



STRATEGI *SURVIVAL* DAN *GROWTH* THAMAVITHYA MULNITI SCHOOL THAILAND

SURVIVAL AND GROWTH STRATEGY THAMAVITHYA MULNITI SCHOOL THAILAND

Nova Winda Fitriana^{1a}, Irman Suherman¹, Novi Maryani¹

^{1a}Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam dan Pendidikan Guru, Universitas Djuanda

Korespondensi: Nova Winda Fitriana (f.2211224@unida.ac.id)

¹Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam dan Pendidikan Guru, Universitas Djuanda

Abstrak

Thamavithya Mulniti School Thailand telah mengalami fase krisis dimana terjadi penurunan jumlah santri atau disebut juga fase *survival* kemudian dapat bangkit kembali disebut fase *growth*. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis strategi *survival* dan *growth* yang dijalankan oleh sekolah. Metode yang digunakan yaitu kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data mengacu pada model Miles, Huberman dan Saldana yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi teknik dan sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada fase *survival*, sekolah menerapkan strategi manajemen adaptif melalui penguatan kepemimpinan, efisiensi pengelolaan sumber daya, serta penyesuaian program pendidikan sesuai kebutuhan masyarakat. Pada fase *growth*, strategi manajemen difokuskan pada pengembangan kualitas layanan pendidikan, penguatan citra lembaga, inovasi program unggulan, serta perluasan jejaring kemitraan.

Kata Kunci: *Survival, Growth*, manajemen lembaga pendidikan

Abstract

Thamavithya Mulniti School Thailand has experienced a crisis phase where the number of students decreased, also known as the survival phase, and then recovered, also known as the growth phase. The purpose of this study is to analyze the survival and growth strategies

implemented by the school. The method used is a qualitative case study. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation studies. Data analysis refers to the Miles, Huberman, and Saldana model, which includes data reduction, data presentation, and verification or drawing conclusions. While data validity is carried out through triangulation of techniques and sources. The results show that in the survival phase, the school implemented an adaptive management strategy through strengthening leadership, efficient resource management, and adjusting educational programs to meet community needs. In the growth phase, management strategies focused on developing the quality of educational services, strengthening the institution's image, innovating flagship programs, and expanding partnership networks.

***Keywords:** Survival, Growth, management of educational institutions*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu aspek terpenting dalam suatu bangsa. Pendidikan dapat menjadi katalisator dari maju dan berkualitaskan sumber daya yang dimiliki bangsa. Lembaga pendidikan menjadi salah satu garda depan dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Lembaga pendidikan memangku amanah besar untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan yang bermutu untuk terbentuknya lulusan yang mampu menghadapi dinamika hidup.

Dewasa ini dinamika persaingan global menuntut tantangan dalam berbagai aspek. Tidak terkecuali pada aspek pendidikan. Perubahan dinamika sosial ini menjadikan lembaga pendidikan harus memiliki strategi yang tepat untuk tetap dapat beradaptasi agar mampu bertahan (*survival*) sekaligus berkembang (*growth*) (Aulia et al, 2025; Mesion et al., 2024), khususnya bagi sekolah swasta berbasis komunitas.

Selaras dengan itu Sekolah Thamavithya Mulniti School Thailand yang merupakan sekolah dengan berbasis pada komunitas yakni komunitas Muslim di Thailand. Sekolah ini menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan sumber daya, persaingan dengan sekolah negeri dan internasional, hingga tuntutan kualitas layanan pendidikan yang semakin tinggi di tengah perubahan preferensi masyarakat.

Berkenaan dengan hal ini, telah banyak penelitian yang mengkaji topik terkait adaptasi dan upaya berkembang lembaga pendidikan dalam menghadapi kondisi dinamika yang ada. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa strategi manajemen yang adaptif berperan penting dalam menjaga keberlanjutan sekolah swasta (Rahayu & Lemmy, 2024). Penelitian tentang manajemen strategik pendidikan menekankan pentingnya visi kelembagaan, kepemimpinan strategis, serta inovasi layanan pendidikan dalam menghadapi situasi krisis dan persaingan (Sidiq, 2015). Studi lain juga menyoroti bahwa penguatan citra sekolah, pengelolaan hubungan dengan masyarakat, dan diversifikasi program pendidikan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing dan pertumbuhan lembaga pendidikan (Hikmah & Handoko, 2025). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih membahas aspek keberlangsungan dan pertumbuhan sekolah secara parsial atau terpisah, serta lebih banyak berfokus pada konteks negara tertentu tanpa eksplorasi mendalam pada lembaga pendidikan di Thailand.

