

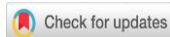


IDEALITAS REGULASI DAN REALITAS IMPLEMENTASI: ANALISIS KEBIJAKAN PENGELOLAAN SARANA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Wildan Syihabuddin¹, AB Musyafa' Fathoni², Kadi³

^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Syekh Wasil, Indonesia

Email: wildansyihab23@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.3324>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 26 August 2026

Keywords:

Education Policy

Facilities Management

Islamic Educational Institutions

Policy Implementation

Islamic Educational

Management



ABSTRACT

Objective: This study analyses the gap between regulatory ideality and the reality of policy implementation in the management of educational facilities within Islamic educational institutions. The study is based on the premise that educational facilities are not merely technical instruments supporting learning activities, but also strategic resources that shape institutional governance, instructional effectiveness, and the sustainability of Islamic educational services. This research employs a qualitative approach using library research. The data were drawn from educational regulations, academic books, scholarly journal articles, and previous studies relevant to facility management in Islamic educational institutions. The data were analyzed through a descriptive-analytical process involving data reduction, categorization, interpretation, and synthesis. The findings reveal a significant gap between policy norms and actual practices, particularly in planning, inventory management, maintenance, and the fulfillment of facility standards. This gap is shaped by the interaction of structural, cultural, and managerial factors. Its implications are reflected in weakened facility planning, ineffective asset management, reduced support of facilities for learning processes, hindered quality culture, and declining institutional accountability. Therefore, strengthening facility management in Islamic educational institutions requires policy synchronization, reinforcement of organizational culture, and continuous improvement of managerial capacity.

ABSTRAK

Objektif: Penelitian ini menganalisis kesenjangan antara idealitas regulasi dan realitas implementasi kebijakan pengelolaan sarana pada lembaga pendidikan Islam. Kajian ini berangkat dari asumsi bahwa sarana pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas teknis pembelajaran, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendukung mutu tata kelola lembaga, efektivitas pembelajaran, dan keberlanjutan layanan pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research). Data diperoleh dari regulasi pendidikan, buku akademik, artikel ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan pengelolaan sarana lembaga pendidikan Islam. Analisis dilakukan secara deskriptif-analitis melalui reduksi data, kategorisasi, interpretasi, dan sintesis. Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara norma kebijakan dan praktik lapangan, terutama pada aspek perencanaan, inventarisasi, pemeliharaan, dan pemenuhan standar sarana. Kesenjangan tersebut dipengaruhi oleh faktor struktural, kultural, dan manajerial yang saling berkelindan. Implikasinya tampak pada melemahnya kualitas perencanaan sarana, tidak efektifnya pengelolaan aset, menurunnya dukungan sarana terhadap pembelajaran, terhambatnya budaya mutu, serta melemahnya akuntabilitas lembaga. Dengan demikian, penguatan manajemen sarana pada lembaga pendidikan Islam perlu diarahkan pada sinkronisasi kebijakan, penguatan budaya organisasi, dan peningkatan kapasitas manajerial secara berkelanjutan.

Kata kunci: kebijakan pendidikan; pengelolaan sarana; lembaga pendidikan Islam; implementasi kebijakan; manajemen pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Sarana pendidikan merupakan salah satu komponen strategis dalam penyelenggaraan pendidikan karena berfungsi sebagai penunjang langsung proses pembelajaran, layanan administrasi, dan pengembangan lingkungan belajar yang kondusif. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, sarana tidak hanya dimaknai sebagai fasilitas fisik yang bersifat teknis, melainkan juga sebagai infrastruktur kelembagaan yang memungkinkan berlangsungnya pembelajaran agama, pembinaan karakter, penguatan budaya akademik, serta pengelolaan layanan pendidikan secara efektif (Nugroho et al., 2022, pp. 231-241.). Karena itu, mutu lembaga pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari kualitas perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengawasan sarana yang dimilikinya.

Pentingnya sarana dalam peningkatan mutu pembelajaran telah banyak dikonfirmasi oleh kajian-kajian mutakhir. Penelitian di lingkungan sekolah Islam menunjukkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana yang baik berkontribusi terhadap terciptanya proses pembelajaran yang lebih tertib, nyaman, efektif, dan mendukung ketercapaian tujuan pendidikan (Nurstalis et al., 2021, pp. 63-76.). Di madrasah dan sekolah Islam, sarana pembelajaran, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, media pembelajaran, hingga fasilitas sanitasi bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan bagian dari ekosistem mutu yang menentukan pengalaman belajar peserta didik. Dengan demikian, pembahasan sarana tidak cukup diposisikan sebagai persoalan inventarisasi barang, tetapi harus diletakkan dalam kerangka manajemen mutu lembaga pendidikan (Dewi & Noor, 2024, pp. 23-36.).

Kesadaran akan pentingnya sarana tersebut kemudian diterjemahkan negara melalui berbagai regulasi yang menempatkan standar sarana dan prasarana sebagai bagian dari standar nasional pendidikan. Pada level normatif, kebijakan pendidikan Indonesia telah menyediakan kerangka pengaturan mengenai jenis, kelayakan, perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan pengawasan sarana pendidikan. Kehadiran regulasi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sarana bukanlah urusan teknis yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari desain kebijakan pendidikan untuk menjamin pemerataan layanan, efektivitas pembelajaran, dan akuntabilitas pengelolaan lembaga (Elpina et al., 2021, pp. 156-165.). Dalam perspektif kebijakan, regulasi sarana berfungsi sebagai pedoman ideal tentang bagaimana lembaga pendidikan semestinya mengelola sumber daya fisik secara tertib, efisien, dan berorientasi mutu.

Akan tetapi, idealitas regulasi tidak selalu berbanding lurus dengan realitas implementasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan sarana-prasarana di lembaga pendidikan masih menghadapi beragam persoalan, mulai dari keterbatasan anggaran, lemahnya perencanaan, pengadaan yang tidak berbasis kebutuhan prioritas, pemeliharaan yang tidak berkelanjutan, hingga pengawasan yang kurang sistematis (Maisaroh, 2024, pp. 123-130.). Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan adanya *policy practice gap*, yakni kesenjangan antara apa yang dikehendaki oleh regulasi dengan apa yang benar-benar terjadi dalam praktik pengelolaan di tingkat satuan pendidikan. Dalam konteks inilah, persoalan sarana tidak dapat hanya dibaca sebagai masalah teknis pengelolaan barang, melainkan sebagai problem implementasi kebijakan pendidikan.

