sepenuhnya baru (Nurcholiq, 2023).

Ketegangan antara Idealisme Pendidikan dan Tuntutan Pasar

Salah satu persoalan utama dalam penerapan environmental scanning pada institusi pendidikan adalah adanya penolakan terhadap orientasi pasar. Orientasi ini sering dianggap sebagai pendekatan yang berasal dari dunia bisnis sehingga kurang sesuai dengan misi pendidikan yang bersifat nonprofit (Biondi, L., & Russo, 2022). Penolakan tersebut tidak hanya berkaitan dengan pandangan pribadi pimpinan lembaga, tetapi juga menunjukkan adanya perbedaan antara dua cara pandang dalam mengelola institusi pendidikan. Di satu sisi, terdapat logika akademik yang menekankan pentingnya pengetahuan, pendidikan, dan pembentukan karakter. Di sisi lain, terdapat

logika pasar yang menekankan efisiensi, daya saing, serta kemampuan lembaga dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan pilihan konsumen pendidikan (Fitri, Nasukah, & Tayeb, 2020).

Perbedaan kedua orientasi tersebut dapat dijelaskan melalui konsep trade-offs yang dikemukakan Porter. Menurut Porter, organisasi perlu menentukan pilihan strategis yang jelas karena tidak semua tujuan dapat dicapai secara bersamaan. Jika organisasi berusaha menjalankan dua orientasi yang memiliki tuntutan berbeda, posisi strategis yang dibangun dapat menjadi kurang kuat (Porter, 1996). Dalam konteks pendidikan, misalnya, lembaga ingin tetap mempertahankan idealisme akademik dan pembentukan karakter, tetapi pada saat yang sama juga ingin meningkatkan jumlah mahasiswa, menekan biaya, dan melakukan promosi secara agresif. Jika tidak ada prioritas yang jelas, lembaga dapat mengalami kesulitan dalam mempertahankan keunggulan dan identitasnya.

Porter memberikan contoh melalui kasus Continental Airlines. Perusahaan tersebut mencoba menerapkan model penerbangan berbiaya rendah melalui program "*Continental Lite*", tetapi tetap mempertahankan model layanan penuh pada rute lainnya. Strategi tersebut tidak berhasil karena kedua model membutuhkan cara kerja yang berbeda. Model berbiaya rendah menuntut efisiensi dan waktu pelayanan yang cepat, sedangkan model layanan penuh lebih menekankan kenyamanan penumpang (Porter, 1996). Contoh tersebut dapat menjadi gambaran bagi institusi pendidikan yang berusaha menjalankan dua orientasi sekaligus. Institusi dapat mengalami kesulitan ketika ingin mempertahankan kedalaman akademik dan pembinaan karakter secara intensif, tetapi pada saat yang sama juga mengejar pertumbuhan jumlah mahasiswa, efisiensi biaya, dan persaingan pasar. Tanpa strategi yang jelas, institusi berisiko tidak mampu mencapai keunggulan secara maksimal dalam kedua orientasi tersebut.

Temuan bahwa perencanaan strategis dalam pendidikan sering kali hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan administratif, seperti kepentingan akreditasi, juga dapat menunjukkan adanya masalah tersebut. Ketika pimpinan institusi tidak menentukan arah yang jelas antara mempertahankan idealisme akademik dan merespons tuntutan pasar, dokumen perencanaan strategis cenderung dibuat dengan mengakomodasi berbagai kepentingan sekaligus. Akibatnya, dokumen tersebut dapat menjadi kurang jelas dalam memberikan arahan bagi pelaksanaan program di tingkat unit. Kondisi ini sejalan dengan temuan pada sejumlah PTKI yang memiliki rencana strategis yang ideal, tetapi masih mengalami kesulitan dalam menerapkannya secara nyata.

Peran Visi dan Ideologi Inti dalam Menavigasi Perubahan Lingkungan

Salah satu cara untuk mengatasi ketegangan antara idealisme pendidikan dan tuntutan pasar, Collins dan Porras menawarkan kerangka core ideology dan envisioned future sebagai jalan tengah. Core ideology terdiri atas nilai-nilai inti (core values) dan

tujuan inti (core purpose) yang menjadi identitas dasar organisasi. Bagian ini harus dipertahankan dan tidak boleh mudah diubah hanya karena adanya tekanan pasar dalam jangka pendek. Hal tersebut karena ideologi inti tidak bergantung pada perubahan produk, layanan, maupun tren manajemen tertentu. Sebaliknya, envisioned future mencakup tujuan besar jangka panjang atau Big Hairy Audacious Goal (BHAG), serta strategi dan praktik yang digunakan untuk mencapainya. Bagian ini lebih fleksibel dan dapat mengalami perubahan sesuai dengan hasil environmental scanning serta perkembangan kebutuhan pasar (Collins & Porras, 1996).