Berdasarkan kajian literatur, masih terdapat keterbatasan penelitian yang menganalisis secara komprehensif strategi *survival* dan *growth* sekolah swasta dalam satu kerangka kajian terpadu, khususnya pada konteks lembaga pendidikan di Thailand. Padahal, kemampuan sekolah

untuk bertahan sekaligus berkembang di tengah krisis memiliki urgensi tinggi sebagai rujukan praktis dan teoritis bagi pengelola pendidikan dalam merumuskan strategi manajemen yang berkelanjutan (Putri, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dengan mengkaji secara mendalam strategi *survival* dan *growth* Thamavithya Mulniti School Thailand sebagai satu kesatuan strategi manajemen lembaga pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bentuk, proses, dan implikasi strategi *survival* dan *growth* yang diterapkan oleh Thamavithya Mulniti School dalam menjaga keberlangsungan serta mendorong pertumbuhan lembaga. Dengan demikian, judul “Strategi Survival dan Growth Thamavithya Mulniti School Thailand” menegaskan fokus penelitian pada upaya strategis lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan dan peluang di era perubahan yang dinamis.

METODE PENELITIAN

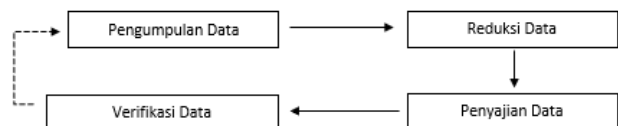
Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Metode ini lebih mengedepankan pemahaman perilaku, persepsi, motivasi dan lain-lain dari subjek penelitian secara komprehensif dengan cara deskriptif dilakukan melalui keterlibatan langsung dilapangan, mencatat dan menganalisis dokumen (Moleong, 2021; Sugiyono, 2018). Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer atau data yang langsung didapatkan dari sumber utama. Data sekunder yaitu data kualitatif lainnya berupa dokumen-dokumen, buku, artikel dan sumber dokumen lain sebagai pendukung. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam observasi dan studi dokumentasi (Abdussamad, 2021). Adapun narasumber pada penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Narasumber Penelitian

No.	Narasumber	Keterangan
1.	YM	Direktur
2.	HA	Kepala Administrasi dan Keuangan
3.	DS	Kepala Departemen Keagamaan dan Pengelola Sosial Media

Sumber: Data diolah (2025)

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis data dari Miles, Huberman dan Saldana (2014) dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Selain itu data dipastikan keabsahannya dengan teknik pengujian keabsahan data menggunakan Triangulasi Sumber dan Teknik (Kurniawan, Maryani, Suherman, & Nurhaidah, 2024). Untuk lebih jelasnya gambar analisis data sebagai berikut:



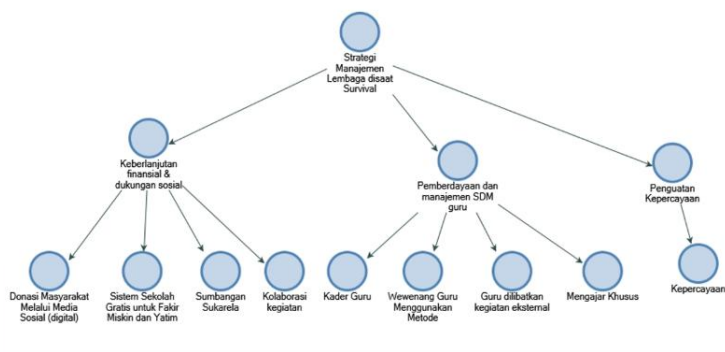
Gambar 1. Analisis Data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Strategi Manajemen Lembaga disaat Krisis (*Survival*)

Temuan hasil penelitian pada fokus ini yaitu strategi manajemen Lembaga disaat *survival* terdapat tiga aspek utama pertama keberlanjutan finansial & dukungan sosial, kedua pemberdayaan dan manajemen SDM guru, dan ketiga yaitu penguatan kepercayaan. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi *survival* sekolah dijalankan secara adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan lembaga pendidikan. Adapun lebih jelasnya dalam gambar visualisasi Nvivo berikut:



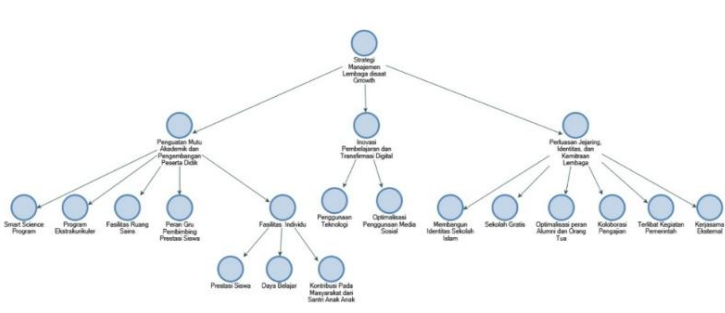
Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Hasil Penelitian Strategi Manajemen Lembaga disaat *Survival*

Hasil pertama yaitu sekolah menjaga keberlanjutan lembaga melalui penguatan dukungan finansial dan sosial dengan memanfaatkan donasi masyarakat melalui media sosial, sistem sekolah gratis bagi siswa fakir miskin dan yatim, sumbangan sukarela, dan kolaborasi kegiatan. Pada aspek donasi masyarakat melalui media sosial, berdasarkan hasil wawancara informan menyampaikan bahwa sumber utama pemenuhan biaya operasional sekolah berasal dari dukungan masyarakat yang dihimpun secara digital.

Strategi Manajemen Lembaga disaat Growth

Berdasarkan hasil penelitian pada fokus ini yaitu strategi manajemen lembaga disaat *growth* diantaranya terdapat tiga temuan utama yaitu penguatan mutu akademik dan pengembangan peserta didik, inovasi pembelajaran dan transformasi digital, dan perluasan jejaring, identitas, dan kemitraan lembaga. Strategi ini berdampak pada peningkatan prestasi, daya belajar siswa, dan kontribusi sosial peserta didik kepada masyarakat. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 6. Hasil Penelitian Strategi Manajemen Lembaga Disaat *Growth*

Hasil temuan pertama pada fase *growth* menunjukkan bahwa sekolah melakukan penguatan mutu akademik dan pengembangan peserta didik melalui pengembangan program unggulan (*Smart Science Program*), kegiatan ekstrakurikuler, penyediaan fasilitas pembelajaran, serta optimalisasi peran guru dalam membimbing prestasi dan pengembangan potensi peserta didik yang disebut sebagai fasilitas individu. Pada aspek pengembangan program unggulan, hasil wawancara menunjukkan adanya inovasi pembelajaran yang dikembangkan sekolah melalui program khusus sains. Informan menyampaikan bahwa sekolah merancang *Smart Science Program* sebagai upaya peningkatan kualitas belajar siswa.

Pembahasan

Fase Krisis/ Survival

Temuan pertama yaitu strategi manajemen lembaga disaat *survival*. Adapun temuan pada fokus ini terdapat tiga aspek utama pertama keberlanjutan finansial & dukungan sosial, kedua pemberdayaan dan manajemen SDM guru, dan ketiga yaitu penguatan kepercayaan.

Secara keseluruhan hasil penelitian pada fokus ini menunjukkan bahwa strategi manajemen Thamavithya Mulniti School Thailand pada fase *survival* dijalankan secara adaptif dengan mengoptimalkan sumber daya yang terbatas untuk menjaga keberlangsungan lembaga. Temuan ini sejalan dengan konsep manajemen lembaga pendidikan yang menekankan proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan (Hasibuan, 2009). Dalam konteks keterbatasan, sekolah memprioritaskan penguatan dukungan masyarakat, pengelolaan sumber daya manusia guru, serta pembangunan kepercayaan publik sebagai modal sosial utama.

Strategi tersebut mencerminkan penerapan fungsi manajemen menurut G.R.

Terry dalam Syahputra & Aslami (2023), khususnya pada aspek *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Pada tahap *planning*, sekolah merancang strategi keberlangsungan dengan mengandalkan partisipasi masyarakat sebagai sumber dukungan finansial dan sosial. Selanjutnya, pada fungsi *organizing*, sekolah mengelola peran guru dan komunitas secara fleksibel tanpa struktur birokrasi yang kompleks. Pada tahap *actuating*, guru digerakkan dengan pendekatan pengabdian dan motivasi sosial untuk tetap menjalankan fungsi pendidikan meskipun dalam kondisi krisis. Sementara itu, fungsi *controlling* dilakukan melalui pengawasan sederhana dan berbasis kepercayaan guna memastikan operasional sekolah tetap berjalan.