Kesenjangan antara norma kebijakan dan praktik lapangan juga tampak pada lembaga pendidikan Islam. Berbagai kajian tentang madrasah, sekolah Islam, dan pesantren memperlihatkan bahwa pengelolaan sarana sering kali telah memiliki dasar perencanaan dan pembagian tugas, tetapi pelaksanaannya belum selalu konsisten dengan prinsip efektivitas, efisiensi, pemerataan, dan keberlanjutan. Studi Dewi dan Noor, misalnya, menunjukkan bahwa pengelolaan sarana di madrasah memerlukan integrasi yang kuat antara perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, dan pemeliharaan agar fungsi

sarana benar-benar mendukung mutu pembelajaran (Dewi & Noor, 2024, pp. 23-36.). Sementara itu, penelitian Nurstalis, Ibrahim, dan Abdurrohim menegaskan bahwa sarana dan prasarana berperan penting dalam peningkatan mutu pembelajaran, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas manajemen lembaga, terutama dalam pengorganisasian, penggunaan, dan pengawasan fasilitas (Nurstalis et al., 2021, pp. 63-76.).

Di sisi lain, problem implementasi kebijakan sarana pada lembaga pendidikan Islam tidak dapat dijelaskan hanya dengan satu faktor tunggal. Sejumlah studi memperlihatkan bahwa hambatan pengelolaan sarana lahir dari interaksi antara faktor struktural, kultural, dan manajerial. Faktor struktural berkaitan dengan keterbatasan anggaran, ketidakseimbangan distribusi sumber daya, lemahnya dukungan kelembagaan, dan belum sinkronnya kebijakan di level pelaksana. Faktor kultural berkaitan dengan budaya organisasi, pola kebiasaan pengelolaan, tingkat kesadaran warga sekolah terhadap pemeliharaan fasilitas, serta cara lembaga memandang sarana sebagai prioritas mutu. Adapun faktor manajerial menyangkut kapasitas pimpinan dan pengelola dalam menyusun perencanaan, menetapkan prioritas kebutuhan, melakukan inventarisasi, mengawasi penggunaan, dan menindaklanjuti kerusakan atau kekurangan fasilitas (Nurafni et al., 2025, pp. 933-942.). Dengan demikian, analisis kebijakan pengelolaan sarana menuntut pembacaan yang lebih komprehensif daripada sekadar menilai terpenuhi atau tidaknya standar sarana.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, persoalan tersebut menjadi semakin menarik karena lembaga pendidikan Islam memiliki karakter kelembagaan yang khas. Madrasah, sekolah Islam, dan pesantren tidak hanya bekerja dalam kerangka administratif pendidikan nasional, tetapi juga dalam kerangka nilai, tradisi, kultur organisasi, dan orientasi keislaman yang memengaruhi pola pengelolaan lembaga. Sarana di lembaga pendidikan Islam karenanya tidak hanya berfungsi mendukung pembelajaran umum, tetapi juga menunjang pembelajaran keagamaan, pembiasaan ibadah, pembentukan adab, serta aktivitas khas kelembagaan Islam lainnya (Nugroho et al., 2022, pp. 231-241.). Karena itu, kegagalan implementasi kebijakan sarana di lembaga pendidikan Islam tidak semata berdampak pada aspek teknis pembelajaran, melainkan juga pada kualitas lingkungan pendidikan Islam secara lebih luas.

Meskipun kajian tentang sarana dan prasarana pendidikan telah berkembang, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung bergerak pada salah satu dari tiga arus besar. Pertama, kajian yang menyoroti manajemen sarana-prasarana sebagai proses perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penggunaan, dan pemeliharaan. Kedua, kajian yang menempatkan sarana sebagai variabel pendukung mutu pembelajaran. Ketiga, kajian yang membahas implementasi kebijakan secara umum tanpa secara khusus mengaitkannya dengan manajemen sarana lembaga pendidikan Islam (Nurstalis et al., 2021, pp. 63-76.). Konsekuensinya, masih relatif terbatas kajian yang secara khusus menghubungkan idealitas regulasi, realitas implementasi, faktor penyebab multi-level, dan implikasinya terhadap manajemen sarana lembaga pendidikan Islam dalam satu kerangka analisis kebijakan yang utuh.

Berangkat dari kondisi tersebut, artikel ini menempatkan pengelolaan sarana lembaga pendidikan Islam bukan sekadar sebagai urusan teknis-administratif, tetapi sebagai arena pertemuan antara desain regulasi, realitas implementasi, dan kapasitas manajemen kelembagaan. Fokus kajian diarahkan pada tiga persoalan utama: pertama, bagaimana kesenjangan antara norma kebijakan dan praktik lapangan dalam pengelolaan sarana lembaga pendidikan Islam; kedua, faktor-faktor struktural, kultural, dan manajerial apa saja yang memengaruhi realitas implementasi kebijakan tersebut; dan ketiga, bagaimana implikasi kesenjangan kebijakan itu terhadap manajemen sarana lembaga pendidikan Islam.

Dengan demikian, artikel ini berupaya menawarkan pembacaan yang lebih integratif terhadap kebijakan sarana pendidikan Islam melalui sintesis literatur yang menautkan dimensi normatif, implementatif, dan manajerial sekaligus.