Collins dan Porras (1996) menegaskan prinsip "*if it's not core, it's up for change*", yang berarti bahwa unsur organisasi di luar ideologi inti dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan. Dalam konteks pendidikan, orientasi pasar tidak harus bertentangan dengan nilai akademik selama strategi adaptasi tetap menjaga identitas kelembagaan (Macfarlane, 2024). Strategi pemasaran dapat menjadi bagian dari envisioned future, yakni upaya mencapai tujuan dan merespons dinamika lingkungan tanpa mengorbankan nilai inti. Klein (2021) menekankan pentingnya keselarasan antara nilai organisasi dan perubahan, sedangkan Wierenga (2021) menunjukkan bahwa perubahan di sekolah perlu mempertimbangkan ideologi profesional anggotanya. Dengan demikian, lembaga pendidikan dapat beradaptasi sekaligus mempertahankan nilai keilmuan, pendidikan, dan pembentukan karakter.

Collins dan Porras menegaskan prinsip penting, yaitu "*if it's not core, it's up for change*". Prinsip tersebut berarti bahwa segala sesuatu yang bukan bagian dari ideologi inti pada dasarnya dapat diubah. Dengan demikian, institusi pendidikan tidak harus melihat orientasi pasar sebagai sesuatu yang bertentangan dengan nilai-nilai pendidikan. Strategi pemasaran, misalnya, dapat diterapkan selama perubahan tersebut hanya menyangkut envisioned future, yaitu cara institusi mencapai tujuan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan, bukan mengubah core ideology yang menjadi identitasnya. Nilai-nilai seperti keilmuan, pendidikan, dan pembentukan karakter tetap dapat dipertahankan. Collins dan Porras memberikan contoh Sony pada dekade 1950-an. Perusahaan tersebut memiliki tujuan besar untuk mengubah citra buruk produk "Made in Japan" di pasar global, tetapi tetap mempertahankan nilai inti berupa penghargaan terhadap kreativitas individu dan semangat untuk menjadi pelopor (Collins & Porras, 1996). Contoh tersebut menunjukkan bahwa tujuan pasar yang besar tidak selalu bertentangan dengan ideologi inti organisasi. Keduanya justru dapat berjalan bersama apabila batas antara nilai inti dan strategi perubahan dapat dibedakan dengan jelas.

Namun, Collins dan Porras menekankan bahwa ideologi inti harus ditemukan (*discovered*), bukan sekadar dibuat untuk membentuk citra organisasi. Ideologi tersebut harus benar-benar mencerminkan nilai yang diyakini dan dijalankan oleh anggota organisasi, bukan hanya menjadi slogan dalam dokumen visi dan misi (Collins & Porras,

1996). Hal ini menjadi tantangan penting bagi institusi pendidikan. Proses environmental scanning dan penyusunan strategi seharusnya diawali dengan pemahaman yang jujur mengenai nilai-nilai inti organisasi. Jika hal tersebut tidak dilakukan, strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT maupun EFAS-IFAS dapat tidak sesuai dengan nilai yang sebenarnya diyakini oleh sivitas akademika. Ketidaksesuaian tersebut pada akhirnya dapat menimbulkan resistensi dalam proses implementasi strategi, sebagaimana terlihat pada persoalan resistensi terhadap orientasi pasar yang telah dibahas pada subbagian sebelumnya.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahwa *environmental scanning* pada institusi pendidikan masih cenderung diperlakukan sebagai kegiatan administratif, bukan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Permasalahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan keterbatasan analisis, tetapi juga dengan benturan nilai, kesiapan manajerial, dan ketidaksesuaian antara sumber daya, proses, serta nilai organisasi. Keberadaan sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, analisis internal dan eksternal perlu dilakukan secara objektif dengan mempertimbangkan kesiapan organisasi, tekanan lingkungan, serta posisi kompetitif yang sebenarnya.