Adapun apabila ditinjau dari perspektif manajemen krisis, strategi yang diterapkan sekolah menunjukkan kesesuaian dengan konsep *crisis management* sebagai respons terhadap kondisi keterbatasan yang berpotensi mengancam keberlangsungan lembaga (Ahmad, 2020). Sekolah memosisikan krisis sebagai tantangan yang harus direspons secara adaptif, bukan semata-mata sebagai hambatan. Dalam kerangka tahapan manajemen krisis Coombs, strategi ini berada pada *fase damage containment dan recovery*, di mana sekolah berupaya membatasi dampak krisis melalui penguatan dukungan sosial serta memulihkan kepercayaan masyarakat sebagai fondasi keberlanjutan lembaga (Ramadhan & Purwanti, 2024).

Lebih lanjut, pembangunan kepercayaan publik yang dilakukan sekolah selaras dengan prinsip *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*, khususnya pada strategi *reinforce*, yaitu memperkuat reputasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan melalui konsistensi nilai, keterbukaan, dan komitmen sosial (Ramadhan & Purwanti, 2024). Kepercayaan masyarakat tidak hanya berfungsi sebagai dukungan moral, tetapi

juga sebagai sumber legitimasi dan keberlanjutan operasional sekolah.

Fase Growth

Pembahasan temuan selanjutnya pada fokus kedua mengenai strategi manajemen lembaga disaat *growth*, adapun temuan pada fokus ini meliputi penguatan mutu akademik dan pengembangan peserta didik, inovasi pembelajaran dan transformasi digital, dan perluasan jejaring, identitas, dan kemitraan lembaga. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya pada bagian hasil penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen Thamavithya Mulniti School Thailand pada fase *growth* diarahkan pada penguatan mutu akademik melalui inovasi pembelajaran dan transformasi digital yang terencana. Temuan ini sejalan dengan konsep manajemen lembaga pendidikan sebagai proses sistematis dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan (Hasibuan, 2009). Sekolah tidak hanya mempertahankan keberlangsungan, tetapi mulai mengembangkan kualitas layanan pembelajaran sebagai respons terhadap tuntutan perubahan zaman.

Merujuk pada perspektif fungsi manajemen menurut G.R. Terry dalam Syahputra & Aslami (2023) strategi pada fase *growth* ini mencerminkan keterpaduan antara *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan inovasi pembelajaran berbasis digital sebagai prioritas pengembangan mutu. Pada tahap *organizing*, sekolah mengatur peran guru dan pemanfaatan sarana teknologi untuk mendukung pembelajaran. Selanjutnya, fungsi *actuating* diwujudkan melalui pemberdayaan guru dan siswa dalam penggunaan teknologi pembelajaran secara adaptif. Sementara itu, *controlling* dilakukan melalui pemantauan implementasi pembelajaran digital dan evaluasi pemanfaatan media pembelajaran guna memastikan kesesuaian dengan tujuan akademik. Adapun hasil penelitian ditinjau dengan *Growth Theory*, strategi ini

menunjukkan bahwa sekolah telah memasuki fase pertumbuhan yang menekankan peningkatan kualitas (*growth* kualitatif), bukan sekadar penambahan kuantitas. Inovasi pembelajaran dan transformasi digital menjadi indikator penting pertumbuhan lembaga, sebagaimana dikemukakan bahwa fase *growth* ditandai oleh peningkatan mutu pembelajaran, layanan baru, serta reputasi lembaga di masyarakat (Greiner, 1972; Zalukhu, 2024). Pemanfaatan teknologi pembelajaran dan media sosial memperkuat daya saing sekolah sekaligus memperluas eksistensi lembaga.