Penelitian ini penting dilakukan setidaknya karena tiga alasan. Pertama, secara akademik, kajian ini berkontribusi mengisi ruang kosong di antara studi kebijakan pendidikan, studi manajemen sarana-prasarana, dan studi manajemen pendidikan Islam yang selama ini kerap berjalan sendiri-sendiri. Kedua, secara praktis, hasil kajian ini dapat menjadi dasar refleksi bagi pengelola lembaga pendidikan Islam untuk membaca problem sarana bukan hanya sebagai keterbatasan fasilitas, tetapi sebagai isu tata kelola yang dipengaruhi oleh struktur kebijakan, budaya organisasi, dan kapasitas manajemen. Ketiga, secara kebijakan, artikel ini relevan untuk mendorong penguatan implementasi regulasi sarana agar tidak berhenti pada tataran idealitas normatif, melainkan benar-benar menjelma menjadi praktik pengelolaan sarana yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pemilihan metode ini didasarkan pada fokus penelitian yang tidak diarahkan untuk mengumpulkan data lapangan, melainkan untuk menelaah, membandingkan, dan mensintesis berbagai sumber tertulis yang berkaitan dengan idealitas regulasi dan realitas implementasi kebijakan pengelolaan sarana lembaga pendidikan Islam. Dalam penelitian kepustakaan, data utama diperoleh dari bahan-bahan tertulis seperti buku, artikel ilmiah, dokumen kebijakan, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian (Zed, 2008, pp. 1-5.). Dengan demikian, penelitian ini menempatkan literatur bukan sekadar pelengkap, melainkan sebagai sumber data utama untuk membaca kesenjangan antara norma kebijakan dan praktik implementasi, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta implikasinya terhadap manajemen sarana lembaga pendidikan Islam (Sugiyono, 2020, pp. 9-18.).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer mencakup berbagai regulasi dan dokumen kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sarana pendidikan, seperti undang-undang, peraturan pemerintah, dan peraturan menteri yang mengatur standar sarana-prasarana pendidikan. Adapun sumber sekunder meliputi buku-buku metodologi, buku manajemen pendidikan, artikel ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema kebijakan pengelolaan sarana pada lembaga pendidikan Islam. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu penelusuran, pembacaan, pencatatan, dan pengorganisasian bahan pustaka sesuai fokus penelitian. Langkah ini penting agar data yang digunakan benar-benar relevan, kredibel, dan mendukung analisis secara komprehensif (Moleong, 2017, pp. 6-13.).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif-analitis melalui beberapa tahap, yaitu reduksi data, kategorisasi, interpretasi, dan sintesis. Pada tahap reduksi, peneliti menyeleksi literatur berdasarkan relevansi dengan tema regulasi, implementasi kebijakan, serta manajemen sarana lembaga pendidikan Islam. Selanjutnya, data dikategorikan ke dalam tiga fokus utama penelitian, yakni kesenjangan antara norma kebijakan dan praktik lapangan, faktor struktural, kultural, dan manajerial, serta implikasi kebijakan terhadap manajemen sarana. Tahap berikutnya adalah interpretasi kritis terhadap temuan-temuan literatur untuk menemukan pola, kecenderungan, dan titik problematik dalam implementasi kebijakan, yang kemudian disintesis menjadi argumentasi akademik yang utuh. Dengan model analisis ini, penelitian kepustakaan tidak berhenti pada inventarisasi sumber, tetapi

diarahkan untuk menghasilkan pembacaan kritis atas kebijakan pengelolaan sarana lembaga pendidikan Islam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kesenjangan antara Norma Kebijakan dan Praktik Pengelolaan Sarana di Lembaga Pendidikan Islam

Secara normatif, pengelolaan sarana pendidikan di Indonesia telah ditempatkan sebagai bagian integral dari standar nasional pendidikan. Regulasi pendidikan menegaskan bahwa sarana dan prasarana bukan sekadar fasilitas pelengkap, melainkan perangkat dasar yang harus direncanakan, disediakan, dimanfaatkan, dipelihara, dan diawasi secara sistematis untuk menunjang proses pembelajaran yang efektif. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, standar tersebut idealnya diterjemahkan ke dalam tata kelola sarana yang tidak hanya menjamin ketersediaan ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, dan media pembelajaran, tetapi juga mendukung kebutuhan khas lembaga seperti ruang ibadah, sarana pembelajaran keagamaan, dan fasilitas pembinaan karakter (Matin & Fuad, 2016, pp. 1-15.). Dengan demikian, regulasi menempatkan pengelolaan sarana sebagai instrumen strategis bagi peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam.

Idealitas regulasi tersebut pada dasarnya mengandaikan adanya siklus pengelolaan sarana yang berjalan secara tertib, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, hingga penghapusan. Pada tataran kebijakan, seluruh tahapan itu dirancang untuk memastikan bahwa sarana pendidikan benar-benar selaras dengan kebutuhan pembelajaran, perkembangan jumlah peserta didik, serta arah pengembangan lembaga. Dengan kata lain, regulasi tidak sekadar menuntut ketersediaan sarana secara fisik, tetapi juga menghendaki adanya manajemen sarana yang berbasis kebutuhan, akuntabilitas, efisiensi, dan keberlanjutan (Matin & Fuad, 2016, pp. 17-41.). Dalam perspektif ini, pengelolaan sarana seharusnya menjadi bagian dari tata kelola kelembagaan, bukan sekadar urusan administratif yang berdiri sendiri.

Namun, hasil-hasil penelitian mutakhir menunjukkan bahwa realitas implementasi di lembaga pendidikan Islam belum sepenuhnya sejalan dengan idealitas regulatif tersebut. Studi Nurstalis, Ibrahim, dan Abdurrohim di SMP Islam Cendekia Cianjur menunjukkan bahwa sarana dan prasarana memang dipandang penting dalam peningkatan mutu pembelajaran, tetapi efektivitasnya sangat ditentukan oleh bagaimana lembaga mengelola fasilitas itu secara konsisten dan terencana (Nurstalis et al., 2021, pp. 63-76.). Temuan serupa terlihat pada penelitian Dewi dan Noor di madrasah ibtidaiyah, yang menegaskan bahwa pengelolaan sarana telah mencakup fungsi-fungsi dasar seperti perencanaan, pengadaan, inventarisasi, dan pemeliharaan, tetapi pelaksanaannya masih menghadapi berbagai keterbatasan, terutama pada konsistensi pemeliharaan, pendataan aset, dan penyesuaian kebutuhan sarana dengan dinamika pembelajaran (Dewi & Noor, 2024, pp. 23-36.). Dari sini tampak bahwa persoalan utama bukan sekadar ada atau tidak adanya sarana, melainkan ketidaksesuaian antara standar pengelolaan yang diatur dalam kebijakan dengan praktik pengelolaan di level lembaga.