SWOT dan EFAS-IFAS berfungsi sebagai instrumen diagnosis, tetapi tidak secara otomatis menentukan strategi yang harus dipilih. Institusi pendidikan perlu menetapkan posisi strategis dan menerima *trade-offs* yang menyertainya, sekaligus mengelola ketegangan antara idealisme akademik dan tuntutan pasar. Berdasarkan sintesis tersebut, kajian ini menawarkan model *environmental scanning* berlapis yang mencakup pemetaan kondisi internal dan eksternal, penentuan posisi strategis, penyesuaian proses dan nilai organisasi, penguatan ideologi inti, serta penerjemahan strategi ke dalam ukuran kinerja yang terukur. Model ini menegaskan bahwa efektivitas *environmental scanning* bergantung pada kemampuan institusi menerjemahkan hasil analisis menjadi keputusan yang konsisten dengan identitas organisasi.

Secara praktis, model ini mendorong pemimpin institusi pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), untuk menjadikan perencanaan strategis sebagai dasar pengambilan keputusan, bukan sekadar pemenuhan administratif. Secara akademik, model tersebut membuka peluang pengujian empiris pada institusi dengan skala, status, dan jenjang pendidikan yang beragam. Namun, karena kajian ini berbasis kepustakaan dan sintesis studi terdahulu, model yang ditawarkan belum diuji menggunakan data primer. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan studi kasus mendalam atau survei lintas-institusi untuk menguji validitas, generalisasi, dan penerapan model dalam berbagai konteks pendidikan.

DAFTAR RUJUKAN

Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance, 26*(2), 417-448. https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review, 78*(2), 66–76. https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review, 74*(5), 65–77. https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision

Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.).* Sage publications.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2022). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed., Global ed.). Pearson.

Fitri, A. Z., Nasukah, B., & Tayeb, A. (2020). Strategic planning model of Islamic religious higher education (PTKI) in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam, 8*(2), 287–308. https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.287-308

Fitri, A. Z., Prabowo, S. L., & Syamsuddin. (2020). The development of Islamic higher educational institutions in Southeast Sulawesi of Indonesia: Increasing competitiveness through SWOT analysis. *Academy of Strategic Management Journal, 19*(3), 1–11.

Hariani, P. E., & Jabbar, M. R. A. A. (2026). Research Approaches and Methods in Educational Management Studies: A Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Policy Review and Innovation in Educational Management, 1*(1), 71-83. https://doi.org/10.56404/priem.v1i1.454

Heaton, S., Teece, D., & Agronin, E. (2023). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *Strategic Management Journal, 44*(2), 520-548. https://doi.org/10.1002/smj.3444

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review, 71*(5), 134–147. https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work

Klein, J. (2021). Reflecting backward to project forward: Refocusing on values in organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(4), 421-427. https://doi.org/10.1177/00218863211033097

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology.* SAGE Publications.

Kurniatun, T. C., Pribadi, L. A., & Mei, L. K. (2025). SWOT Analysis and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM): A Marketing Strategy for Enhancing School Competitiveness. *Jurnal Ilmu Pendidikan, 31*(1), 61-77. https://doi.org/10.17977/um048v31i12025p61-77

Macfarlane, B. (2024). The ideology of crisis in higher education. *Higher Education Quarterly, 78*(4), e12500. https://doi.org/10.1111/hequ.12500

Nurcholiq, M. (2023). Perencanaan strategis lembaga pendidikan (Studi kasus pembelajaran mandiri integratif di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang). *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam, 4*(2), 196–211. https://doi.org/10.32478/leadership.v4i2.1798

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78–93. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

Rêgo, B. S., Lourenço, D., Moreira, F., & Pereira, C. S. (2024). Digital transformation, skills and education: A systematic literature review. *Industry and Higher Education, 38*(4), 336-349. https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2089941

Robinson, C. V., Ahmad, F., & Simmons, J. E. (2021). Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda. *Long Range Planning, 54*(3), 101997. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101997

Syahlatunnisa, S. (2025). Analisis lingkungan eksternal dan internal dalam sebuah organisasi. *Maliki Interdisciplinary Journal, 3*(12), 339–343. https://urj.uin-malang.ac.id/index.php/mij/article/view/19400

Wierenga, S. J. (2021). Content matters: an alternative view on organisational change. *International Journal of Learning and Change, 13*(6), 590-608. https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.118478