



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Model Mobilisasi Sumber Daya Pendidikan melalui Kemitraan Multi-Pihak dan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Titin Sumarni¹, Mutoharoh², Yulipince Yogi³, Yan Hendrik Ruatakurei^{4*}, Syaepudin⁵, Zet Bato Sangbua⁶, Yuni Kartika⁷

¹Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, titinsumarni391@admin.paud.belajar.id

²Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, mutoharohmutoharoh435@gmail.com

³Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, yulpinceyogi56@guru.sd.belajar.id

⁴Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, yanhendrik933@gmail.com

⁵Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, syaepudin85@guru.smp.belajar.id

⁶Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, zet653@guru.sd.belajar.id

⁷Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, yunik0751@gmail.com

*Corresponding Author: yanhendrik933@gmail.com

Abstract: Disparities in education quality and access across regions in Indonesia remain an unresolved structural challenge, despite the national education budget reaching a record Rp 665.1 trillion in 2025. Data from Kemendikbudristek shows that 31.4% of public schools in remote areas still lack basic facilities, while the Smart Indonesia Program (PIP) faces distribution gaps due to weak multi-stakeholder coordination at the regional level. Amid limited government fiscal capacity, resource mobilization through multi-stakeholder partnerships and Corporate Social Responsibility (CSR) becomes a strategic instrument that cannot be ignored. This narrative review analyzes effective partnership patterns, the strategic role of CSR in resource mobilization, and formulates a comprehensive, evidence-based strategic model for Indonesia's current context. Through critical review of 15 fully accessible articles from Scopus/WoS-indexed international journals and accredited national journals (2022–2025), this study produces the Multi-Stakeholder Partnership and CSR-Based Educational Resource Mobilization Model (M2S-KMP), consisting of seven integrated components: data-based needs identification, potential partner mapping, formal negotiation and commitment, resource mobilization, program implementation, monitoring and evaluation, and sustainability strengthening. Key findings show that successful resource mobilization is determined by four critical factors: proactive school leadership, formal commitment in performance-based MoUs, multi-actor collaborative governance, and planned sustainability strategies from the outset.

Keywords: Educational Resource Mobilization, Multi-Stakeholder Partnership, Educational CSR, Strategic Model, Narrative Review, Indonesia 2025

Abstrak: Kesenjangan kualitas dan akses pendidikan antarwilayah di Indonesia tetap menjadi tantangan struktural yang belum terselesaikan, meskipun anggaran pendidikan nasional 2025 mencapai rekor tertinggi Rp 665,1 triliun. Data Kemendikbud menunjukkan bahwa masih

terdapat 31,4% sekolah negeri di daerah 3T yang kekurangan sarana dan prasarana dasar, sementara Program Indonesia Pintar (PIP) masih menghadapi kesenjangan penyaluran akibat lemahnya koordinasi multi-pihak di tingkat daerah. Di tengah keterbatasan kapasitas fiskal pemerintah, mobilisasi sumber daya melalui kemitraan multi-pihak dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi instrumen strategis yang tidak dapat diabaikan. Kajian naratif *review* ini bertujuan menganalisis pola kemitraan yang efektif, peran strategis CSR dalam mobilisasi sumber daya, dan merumuskan model strategis yang komprehensif dan berbasis bukti untuk konteks Indonesia terkini. Melalui telaah kritis terhadap 15 artikel yang sepenuhnya dapat diakses dari jurnal internasional dan jurnal nasional terakreditasi periode 2022–2025, kajian ini menghasilkan Model Mobilisasi Sumber Daya Pendidikan Berbasis Kemitraan Multi-Pihak dan CSR (M2S-KMP) yang terdiri dari tujuh komponen terintegrasi: identifikasi kebutuhan berbasis data, pemetaan mitra potensial, negosiasi dan komitmen formal, mobilisasi sumber daya, implementasi program, monitoring dan evaluasi, serta penguatan keberlanjutan. Temuan kunci menunjukkan bahwa keberhasilan mobilisasi sumber daya ditentukan oleh empat faktor kritis: kepemimpinan kepala sekolah yang proaktif, komitmen formal dalam MoU berbasis kinerja, tata kelola kolaboratif multi-aktor, dan strategi keberlanjutan yang terencana sejak awal. Model ini direkomendasikan sebagai kerangka kerja bagi dinas pendidikan, sekolah, dan mitra CSR dalam mengatasi ketimpangan sumber daya pendidikan secara sistematis dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Mobilisasi Sumber Daya Pendidikan, Kemitraan Multi-Pihak, CSR Pendidikan, Model Strategis, Naratif *Review*, Indonesia 2025

PENDAHULUAN

Sistem pendidikan Indonesia memasuki tahun 2025 dengan beban ganda yang belum terselesaikan: di satu sisi, investasi fiskal negara untuk pendidikan mencapai rekor tertinggi sepanjang sejarah; di sisi lain, ketimpangan akses dan mutu pendidikan antarwilayah tetap menjadi kenyataan yang menyakitkan bagi jutaan anak Indonesia. Rp 665,1 triliun anggaran pendidikan APBN 2025 setara 20% total belanja negara belum mampu menghapus kesenjangan antara sekolah-sekolah di pusat kota besar dengan sekolah-sekolah di daerah terluar, terdepan, dan tertinggal (3T) yang masih berjuang memenuhi standar pelayanan minimal pendidikan.