Bentuk kesenjangan pertama tampak pada aspek perencanaan sarana. Secara normatif, perencanaan sarana seharusnya berbasis analisis kebutuhan, skala prioritas, proyeksi perkembangan lembaga, dan keterkaitan langsung dengan proses pembelajaran. Akan tetapi, beberapa studi menunjukkan bahwa perencanaan sarana di lembaga pendidikan masih sering bersifat reaktif, jangka pendek, dan belum sepenuhnya disusun berdasarkan pemetaan kebutuhan yang komprehensif. Penelitian Maisaroh menunjukkan bahwa dalam praktiknya pengelolaan sarana di madrasah masih menghadapi persoalan dalam penentuan

prioritas, pemanfaatan sumber daya, dan kesinambungan pengadaan, sehingga pengelolaan sarana belum sepenuhnya mendukung proses pembelajaran secara optimal (Maisaroh, 2024, pp. 123-130.). Hal ini menandakan adanya gap antara regulasi yang menuntut perencanaan strategis dan praktik kelembagaan yang masih cenderung administratif dan situasional.

Kesenjangan kedua muncul pada aspek inventarisasi, pemanfaatan, dan pemeliharaan sarana. Regulasi menempatkan inventarisasi sebagai instrumen penting untuk menjamin tertib administrasi aset, akurasi data fasilitas, serta dasar bagi pengawasan dan pengambilan keputusan. Akan tetapi, sejumlah kajian menunjukkan bahwa inventarisasi sarana di lembaga pendidikan masih kerap dilakukan secara manual, tidak diperbarui secara berkala, dan belum terintegrasi dengan evaluasi kondisi sarana. Penelitian Marlinda mengenai optimalisasi pengelolaan sarana berbasis digital di madrasah menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tuntutan modernisasi tata kelola sarana dengan praktik pencatatan aset yang masih konvensional, sehingga memunculkan masalah akurasi data dan efektivitas pengawasan (Marlinda & Ulfa, 2025, pp. 1555-1567.). Di sisi lain, persoalan pemeliharaan juga menjadi titik lemah, sebab banyak lembaga lebih fokus pada pengadaan fasilitas baru daripada membangun sistem perawatan yang berkelanjutan. Akibatnya, sarana yang tersedia tidak selalu berada dalam kondisi layak guna untuk mendukung pembelajaran.

Kesenjangan ketiga berkaitan dengan distribusi akses dan kecukupan sarana. Secara normatif, kebijakan sarana pendidikan diarahkan untuk menjamin pemerataan fasilitas yang memadai bagi peserta didik. Akan tetapi, realitas lapangan menunjukkan adanya ketimpangan antara kebutuhan ideal dengan kemampuan lembaga dalam memenuhi standar tersebut. Penelitian-penelitian tentang pengelolaan sarana di madrasah dan sekolah Islam menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran, lemahnya dukungan pembiayaan, dan belum optimalnya sinergi antara pimpinan lembaga, yayasan, dan pemangku kepentingan sering menyebabkan sarana tersedia dalam jumlah terbatas atau tidak sesuai kebutuhan pembelajaran (Murniyanto et al., 2024, pp. 266-276.). Kondisi ini memperlihatkan bahwa problem implementasi kebijakan sarana tidak semata berada pada level teknis pengelolaan, tetapi juga pada kemampuan kelembagaan untuk menerjemahkan mandat regulasi ke dalam kebijakan operasional yang realistis dan berkelanjutan.

Jika ditarik lebih jauh, kesenjangan antara norma kebijakan dan praktik pengelolaan sarana di lembaga pendidikan Islam memperlihatkan bahwa persoalan sarana tidak cukup dibaca sebagai masalah fasilitas fisik, melainkan sebagai persoalan implementasi kebijakan pendidikan. Regulasi telah menyediakan kerangka ideal mengenai bagaimana sarana seharusnya dikelola, tetapi realitas lembaga menunjukkan bahwa implementasi masih dipengaruhi oleh keterbatasan perencanaan, inventarisasi, pemeliharaan, pembiayaan, dan pengawasan. Dalam konteks ini, pengelolaan sarana lembaga pendidikan Islam berada pada persimpangan antara tuntutan normatif negara dan kapasitas praksis lembaga. Oleh sebab itu, pembacaan atas gap kebijakan sarana perlu diletakkan dalam kerangka yang lebih luas, yakni sebagai persoalan relasi antara desain kebijakan, kultur pengelolaan kelembagaan, dan kemampuan manajerial lembaga pendidikan Islam

Faktor Struktural, Kultural, dan Manajerial dalam Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sarana

Kesenjangan antara norma kebijakan dan praktik pengelolaan sarana di lembaga pendidikan Islam pada dasarnya merupakan konsekuensi dari interaksi berbagai variabel kelembagaan yang bekerja secara simultan, bukan semata-mata akibat lemahnya regulasi atau terbatasnya ketersediaan fasilitas. Dalam perspektif implementasi, pengelolaan sarana-prasarana perlu dipahami sebagai proses institusional yang sangat dipengaruhi oleh

kapasitas organisasi dalam menerjemahkan ketentuan normatif ke dalam tindakan operasional yang terencana, terkoordinasi, dan berkelanjutan (Sonia, 2021, pp. 237-256.). Oleh karena itu, problem implementasi kebijakan pengelolaan sarana pada lembaga pendidikan Islam dapat dipetakan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu struktural, kultural, dan manajerial. Dimensi struktural berkaitan dengan desain kebijakan, pembagian kewenangan, serta dukungan sistem dan sumber daya; dimensi kultural berhubungan dengan nilai, kebiasaan organisasi, dan pola penerimaan warga lembaga terhadap perubahan; sedangkan dimensi manajerial menyangkut kemampuan perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi dalam memastikan kebijakan berjalan efektif pada tataran operasional (Sulfiati et al., 2021, pp. 34-42.). Dengan demikian, efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan sarana pada lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh keterhubungan ketiga dimensi tersebut dalam membentuk kapasitas adaptif dan eksekutorial Lembaga.