Dari sudut pandang *Innovation Theory*, penerapan pembelajaran berbasis teknologi dan optimalisasi media digital mencerminkan proses adopsi inovasi dalam pendidikan. Sekolah tidak hanya mengadopsi inovasi dalam bentuk produk dan metode pembelajaran, tetapi juga dalam layanan dan komunikasi kelembagaan. Proses ini sejalan dengan teori *Diffusion of Innovation* Rogers, di mana sekolah berperan sebagai *early adopter* yang menyesuaikan inovasi dengan konteks kebutuhan siswa dan masyarakat (Raynard, 2017). Inovasi yang diterapkan memiliki keunggulan relatif, kompatibel dengan kondisi sekolah, serta mudah diamati manfaatnya oleh warga sekolah dan masyarakat.

Oleh karena itu hasil penelitian pada fase ini menegaskan bahwa pada fase *growth*, strategi manajemen lembaga pendidikan di Thamavithya Mulniti School Thailand dijalankan melalui integrasi manajemen yang sistematis, orientasi pertumbuhan kualitatif, dan adopsi inovasi pembelajaran yang kontekstual. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pertumbuhan lembaga tidak hanya bergantung pada ekspansi fisik, tetapi pada kemampuan manajemen dalam mengelola perubahan, mendorong inovasi, dan meningkatkan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Pada fase *survival*, strategi manajemen lembaga difokuskan pada pemenuhan keberlangsungan operasional melalui penguatan dukungan masyarakat, pengelolaan sumber daya manusia guru berbasis pengabdian, serta pembangunan kepercayaan publik sebagai modal sosial utama. Strategi ini memungkinkan sekolah tetap menjalankan layanan pendidikan bagi siswa fakir miskin dan yatim meskipun berada dalam keterbatasan sumber daya.

Pada fase *growth*, strategi manajemen lembaga diarahkan pada penguatan mutu akademik, inovasi pembelajaran berbasis digital, serta perluasan jejaring dan kemitraan. Sekolah mengoptimalkan program unggulan, peran guru, potensi siswa dan alumni, serta kolaborasi dengan masyarakat, lembaga keagamaan, pemerintah desa, dan mitra eksternal untuk mendukung pertumbuhan dan eksistensi lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. (P. Rapanna,Ed.) (1st ed.). Syakir Media Press.
- Ahmad, M. I. (2020). Manajemen krisis: kepemimpinan dalam menghadapi situasi krisis Covid-19. *Leadership: jurnal mahasiswa manajemen pendidikan Islam*, 1(2), 223-237.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution. *Organization Growth*. "Hanurcf Business Ke.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara
- Hikmah, M. N., & Handoko, P. (2025). Strategi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta Di Banten Dalam Membangun Brand Image Untuk Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 12(1), 359-366.

- Kurniawan, I., Maryani, N., Suherman, I., & Nurhaidah, S. N. (2024). Implementation Of Islamic Education Policy In Muslim Minority Countries (Case Study of Islamic Education in Thailand). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 13(02).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Putri, A. E. F. (2025). Urgensi Literasi Keuangan Bagi Kepala Sekolah Kunci Keberlanjutan Lembaga Pendidikan Di Tengah Krisis Ekonomi Global. *An-Nashru: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pendidikan Islam*, 3(1), 41-57.
- Rahayu, S. D., & Lemmy, P. K. (2024). Tantangan dan Strategi Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Swasta. *Pase: Journal of Contemporary Islamic Education*, 3(2), 128-144.
- Ramadhana, R., & Purwanti, S. (2024). ANALISIS MANAJEMEN KRISIS BEM KM UNIVERSITAS MULAWARMAN SAMARINDA TERHADAP PERISTIWA PENCEMARAN NAMA BAIK WAKIL PRESIDEN RI.
- Raynard, M. (2017). Understanding academic e-books through the diffusion of innovations theory as a basis for developing effective marketing and educational strategies. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(1), 82-86.
- Sidiq, U. (2015). Urgensi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan:(Implementasi di MAN 3 Yogyakarta). *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam (e-Journal)*, 3(1), 107-125.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syahputra, R. D., & Aslami, N. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(3), 51-61.
- Zalukhu, S. (2024). Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Bermutu Yang Berkelanjutan. *Unisan Jurnal*, 3(1), 673-689.
- Aulia, A., Ramadhan, A. F., Rahmawati, A., & Kholifah, A. (2025). Pendidikan global dan tantangannya di era modern. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(6), 383-393.
- Mesiono, M., Wasiyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Azhari, M. T. (2024). Dinamika kepemimpinan perguruan tinggi: Tantangan dan strategi manajemen untuk menanggapi perubahan cepat di era globalisasi. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 3146-3153.