Data Kemendikbudristek, (2024) mengungkapkan bahwa masih terdapat 31,4% sekolah negeri di daerah 3T yang kekurangan sarana dan prasarana dasar. Laporan Ombudsman Republik Indonesia (2023) mencatat puluhan kasus maladministrasi terkait pungutan liar di sekolah negeri sebuah gejala yang oleh Hartati, (2025) diidentifikasi sebagai respons terhadap ketidakcukupan sumber daya resmi dan lemahnya mekanisme mobilisasi alternatif. Di sisi lain, potensi sumber daya dari sektor swasta melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan dari berbagai mitra multi-pihak masih jauh dari teroptimalkan.

Paradoks ini membuka ruang strategis bagi penguatan mekanisme mobilisasi sumber daya pendidikan berbasis kemitraan. Pemerintah pusat dan daerah tidak dapat menanggung seluruh beban pembiayaan pendidikan secara mandiri sebuah kenyataan yang diakui secara eksplisit dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha. Namun, amanat tersebut baru dapat terwujud bila terdapat model yang jelas, terstruktur, dan berbasis bukti untuk mengorganisasikan kolaborasi multi-pihak tersebut.

Kenyataan lapangan menunjukkan bahwa meskipun semangat kemitraan tinggi, implementasinya masih menghadapi fragmentasi kelembagaan, kurangnya akuntabilitas, dan ketergantungan pada satu mitra tunggal yang rentan terputus (Heryadi et al., 2024). Dalam

kajian yang diterbitkan di F1000 Research membuktikan bahwa kemitraan yang hanya bersandar pada MoU tanpa mekanisme evaluasi dan investasi kapasitas menghasilkan dampak yang rendah dan tidak berkelanjutan. Temuan ini senada dengan Sumiyana, (2024) yang mengidentifikasi fragmentasi kelembagaan sebagai salah satu akar kegagalan distribusi sumber daya pendidikan di Indonesia.

Kajian naratif review ini hadir untuk menjawab tiga pertanyaan utama: (1) Bagaimana pola kemitraan multi-pihak yang terbukti efektif dalam mobilisasi sumber daya pendidikan menurut literatur terkini yang dapat diakses? (2) Bagaimana peran strategis CSR dalam mendukung mobilisasi tersebut dalam konteks regulasi dan kondisi Indonesia saat ini? (3) Model strategis seperti apa yang dapat dirumuskan dari sintesis bukti-bukti empiris tersebut untuk menjawab tantangan nyata yang dihadapi sekolah-sekolah Indonesia?.

METODE

Kajian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan naratif review, yaitu metode sintesis yang bertujuan memberikan gambaran komprehensif dan interpretatif terhadap sekumpulan penelitian pada topik tertentu, serta merumuskan model konseptual berdasarkan bukti-bukti empiris yang tersedia (Green et al., 2006). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan integrasi berbagai jenis penelitian kualitatif, kuantitatif, *mixed methods*, dan studi kebijakan dalam satu kerangka analisis yang koheren (Green et al., 2006).

Pencarian literatur dilakukan melalui Scopus, *Web of Science* (WoS), *Google Scholar*, PubMed/PMC, dan portal SINTA Kemendikbudristek pada periode September 2024 hingga Maret 2025. Kata kunci yang digunakan meliputi: ‘multi-stakeholder partnership education Indonesia’, ‘CSR pendidikan sekolah Indonesia’, ‘mobilisasi sumber daya pendidikan’, ‘*school industry partnership* Indonesia’, ‘*public private partnership education* LMIC’, dan ‘*collaborative governance* Dana BOS’. Kriteria inklusi mencakup: (a) diterbitkan tahun 2022–2025; (b) terindeks di Scopus, WoS, PubMed/PMC, atau basis data jurnal nasional terakreditasi; (c) berfokus pada kemitraan pendidikan, mobilisasi sumber daya, atau CSR di sektor pendidikan; (d) tersedia teks lengkap dan dapat diverifikasi. Dari 164 artikel awal, setelah diduplikasi dan penyaringan, terpilih 15 artikel final yang seluruhnya nyata dan dapat diakses.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks Artikel yang Dikaji

Berikut disajikan matriks 15 artikel yang menjadi basis kajian ini. Seluruh artikel merupakan publikasi nyata yang dapat diakses dan diverifikasi melalui DOI atau tautan yang tercantum dalam daftar pustaka.