Faktor struktural merujuk pada kondisi-kondisi kelembagaan dan kebijakan yang membentuk kerangka implementasi pengelolaan sarana. Pada level ini, problem yang paling sering muncul adalah keterbatasan anggaran, birokrasi pengadaan yang panjang, ketimpangan distribusi bantuan, serta belum sinkronnya relasi antara kebijakan pusat dengan kebutuhan riil satuan pendidikan. Kajian Sugianto, Maharani, dan Azzahra tentang paradoks kebijakan pusat dalam pengembangan sarana pendidikan Islam menunjukkan bahwa regulasi dan program pengembangan sarana kerap tampil ideal di level kebijakan, tetapi implementasinya menghadapi problem distribusi sumber daya, kesenjangan kapasitas lembaga, serta lemahnya kesinambungan dukungan anggaran di lapangan (Sugianto et al., 2025, pp. 3051-3058.). Temuan serupa terlihat pada studi Ansori dkk. yang menegaskan bahwa implementasi kebijakan sarana-prasarana di sekolah negeri dan swasta masih dibatasi oleh panjangnya jalur birokrasi, ketimpangan pembiayaan, serta belum meratanya efektivitas kebijakan antarlembaga dan antarwilayah (Ansori et al., 2025, pp. 170-184.). Dengan demikian, persoalan struktural tidak hanya berkaitan dengan minimnya dana, tetapi juga dengan desain tata kelola kebijakan yang belum sepenuhnya adaptif terhadap keragaman kondisi lembaga pendidikan Islam.

Pada lembaga pendidikan Islam, faktor struktural menjadi semakin kompleks karena banyak lembaga bekerja dalam keterbatasan sumber daya sembari tetap dituntut memenuhi standar sarana yang relatif seragam. Madrasah, sekolah Islam, maupun pesantren berada dalam posisi yang tidak selalu sama dari segi dukungan pembiayaan, akses terhadap bantuan pemerintah, kapasitas yayasan, maupun ketersediaan jejaring kemitraan. Akibatnya, implementasi kebijakan sarana sering kali berjalan dalam logika kompromi antara tuntutan standar dan kemampuan kelembagaan. Penelitian Bala dkk. mengenai strategi kepala madrasah dalam pengelolaan sarana menunjukkan bahwa pemenuhan sarana di madrasah sangat bergantung pada kecakapan pimpinan dalam membaca peluang pendanaan, membangun komunikasi dengan pemangku kepentingan, dan menyiasati keterbatasan anggaran tanpa mengabaikan kebutuhan pembelajaran (Bala et al., 2022, pp. 394-411.). Artinya, struktur kebijakan yang tidak sepenuhnya diikuti oleh struktur dukungan yang memadai berpotensi mendorong lembaga untuk menjalankan pengelolaan sarana secara minimalis, reaktif, dan tidak berjangka panjang.

Selain faktor struktural, implementasi kebijakan sarana juga dipengaruhi secara kuat oleh faktor kultural, yakni nilai, kebiasaan, orientasi, dan pola perilaku organisasi yang hidup di dalam lembaga pendidikan Islam. Secara normatif, kebijakan sarana menghendaki budaya tertib administrasi, kepedulian terhadap aset, dan pemeliharaan fasilitas secara berkelanjutan. Akan tetapi, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kultur kelembagaan

sering kali belum sepenuhnya mendukung arah tersebut. Dalam banyak kasus, sarana masih dipahami sebatas urusan pengadaan fisik, sementara budaya merawat, memanfaatkan, dan mengawasi penggunaan fasilitas belum tumbuh secara kuat sebagai bagian dari etos kelembagaan. Kajian Kusumaningrum dkk. tentang strategi kepala madrasah dalam peningkatan pengelolaan sarana menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan sarana tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh kesadaran kolektif warga madrasah untuk menjaga fasilitas dan menempatkan sarana sebagai tanggung jawab bersama (Kusumaningrum et al., 2024, pp. 991-1002.). Tanpa kultur organisasi yang mendukung, kebijakan pengelolaan sarana cenderung berhenti pada dokumen perencanaan dan belum menjadi praktik kelembagaan yang hidup.

Dalam konteks pendidikan Islam, faktor kultural ini bahkan memiliki dimensi yang lebih khas. Budaya organisasi di madrasah, sekolah Islam, dan pesantren tidak hanya dibentuk oleh logika administrasi modern, tetapi juga oleh tradisi kelembagaan, otoritas keagamaan, pola hubungan guru, santri/siswa, serta kebiasaan pengelolaan yang berkembang secara historis. Karena itu, implementasi kebijakan sarana sangat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai-nilai kedisiplinan, amanah, tanggung jawab kolektif, dan orientasi mutu benar-benar terinternalisasi dalam praktik keseharian lembaga. Kajian tentang budaya organisasi Islami menunjukkan bahwa kualitas manajemen lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi membangun nilai bersama yang menopang disiplin kerja, kepedulian terhadap kualitas layanan, dan tanggung jawab terhadap aset kelembagaan (Sulaiman et al., 2022, pp. 103-111.). Dari sudut ini, lemahnya implementasi kebijakan sarana bukan hanya persoalan teknis pengelolaan fasilitas, tetapi juga cerminan dari budaya organisasi yang belum sepenuhnya menjadikan sarana sebagai bagian dari tata kelola mutu.

Di samping itu, faktor manajerial merupakan dimensi yang paling dekat dengan praktik implementasi sehari-hari. Faktor ini menyangkut kemampuan pimpinan dan tim pengelola sarana dalam merencanakan kebutuhan, menyusun skala prioritas, mengorganisasi pengadaan, melakukan inventarisasi, memastikan pemanfaatan fasilitas, mengawasi kondisi sarana, dan menindaklanjuti kerusakan atau kekurangan fasilitas secara sistematis. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa banyak problem sarana pada lembaga pendidikan sebenarnya tidak semata-mata lahir dari minimnya sumber daya, tetapi juga dari lemahnya tata kelola manajerial. Penelitian Hutabarat, Afriza, dan Agustiar tentang implementasi manajemen sarana dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan sarana sangat bergantung pada keteraturan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi yang dilakukan lembaga (Hutabarat et al., 2025, pp. 604-615.). Ketika fungsi-fungsi manajemen ini berjalan lemah, kebijakan sarana cenderung dilaksanakan secara administratif, tidak terukur, dan sulit menghasilkan perbaikan berkelanjutan.

Faktor manajerial juga tampak pada lemahnya integrasi antara pengelolaan sarana dan perencanaan mutu lembaga. Pada banyak lembaga pendidikan Islam, sarana masih diposisikan sebagai urusan teknis yang berdiri sendiri, bukan sebagai bagian dari strategi kelembagaan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Akibatnya, pengadaan fasilitas tidak selalu didasarkan pada analisis kebutuhan pembelajaran, inventarisasi tidak menjadi dasar pengambilan keputusan, dan pemeliharaan tidak diperlakukan sebagai investasi jangka panjang. Kajian Ginanjar dkk. di SMPTQ Al-Hidayah Bogor memperlihatkan bahwa implementasi manajemen sarana yang efektif justru ditandai oleh keterpaduan antara perencanaan, penggunaan, pengawasan, inventarisasi, dan penghapusan sarana dalam satu sistem pengelolaan yang jelas (Ginanjar et al., 2025, pp. 477-488.). Sementara itu, kajian Vikasari, Zohriah, dan Bachtiar menegaskan bahwa pengelolaan sarana di lembaga

pendidikan Islam memerlukan orientasi tepat guna, tepat sasaran, dan keberlanjutan, sehingga setiap keputusan pengadaan dan pemanfaatan sarana harus ditempatkan dalam kerangka manajemen pendidikan yang utuh (Vikasari et al., 2024, pp. 46-54.).

Jika ketiga dimensi tersebut dibaca secara bersama, tampak bahwa implementasi kebijakan pengelolaan sarana di lembaga pendidikan Islam pada dasarnya dipengaruhi oleh hubungan timbal balik antara struktur kebijakan, budaya organisasi, dan kapasitas manajemen. Faktor struktural menentukan apakah lembaga memiliki ruang dukungan yang cukup untuk memenuhi standar sarana; faktor kultural menentukan apakah warga lembaga memiliki kesadaran dan komitmen untuk memelihara serta memanfaatkan sarana secara bertanggung jawab; sedangkan faktor manajerial menentukan apakah seluruh proses pengelolaan sarana dapat dijalankan secara terencana, tertib, dan berorientasi mutu (Sidki & Suklani, 2026, pp. 186-199.). Dengan demikian, kegagalan implementasi kebijakan sarana tidak dapat direduksi hanya pada masalah anggaran atau keterbatasan fasilitas, sebab dalam banyak kasus problem tersebut justru diperparah oleh budaya organisasi yang lemah dan tata kelola manajerial yang belum efektif.

Berdasarkan sintesis tersebut, dapat ditegaskan bahwa kesenjangan implementasi kebijakan sarana pada lembaga pendidikan Islam lahir dari persoalan yang bersifat multilevel. Pada level struktural, lembaga berhadapan dengan keterbatasan anggaran, birokrasi, dan ketidaksinkronan kebijakan; pada level kultural, lembaga menghadapi tantangan membangun budaya tertib, rasa memiliki, dan tanggung jawab kolektif terhadap sarana; sedangkan pada level manajerial, lembaga dituntut memperkuat kapasitas perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi pengelolaan sarana. Karena itu, pembenahan implementasi kebijakan sarana tidak cukup dilakukan melalui penambahan fasilitas atau penegasan regulasi semata, tetapi memerlukan penguatan tata kelola kelembagaan secara menyeluruh. Di sinilah letak penting analisis kebijakan pengelolaan sarana: ia membuka pemahaman bahwa kualitas sarana lembaga pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh apa yang diatur negara, melainkan juga oleh bagaimana lembaga membangun budaya organisasi dan kapasitas manajerial untuk menerjemahkan regulasi ke dalam praktik yang efektif.

Implikasi Kesenjangan Kebijakan terhadap Manajemen Sarana Lembaga Pendidikan Islam

Kesenjangan antara idealitas regulasi dan realitas implementasi kebijakan pengelolaan sarana tidak berhenti pada persoalan administratif, melainkan membawa implikasi langsung terhadap kualitas manajemen sarana di lembaga pendidikan Islam. Ketika standar normatif mengenai perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengawasan sarana tidak terimplementasi secara konsisten, maka manajemen sarana cenderung berjalan secara parsial, reaktif, dan kurang berorientasi pada penguatan mutu lembaga. Dalam kondisi demikian, pengelolaan sarana tidak lagi berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mendukung proses pembelajaran dan pengembangan kelembagaan, tetapi lebih sering dipraktikkan sebagai urusan teknis yang ditangani ketika muncul kebutuhan mendesak. Padahal, dalam perspektif manajemen pendidikan, sarana seharusnya menjadi bagian dari sistem tata kelola yang dirancang secara sadar untuk menopang efektivitas layanan pendidikan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta keberlanjutan pengembangan lembaga (Matin & Fuad, 2016, pp. 17-41).

Implikasi pertama dari kesenjangan kebijakan tampak pada melemahnya kualitas perencanaan sarana di lembaga pendidikan Islam. Regulasi menempatkan perencanaan sebagai fondasi utama pengelolaan sarana, sebab dari tahap inilah kebutuhan fasilitas dipetakan, skala prioritas ditentukan, serta arah pengembangan sarana diselaraskan dengan

visi kelembagaan dan kebutuhan pembelajaran. Akan tetapi, ketika implementasi kebijakan tidak berjalan optimal, perencanaan sarana sering bergeser menjadi kegiatan administratif jangka pendek yang lebih didorong oleh keterbatasan anggaran atau respons terhadap kekurangan fasilitas, bukan oleh analisis kebutuhan yang strategis. Penelitian Ginanjar dkk. menunjukkan bahwa manajemen sarana yang efektif mensyaratkan keterpaduan antara perencanaan, pengadaan, inventarisasi, dan evaluasi; tanpa keterpaduan tersebut, sarana sulit dikelola sebagai sumber daya yang benar-benar menunjang mutu pendidikan (Ginanjar et al., 2025, pp. 477-488.). Dengan demikian, kesenjangan kebijakan berimplikasi pada hilangnya fungsi perencanaan sarana sebagai instrumen pengembangan lembaga, karena lembaga cenderung bergerak secara adaptif sesaat, bukan berdasarkan desain pengelolaan yang terukur dan berkelanjutan.