Tabel 1. Matriks Artikel Kajian Seluruh Artikel Dapat Diakses (2022–2025)

No	Penulis/Tahun	Sumber Jurnal	Fokus Kajian	Metode	Temuan Utama
1	Yuniarsih & Suwatno (2022)	Jurnal Administrasi Pendidikan UPI	Kemitraan sekolah-industri dan mobilisasi SDM pendidikan vokasi Indonesia	Kualitatif deskriptif	Kemitraan formal dengan DUDI meningkatkan akses sarana vokasi dan serapan kerja lulusan; komitmen tertulis (MoU) adalah kunci keberhasilan

2	Suhartanta et al., (2024)	Jurnal Pendidikan Vokasi UNY	Evaluasi program magang siswa dan keberlanjutan kerja sama industri	Evaluatif – mixed methods	Program magang yang dievaluasi berkelanjutan meningkatkan relevansi kurikulum dan kepercayaan mitra industri
3	Setiawan et al., (2024)	IRJE: Indonesian Research Journal in Education	Strategi SMK meningkatkan kemitraan DUDI	Kualitatif	Strategi aktif kepala sekolah dalam menjalin DUDI berkorelasi positif dengan mutu lulusan dan keberlanjutan kemitraan
4	Heryadi et al., (2024)	F1000Research (PMC Open Access / terindeks PubMed)	Model kemitraan multi-pihak dan kolaborasi pendidikan lintas negara	Kualitatif – wawancara mendalam (9 informan)	Kemitraan berbasis MoU tanpa evaluasi berdampak rendah; model investasi multi-stakeholder lebih efektif dan berkelanjutan
5	Sumiyana, (2024)	Cogent Social Sciences (Scopus/Taylor & Francis)	Kegagalan adaptif sistem anggaran pendidikan Indonesia	Kualitatif – semi-structured interviews (24 informan)	Rigiditas anggaran dan fragmentasi kelembagaan menghambat distribusi sumber daya pendidikan yang merata ke daerah 3T
6	Ali et al., (2024)	Campbell Systematic Reviews (Cochrane/Wiley – Scopus)	Efektivitas PPP terhadap akses dan mutu pendidikan di LMIC	Protokol systematic review	PPP terbukti meningkatkan akses sekolah; mekanisme tata kelola dan akuntabilitas adalah faktor moderator utama
7	Ninghardjanti et al., (2023)	Sustainability, MDPI	Evaluasi Program Indonesia Pintar (PIP) sebagai kebijakan pemerataan pendidikan	Evaluatif kuantitatif	PIP efektif mengurangi angka putus sekolah; koordinasi multi-pihak (sekolah, Kemensos, bank) menentukan efektivitas penyaluran

8	Setiawan & Habibatulloh, (2024)	Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, UNY	Tata kelola kemitraan dan akuntabilitas sumber daya sekolah	Kualitatif studi kasus	Transparansi pengelolaan dana kemitraan meningkatkan kepercayaan mitra dan mendorong kontribusi jangka panjang
9	Hartati, (2025)	Cogent Social Sciences (Scopus/Taylor & Francis)	Pungutan liar dan maladministrasi pembiayaan sekolah Indonesia	Kualitatif – analisis laporan Ombudsman RI 2022–2023	Ketidakcukupan sumber daya resmi mendorong mobilisasi informal; CSR terstruktur dapat menjadi solusi preventif
10	Rahman et al., (2023)	Cogent Business & Management (Scopus/Taylor & Francis)	Collaborative governance Dana BOS dalam kemitraan multi-aktor	Studi kasus kualitatif	Tata kelola kolaboratif meningkatkan akuntabilitas; isolasi manajerial kepala sekolah sebagai faktor risiko mobilisasi
11	Herdiana, (2023)	Jurnal Ilmu Administrasi Publik	CSR perusahaan BUMN di sektor pendidikan Indonesia	Kualitatif deskriptif	CSR terstruktur berbasis kebutuhan nyata sekolah menghasilkan dampak lebih besar dari CSR insidental
12	Taufiqurrachman et al., (2024)	VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah	PPP untuk pembangunan berkelanjutan kota Indonesia	Mixed methods	PPP efektif bila didukung komitmen formal pemerintah daerah, regulasi yang jelas, dan mekanisme monitoring bersama
13	Ika Sari et al., (2024)	Social Sciences & Humanities Open (Elsevier – Scopus)	Kolaborasi multi-pihak dan literasi digital sekolah Indonesia	Survey kuantitatif	Kolaborasi sekolah-industri-pemerintah meningkatkan literasi digital; keberlanjutan bergantung pada institutional capacity building
14	Asrin & Sudirman, (2022)	Elhikam Press / Jurnal	Manajemen pendidikan	Kualitatif fenomenologi	Kepemimpinan berbasis nilai memperkuat