Implikasi kedua berkaitan dengan inefektivitas pengelolaan aset dan pemeliharaan sarana. Ketika inventarisasi tidak dilakukan secara tertib, data fasilitas tidak diperbarui, dan pemeliharaan tidak dirancang sebagai agenda kelembagaan, maka lembaga pendidikan Islam kehilangan basis informasi yang akurat untuk mengambil keputusan. Dalam jangka pendek, hal ini menyebabkan penggunaan sarana tidak optimal, tumpang tindih pengadaan, atau keterlambatan penanganan kerusakan. Dalam jangka panjang, situasi tersebut berpotensi menimbulkan pemborosan anggaran, penurunan usia pakai sarana, serta melemahnya akuntabilitas pengelolaan aset lembaga. Temuan Harini, Zukhrufin, dan Wahyusi menegaskan bahwa manajemen sarana dan prasarana yang baik berpengaruh langsung terhadap mutu lembaga pendidikan Islam, karena ketersediaan dan kelayakan sarana menjadi penopang kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan (Harini et al., 2024, pp. 1-20.). Oleh karena itu, ketika kebijakan sarana tidak terimplementasi secara baik, implikasinya tidak hanya pada kondisi fisik fasilitas, tetapi juga pada mutu tata kelola aset dan keberlanjutan pemanfaatannya.

Implikasi ketiga terlihat pada menurunnya efektivitas layanan pembelajaran. Sarana pendidikan pada hakikatnya bukan tujuan akhir, melainkan perangkat yang memungkinkan proses pembelajaran berlangsung lebih tertib, nyaman, aman, dan bermakna. Di lembaga pendidikan Islam, fungsi ini bahkan lebih luas karena sarana juga menopang pembelajaran keagamaan, pembinaan ibadah, pembiasaan akhlak, dan kegiatan pengembangan karakter peserta didik. Ketika pengelolaan sarana tidak mampu memastikan ketersediaan fasilitas yang sesuai kebutuhan, maka kualitas proses pembelajaran ikut terdampak. Penelitian Putri menunjukkan bahwa manajemen sarana dan prasarana yang tertata berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran, karena sarana yang memadai memengaruhi kenyamanan belajar, efektivitas penggunaan media, serta keteraturan kegiatan pendidikan (Putri, 2023, pp. 95-104.). Sebaliknya, kesenjangan antara kebijakan dan implementasi menyebabkan lembaga tidak selalu dapat menyediakan lingkungan belajar yang mendukung, sehingga proses pendidikan berjalan dalam keterbatasan yang pada akhirnya mengurangi daya dukung sarana terhadap capaian pembelajaran.

Implikasi keempat adalah melemahnya orientasi mutu dalam manajemen sarana lembaga pendidikan Islam. Secara ideal, kebijakan pengelolaan sarana tidak hanya mengatur ketersediaan fasilitas, tetapi juga mendorong terbentuknya budaya mutu dalam pengelolaan aset pendidikan. Budaya mutu itu tercermin dalam kebiasaan merencanakan kebutuhan secara matang, merawat sarana secara berkelanjutan, memanfaatkan fasilitas secara efektif, dan melakukan evaluasi berbasis data. Namun, ketika implementasi kebijakan berlangsung setengah hati atau hanya berorientasi pada pemenuhan administratif, sarana cenderung dipandang sebagai urusan pelengkap, bukan sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu lembaga. Penelitian Sonia tentang implementasi manajemen sarana prasarana di madrasah

alayah swasta memperlihatkan bahwa keberhasilan pengelolaan sarana sangat dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga memosisikan fasilitas sebagai bagian dari proses peningkatan kualitas pendidikan, bukan sekadar kebutuhan fisik sekolah (Sonia, 2021, pp. 237-256.). Dengan demikian, kesenjangan kebijakan berimplikasi pada terhambatnya pembentukan budaya mutu sarana di lembaga pendidikan Islam.

Implikasi berikutnya menyentuh akuntabilitas dan efisiensi tata kelola lembaga. Sarana yang tidak direncanakan dan dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan inefisiensi penggunaan anggaran, kesalahan prioritas pengadaan, hingga lemahnya transparansi pengelolaan aset. Dalam perspektif kebijakan publik, kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan yang tidak efektif bukan hanya menghasilkan fasilitas yang kurang memadai, tetapi juga memengaruhi kualitas tata kelola lembaga secara keseluruhan. Penelitian Harnawati, Komariah, dan Nurmadiyah menunjukkan bahwa implementasi kebijakan standar sarana dan prasarana di satuan pendidikan belum sepenuhnya optimal, dan salah satu dampaknya adalah belum terbangunnya sistem pengelolaan sarana yang konsisten, tertib, dan sesuai standar (Harnawati et al., 2026, pp. 5230-5241.). Pada lembaga pendidikan Islam, implikasi ini menjadi penting karena sarana tidak hanya berkaitan dengan penggunaan anggaran lembaga, tetapi juga dengan amanah kelembagaan dalam menyediakan layanan pendidikan yang layak dan berkualitas bagi peserta didik.