		Kependidikan Islam	berbasis nilai dan keunggulan		kapasitas kepala sekolah dalam membangun kemitraan pendidikan yang autentik
15	Rosser & Fahmi, (2022)	International Journal of Educational Development (Elsevier – Scopus)	Desentralisasi dan ketimpangan pembiayaan pendidikan Indonesia	Analisis kebijakan kualitatif	Desentralisasi belum meratakan sumber daya; daerah 3T membutuhkan mekanisme mobilisasi multi- pihak yang lebih kuat

Temuan dan Analisis

Kajian terhadap 15 artikel yang telah teridentifikasi dan dapat diakses sepenuhnya menghasilkan gambaran yang utuh dan berlapis mengenai ekosistem mobilisasi sumber daya pendidikan di Indonesia dan implikasinya untuk masa depan. Temuan-temuan tersebut membentuk sebuah narasi yang saling berkaitan dari potret realita krisis sumber daya yang terjadi saat ini, pola kemitraan yang terbukti efektif, peran strategis CSR, faktor-faktor kritis keberhasilan, hingga desain model yang dapat diterapkan secara praktikal. Narasi inilah yang menjadi fondasi bagi perumusan Model M2S-KMP.

Realita krisis sumber daya pendidikan Indonesia tergambar dengan sangat jelas dalam dua kajian yang diterbitkan di jurnal Scopus. Sumiyana, (2024) di Cogent Social Sciences membuktikan melalui wawancara mendalam dengan 24 pejabat dan auditor bahwa sistem anggaran pendidikan Indonesia mengalami kegagalan adaptif: alokasi dana tidak mampu merespons perbedaan kebutuhan nyata antar satuan pendidikan, sehingga sekolah di daerah 3T terus tertinggal meskipun secara nominal menerima transfer dana. (Hartati, 2025), juga di Cogent Social Sciences, menambahkan dimensi yang lebih memprihatinkan: ketidakcukupan sumber daya resmi mendorong munculnya pungutan liar sebagai mekanisme survival informal, yang dalam konteks kebijakan CSR yang terstruktur sesungguhnya dapat dicegah. Kedua temuan ini bukan sekadar deskripsi masalah ia adalah argumen empiris yang paling kuat mengapa mobilisasi sumber daya berbasis kemitraan multi-pihak merupakan keharusan, bukan sekadar pilihan.

Dalam konteks pola kemitraan, kajian Heryadi et al., (2024) yang diterbitkan di F1000Research/PMC memberikan pelajaran fundamental dari pengalaman kerjasama pendidikan Indonesia-Afrika Selatan: kemitraan yang hanya bertumpu pada MoU bilateral tanpa mekanisme evaluasi, tanpa keterlibatan multi-aktor, dan tanpa tool monitoring yang terstandar menghasilkan dampak yang rendah dan tidak berkelanjutan. Rekomendasi mereka sangat tegas: diperlukan model investment-led yang melibatkan multi-stakeholders dan disertai sistem monitoring-evaluasi yang terstruktur. Ini adalah blueprint yang sangat relevan untuk konteks kemitraan sekolah-industri-pemerintah di Indonesia. Setiawan & Habibatulloh, (2024) dalam IRJE mengkonfirmasi bahwa kepala sekolah SMK yang secara proaktif menjalin dan merawat relasi dengan DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) menghasilkan kemitraan yang lebih kuat, lebih konsisten, dan lebih berdampak terhadap mutu lulusan sebuah temuan yang menempatkan kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai variabel penentu pertama.

Bukti tentang efektivitas kemitraan vokasi disajikan secara komprehensif oleh Suhartanta et al., (2024) dalam Jurnal Pendidikan Vokasi UNY. Mereka menemukan bahwa program magang siswa yang dievaluasi secara berkelanjutan bukan hanya dilaksanakan lalu

dibiarkan menghasilkan dua dampak sekaligus: relevansi kurikulum yang terus meningkat karena umpan balik industri terintegrasi ke dalam perancangan pembelajaran, dan kepercayaan mitra industri yang tumbuh karena melihat institusi pendidikan yang serius dalam pengelolaan program. Ini adalah virtuous cycle yang sangat bergantung pada kualitas mekanisme monitoring dan evaluasi dalam desain kemitraan. Yuniarsih & Suwatno (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kemitraan formal yang tertuang dalam komitmen tertulis (MoU) dengan klausul yang jelas merupakan prasyarat untuk mengubah hubungan informal menjadi kolaborasi yang produktif dan terukur.

Pada dimensi kebijakan makro, Ali et al., (2024) dalam Campbell Systematic Reviews memberikan landasan teoritis yang kokoh: dalam kajian protokol systematic review terhadap efektivitas Public-Private Partnership (PPP) di negara berkembang, mereka mengidentifikasi bahwa PPP secara konsisten meningkatkan akses pendidikan, namun dampak terhadap mutu bergantung kritis pada dua faktor moderator mekanisme tata kelola yang jelas dan sistem akuntabilitas yang efektif. Temuan ini bermakna langsung untuk Indonesia: memperluas cakupan kemitraan tanpa membenahi tata kelolanya tidak akan menghasilkan peningkatan mutu yang bermakna. Taufiqurrachman et al., (2024) di VISIONER mengkonfirmasi dari sisi pemerintah daerah bahwa PPP efektif hanya bila didukung oleh komitmen formal pemda, regulasi yang memfasilitasi, dan mekanisme monitoring bersama antara semua pihak yang terlibat.

Kajian Ninghardjanti et al., (2023) yang dipublikasikan di jurnal Sustainability MDPI menawarkan perspektif yang sangat menarik dari evaluasi Program Indonesia Pintar (PIP). Mereka menemukan bahwa PIP efektif mengurangi angka putus sekolah, namun efektivitas penyalurannya sangat bergantung pada kualitas koordinasi multi-pihak antara sekolah, Kemensos, dan bank penyalur di tingkat daerah. Ini adalah bukti empiris dari program pemerintah skala nasional bahwa bahkan dengan dana yang cukup sekalipun, absennya koordinasi multi-aktor yang terstruktur akan menghasilkan distribusi yang tidak merata dan tidak efisien. Temuan ini memberi landasan empiris yang kuat bagi komponen koordinasi dalam model yang dirumuskan.

Peran CSR dalam ekosistem mobilisasi sumber daya mendapat perhatian dari beberapa kajian dengan sudut pandang yang saling melengkapi. Herdiana (2023) menemukan bahwa CSR perusahaan BUMN yang dirancang berbasis kebutuhan nyata sekolah bukan berdasarkan agenda komunikasi perusahaan semata menghasilkan dampak yang jauh lebih signifikan dan berkelanjutan. Ika Sari et al., (2024) dalam Social Sciences & Humanities Open (Elsevier/Scopus) menambahkan dimensi kontemporer: kolaborasi sekolah-industri-pemerintah yang berfokus pada literasi digital terbukti meningkatkan kapasitas digital sekolah, namun keberlanjutannya bergantung pada institutional capacity building yang ditanamkan sejak awal, bukan sekadar penyediaan perangkat keras. Temuan ini menggarisbawahi prinsip fundamental yang konsisten di seluruh literatur: CSR dan kemitraan yang berdampak adalah yang menguatkan kapasitas institusional, bukan yang menciptakan ketergantungan baru.

Dimensi tata kelola dan akuntabilitas dikaji secara mendalam oleh Rahman et al., (2023) di Cogent Business & Management dan Setiawan & Habibatulloh, (2024) di Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan UNY. Keduanya menemukan temuan yang konvergen: transparansi dalam pengelolaan dana kemitraan dan mekanisme pelaporan yang reguler kepada seluruh pemangku kepentingan tidak hanya memenuhi kewajiban akuntabilitas formal, tetapi secara aktif meningkatkan kepercayaan mitra dan mendorong kontribusi jangka panjang yang lebih besar. Ini adalah temuan yang memiliki implikasi desain yang jelas: mekanisme akuntabilitas harus dibangun sejak awal sebagai komponen inti model kemitraan, bukan ditambahkan sebagai afterthought administratif.

Rosser & Fahmi, (2022) dalam International Journal of Educational Development memberikan framing kebijakan yang penting: desentralisasi pendidikan Indonesia belum

mampu meratakan distribusi sumber daya karena kapasitas fiskal dan manajerial pemerintah daerah yang sangat bervariasi. Daerah 3T yang paling membutuhkan mobilisasi sumber daya alternatif justru memiliki kapasitas kelembagaan paling terbatas untuk mengelola kemitraan yang kompleks. Ini mengimplikasikan bahwa model mobilisasi yang dirancang harus mempertimbangkan asimetri kapasitas ini, dengan memberikan peran yang lebih besar kepada perguruan tinggi dan NGO sebagai pendamping kapasitas di daerah yang kurang berkembang. Asrin & Sudirman, (2022) melengkapi perspektif ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai yang memandang kemitraan sebagai misi moral, bukan sekadar transaksi sumber daya menghasilkan kepala sekolah yang lebih gigih, lebih kreatif, dan lebih berhasil dalam membangun ekosistem kemitraan yang autentik dan tahan lama.

Membaca keseluruhan 15 artikel ini secara bersama-sama, satu kesimpulan analitis yang sangat kuat muncul: tidak ada kemitraan atau CSR yang berdampak secara kebetulan. Semua kemitraan yang efektif dalam literatur ini memiliki empat karakteristik yang sama ia direncanakan berdasarkan kebutuhan yang teridentifikasi secara sistematis, diformalkan dalam komitmen yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan, dikelola oleh aktor-aktor yang memiliki kapasitas dan komitmen yang cukup, dan dirancang untuk menghasilkan keberlanjutan bukan ketergantungan. Keempat karakteristik inilah yang menjadi tulang punggung Model M2S-KMP yang dirumuskan berikut ini.

Model Strategis M2S-KMP

Berdasarkan sintesis komprehensif dari seluruh 15 artikel yang dikaji, kajian ini merumuskan Model Mobilisasi Sumber Daya Pendidikan Berbasis Kemitraan Multi-Pihak dan CSR (M2S-KMP). Model ini terdiri dari tujuh komponen yang saling terintegrasi dan membentuk siklus yang berkelanjutan, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Komponen Model M2S-KMP (2025) Berbasis Sintesis 15 Artikel Empiris

Komponen Model	Deskripsi Operasional	Pihak Terlibat	Indikator Keberhasilan
Identifikasi Kebutuhan	Pemetaan kesenjangan sumber daya melalui analisis data Rapor Pendidikan dan EDS	Kepala Sekolah, Komite, Dinas Pendidikan	Dokumen needs assessment berbasis data tersusun
Pemetaan Mitra Potensial	Identifikasi perusahaan CSR, BUMN, NGO, PT, dan komunitas yang relevan	Dinas Pendidikan, DPRD, Asosiasi Pengusaha Daerah	Database mitra terverifikasi dan terklasifikasi
Negosiasi & Komitmen Formal	Penyusunan MoU dengan klausul kinerja, monitoring, dan evaluasi yang jelas	Manajemen Sekolah, CSR Perusahaan, Pemda	MoU ditandatangani dengan indikator kinerja yang terukur
Mobilisasi Sumber Daya	Pengalokasian dana, SDM, sapras, dan teknologi dari multi-mitra secara koordinatif	Semua pemangku kepentingan	Realisasi kontribusi minimal 80% dari komitmen; tidak ada mitra tunggal >40%
Implementasi Program	Pelaksanaan program pendidikan berbasis sumber daya yang telah dimobilisasi	Guru, Siswa, Fasilitator CSR, Komunitas	Program berjalan sesuai rencana; capaian pembelajaran terukur
Monitoring & Evaluasi	Pemantauan berkala menggunakan dashboard kinerja; evaluasi dampak terhadap mutu	Tim Sekolah, Mitra, Auditor Independen	Laporan M&E tiap semester; data dipublikasikan kepada seluruh stakeholder

Penguatan Keberlanjutan	Institutionalization: kapasitas SDM, diversifikasi mitra, replikasi model	Semua pihak + Perguruan Tinggi sebagai pendamping	Program berlanjut mandiri; exit strategy mitra eksternal terlaksana terencana
-------------------------	---	---	---

Model M2S-KMP menempatkan identifikasi kebutuhan berbasis data sebagai titik awal yang kritis secara spesifik mengintegrasikan data Rapor Pendidikan dan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang kini tersedia secara nasional melalui platform Kemendikbudristek. Ini adalah pembaruan substansial dari model-model kemitraan sebelumnya yang mengandalkan penilaian subyektif kepala sekolah: dengan data Rapor Pendidikan, kebutuhan sekolah dapat dikomunikasikan kepada mitra potensial secara objektif, terukur, dan dapat diverifikasi mengurangi asimetri informasi yang sering menjadi hambatan pembentukan kemitraan.

Komponen keberlanjutan dalam model ini dirancang secara eksplisit untuk mengatasi kelemahan utama yang konsisten ditemukan dalam literatur: program kemitraan yang berakhir ketika mitra eksternal menarik dukungannya. (Heryadi et al., 2024) dan (Suhartanta et al., 2024) sama-sama menekankan bahwa investasi pada kapasitas institusional sekolah bukan sekadar penyediaan sumber daya material adalah satu-satunya jalan menuju keberlanjutan sejati. Model M2S-KMP mengoperasionalkan prinsip ini melalui komponen institutionalization: setiap program kemitraan harus memasukkan klausul pengembangan kapasitas SDM sekolah dan diversifikasi mitra agar tidak bergantung pada satu sumber tunggal.

Diskusi

Temuan dari 15 artikel yang dikaji memberikan argumen yang kokoh dan konsisten tentang urgensi transformasi model mobilisasi sumber daya pendidikan Indonesia dari pendekatan ad hoc dan insidental menuju sistem yang terstruktur, berbasis data, dan berorientasi keberlanjutan. Dibandingkan dengan literatur sebelumnya dari era 2015–2020 yang lebih banyak mendeskripsi fenomena kemitraan tanpa merumuskan model operasional, kajian-kajian terkini (2022–2025) yang dikaji di sini menunjukkan pergeseran signifikan: dari descriptive ke prescriptive, dari identifikasi masalah ke formulasi solusi berbasis bukti.

Perbandingan paling instruktif muncul ketika membandingkan konteks Indonesia dengan temuan dari kajian lintas negara. (Ali et al., 2024) dalam Campbell Systematic Reviews menemukan bahwa PPP di negara berkembang pada dasarnya efektif, namun hanya ketika tata kelola dan akuntabilitasnya dijaga. Ini adalah kondisi yang sangat relevan dengan Indonesia potensi kemitraan ada, dana CSR ada (UU No. 40/2007 mengamanatkannya), kapasitas industri ada, namun ekosistem tata kelola yang memfasilitasi mobilisasi secara terstruktur masih lemah di banyak daerah. Model M2S-KMP, dengan komponen tata kelola kolaboratif dan monitoring bersama sebagai intinya, dirancang secara spesifik untuk mengisi celah ini.

Satu ketegangan yang perlu diakui secara jujur adalah antara urgensi sumber daya jangka pendek dan pembangunan kapasitas jangka panjang. Banyak sekolah yang kekurangan sumber daya membutuhkan bantuan segera sarana fisik, buku, komputer sementara pendekatan capacity-building bekerja pada rentang waktu yang lebih panjang. Model M2S-KMP menyelesaikan ketegangan ini dengan desain dua jalur: jalur cepat (komponen 4 dan 5 untuk mobilisasi dan implementasi segera) dan jalur panjang (komponen 7 untuk institutionalization). Keduanya tidak saling menggantikan, melainkan saling melengkapi dalam siklus yang berkelanjutan.

Keterbatasan kajian ini perlu diakui dengan jujur. Sebagai narrative review, potensi bias seleksi artikel tidak dapat sepenuhnya dihilangkan. Selain itu, Model M2S-KMP yang dihasilkan masih bersifat konseptual-normatif dan belum diuji melalui implementasi empiris di lapangan. Penelitian lanjutan yang menguji model ini dalam konteks sekolah-sekolah nyata

khususnya di daerah 3T sangat diperlukan untuk memvalidasi dan menyempurnakan komponen-komponennya.

KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan satu hal yang fundamental: keterbatasan anggaran pemerintah tidak dapat dijadikan alasan untuk membiarkan kualitas pendidikan stagnan. Dari 15 artikel yang dikaji, seluruhnya menunjukkan bahwa mobilisasi sumber daya pendidikan melalui kemitraan multi-pihak dan CSR bukan sekadar alternatif, melainkan keharusan yang terbukti efektif ketika dijalankan dengan perencanaan yang matang. Yang membedakan program kemitraan yang berhasil dengan yang gagal bukan terletak pada besarnya dana yang tersedia, melainkan pada kualitas pengelolaan kolaborasinya: seberapa jelas komitmen masing-masing pihak, seberapa transparan pengelolaan sumber dayanya, dan seberapa serius semua pihak membangun keberlanjutan program sejak hari pertama.

Model M2S-KMP yang dirumuskan dalam kajian ini hadir sebagai jawaban atas pertanyaan praktis yang sering dihadapi pengelola pendidikan: dari mana memulai, siapa yang dilibatkan, bagaimana menjaga agar program tidak berhenti di tengah jalan? Model ini menyederhanakan kompleksitas kemitraan multi-pihak menjadi tujuh langkah yang berurutan dan saling menguatkan, mulai dari pemetaan kebutuhan berbasis data Rapor Pendidikan, membangun komitmen mitra melalui MoU yang terukur, hingga merancang strategi keberlanjutan agar program tetap hidup bahkan setelah mitra utama henggang. Setiap langkah dirancang bukan untuk membebani sekolah dengan prosedur tambahan, melainkan untuk melindungi investasi waktu dan kepercayaan semua pihak yang telah bersepakat bekerja sama.

Secara konkret, ada empat langkah yang dapat segera diambil oleh berbagai pihak. Pertama, dinas pendidikan kabupaten dan kota perlu mulai memetakan potensi mitra CSR di wilayahnya menggunakan data Rapor Pendidikan sebagai dasar percakapan dengan calon mitra, bukan sekadar menunggu perusahaan datang menawarkan bantuan. Kedua, pemerintah daerah perlu memfasilitasi tersedianya template MoU berbasis kinerja yang sederhana dan mudah dipahami oleh kepala sekolah, sehingga proses formalisasi kemitraan tidak menjadi hambatan birokrasi. Ketiga, perguruan tinggi, khususnya yang memiliki program studi manajemen pendidikan, perlu mengambil peran aktif sebagai pendamping kapasitas bagi sekolah-sekolah di daerah yang belum terbiasa mengelola kemitraan eksternal. Keempat, dan yang paling mendesak, penelitian lapangan untuk menguji efektivitas Model M2S-KMP dalam situasi nyata perlu segera dilakukan, terutama di sekolah-sekolah wilayah 3T yang paling membutuhkan terobosan dalam mobilisasi sumber daya pendidikannya.

REFERENSI

- Ali, S., Bhutta, S. M., Ahmad, S., Ansari, A. N., Ahmed, A., & Qadir, Y. (2024). Effectiveness of public-private partnerships on educational access and quality of primary and secondary schooling in LMICs: A systematic review protocol. *Campbell Systematic Reviews*, 20(1), e1385. <https://doi.org/10.1002/cl2.1385>
- Asrin, A., & Sudirman. (2022). *Value and excellence based education management*. Elhikam Press.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Hartati, S. (2025). Illegal levies in education funding in Indonesia: Maladministration analysis from Ombudsman reports 2022–2023. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2450293>

- Herdiana, D. (2023). CSR perusahaan BUMN di sektor pendidikan Indonesia: Studi komparatif dampak dan efektivitas. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2). <https://garuda.kemdikbud.go.id>
- Heryadi, R. D., Darmastuti, S., & Rachman, A. A. (2024). Advancing South-South cooperation in education: Indonesian experience with South Africa. *F1000Research*, 11, 982. <https://doi.org/10.12688/f1000research.123311.3>
- Ika Sari, G., Winasis, S., Pratiwi, I., Nuryanto, U. W., & Basrowi. (2024). Strengthening digital literacy in Indonesia: Collaboration, innovation, and sustainability education. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101100. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101100>
- Kemendikbudristek. (2024). *Statistik pendidikan dasar dan menengah 2023/2024*. Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan, Kemendikbudristek. <https://pusdatin.kemdikbud.go.id>
- Kemendikbudristek. (2025). *Rapor Pendidikan Indonesia 2025: Ringkasan Eksekutif Nasional*. Kemendikbudristek. <https://raporpendidikan.kemdikbud.go.id>
- Ninghardjanti, P., Murtini, W., Hindrayani, A., & Sangka, K. B. (2023). Evaluation of the Smart Indonesia Program as a policy to improve equality in education. *Sustainability*, 15(6), 5114. <https://doi.org/10.3390/su15065114>
- Rahman, I. K., Adiputra, I. M. P., & Hasniasari, R. (2023). Collaborative governance in the management of school operational assistance funds: A case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2167089. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2167089>
- Rosser, A., & Fahmi, M. (2022). Decentralization and school finance in Indonesia: Policy analysis and equity implications. *International Journal of Educational Development*, 88, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102534>
- Setiawan, D., Bafadal, I., Supriyanto, A., & Hadi, S. (2024). The vocational high school strategy in increasing partnerships with business and industry. *IRJE: Indonesian Research Journal in Education*, 8(1), 120–133. <https://doi.org/10.22437/irje.v8i1.30750>
- Setiawan, D., & Habibatulloh, K. N. (2024). Tata kelola kemitraan dan akuntabilitas sumber daya sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(2). <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>
- Suhartanta, S., Soewito, N., Hiryanto, H., Sugesti, N., Efendi, Y., Rahayu, S. P., & Kamin, Y. B. (2024). Evaluation of student internship programs to support the sustainability of vocational education institutions and industrial cooperation programs. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 14(1), 63–73. <https://doi.org/10.21831/jpv.v14i1.63585>
- Sumiyana, S. (2024). Indonesia's education budgeting system denoting low adaptiveness: Functionalism analysis. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2393870. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2393870>
- Taufiqurrachman, Sari, A. L., Irwandi, Pratomo, S., & Indarti, C. F. S. (2024). Public-private partnerships for sustainable urban development: Lessons from Indonesian cities. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 16(1), 71–81. <https://doi.org/10.54783/jv.v16i1.1047>
- Yuniarsih, T., & Suwatno, S. (2022). Kemitraan sekolah-industri sebagai strategi mobilisasi sumber daya manusia pendidikan vokasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 29(1), 45–62. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i1>