Lebih jauh lagi, kesenjangan kebijakan juga berimplikasi pada kapasitas adaptif lembaga pendidikan Islam dalam merespons perubahan. Dalam situasi pendidikan yang terus bergerak baik karena perkembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, tuntutan mutu, maupun perubahan kebutuhan peserta didik manajemen sarana dituntut untuk adaptif dan inovatif. Akan tetapi, lembaga yang masih bergulat dengan problem dasar implementasi kebijakan sarana akan kesulitan bergerak menuju pengelolaan yang lebih modern, termasuk digitalisasi inventarisasi, penguatan pemeliharaan preventif, atau pengembangan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran abad ke-21. Kajian Hanif dkk. mengenai transformasi digital pengelolaan sarana menunjukkan bahwa inovasi dalam manajemen fasilitas dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan efisiensi, akurasi data, dan orientasi mutu lembaga pendidikan (Karmiati & Hanif, 2026, pp. 223-240.). Namun, transformasi semacam itu hanya mungkin terjadi bila fondasi implementasi kebijakan sarana telah berjalan cukup baik. Artinya, *policy gap* tidak hanya menghambat kondisi sarana saat ini, tetapi juga mempersempit ruang inovasi kelembagaan pada masa depan.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, seluruh implikasi tersebut memperlihatkan bahwa kesenjangan kebijakan sarana pada akhirnya bermuara pada persoalan mutu tata kelola kelembagaan. Sarana bukan semata benda atau fasilitas fisik, melainkan bagian dari sistem organisasi yang berhubungan langsung dengan kualitas perencanaan, efektivitas kepemimpinan, akuntabilitas anggaran, budaya mutu, dan mutu layanan pendidikan. Karena itu, ketika kebijakan sarana tidak diimplementasikan secara konsisten, yang terganggu bukan hanya kelengkapan fasilitas, tetapi juga kemampuan lembaga untuk membangun sistem manajemen yang sehat. Kajian Vikasari, Zohriah, dan Bachtiar menegaskan bahwa pengelolaan sarana dalam lembaga pendidikan Islam harus ditempatkan sebagai instrumen strategis untuk menjamin keberlangsungan proses pendidikan dan pencapaian tujuan kelembagaan (Vikasari et al., 2024, pp. 46-54.). Dari sudut ini, kesenjangan kebijakan justru memperlihatkan bahwa problem sarana pada dasarnya adalah problem tata kelola lembaga yang membutuhkan pembenahan struktural, kultural, dan manajerial secara bersamaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa implikasi kesenjangan kebijakan terhadap manajemen sarana lembaga pendidikan Islam setidaknya tampak pada lima hal:

melemahnya kualitas perencanaan sarana, tidak efektifnya pengelolaan aset dan pemeliharaan, menurunnya dukungan sarana terhadap proses pembelajaran, terhambatnya pembentukan budaya mutu, serta melemahnya akuntabilitas dan kapasitas adaptif lembaga. Dengan demikian, kesenjangan antara idealitas regulasi dan realitas implementasi bukan sekadar menunjukkan adanya ketidakpatuhan terhadap kebijakan, tetapi mengindikasikan adanya masalah yang lebih mendasar dalam tata kelola sarana pendidikan Islam. Oleh sebab itu, penguatan manajemen sarana tidak cukup ditempuh melalui penambahan fasilitas atau penegasan aturan, tetapi perlu diarahkan pada perbaikan sistem perencanaan, inventarisasi, pemeliharaan, pengawasan, dan integrasi sarana ke dalam strategi mutu lembaga pendidikan Islam secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sarana pada lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipahami semata sebagai urusan teknis-administratif, melainkan sebagai bagian dari implementasi kebijakan pendidikan yang berhubungan langsung dengan mutu tata kelola lembaga. Secara normatif, regulasi telah menyediakan kerangka ideal mengenai perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengawasan sarana. Namun, pada tataran implementasi masih ditemukan kesenjangan antara standar kebijakan dan praktik lapangan, terutama pada aspek perencanaan yang belum berbasis kebutuhan strategis, inventarisasi dan pemeliharaan yang belum tertib, serta keterbatasan lembaga dalam memenuhi standar sarana secara memadai dan berkelanjutan. Dengan demikian, problem sarana di lembaga pendidikan Islam pada dasarnya merefleksikan persoalan implementasi kebijakan yang belum sepenuhnya efektif.

Kesenjangan tersebut lahir dari interaksi faktor struktural, kultural, dan manajerial yang saling memengaruhi. Pada level struktural, hambatan tampak dalam keterbatasan anggaran, birokrasi pengadaan, dan belum sinkronnya dukungan kebijakan dengan kebutuhan riil lembaga. Pada level kultural, problem muncul dalam lemahnya budaya tertib administrasi, kepedulian terhadap aset, dan kesadaran kolektif untuk merawat sarana sebagai bagian dari tanggung jawab kelembagaan. Sementara itu, pada level manajerial, kelemahan terlihat pada kurang optimalnya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi pengelolaan sarana. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas implementasi kebijakan sarana tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh kapasitas lembaga dalam membangun budaya organisasi dan tata kelola yang mendukung pelaksanaan kebijakan secara konsisten.

Implikasi dari kesenjangan kebijakan tersebut tampak pada melemahnya kualitas perencanaan sarana, tidak efektifnya pengelolaan aset dan pemeliharaan, menurunnya daya dukung sarana terhadap proses pembelajaran, terhambatnya pembentukan budaya mutu, serta melemahnya akuntabilitas dan kapasitas adaptif lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, penguatan manajemen sarana tidak cukup dilakukan melalui pemenuhan fasilitas atau penegasan regulasi semata, tetapi perlu diarahkan pada perbaikan sistem pengelolaan secara menyeluruh melalui sinkronisasi kebijakan, penguatan budaya kelembagaan, dan peningkatan kapasitas manajerial. Dalam konteks tersebut, artikel ini menegaskan bahwa pengelolaan sarana di lembaga pendidikan Islam harus ditempatkan sebagai instrumen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan, bukan sekadar sebagai aktivitas administratif yang bersifat pelengkap.

REFERENSI

Ansori, A., Hikmah, M., Nst, N. P. A., & Aisah, S. N. (2025). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN

- PEMERINTAHAN DALAM PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN DI SEKOLAH NEGERI DAN SWASTA. *Journal J-MPI: Jurnal Manajemen Pendidikan, Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4(2), 170–184. <https://doi.org/https://doi.org/10.63353/journaljmpi.v4i2.402>
- Bala, R., Salem, M. A., Taher, A., & Badu, J. A. (2022). STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN: DI MTS NEGERI KOTA KUPANG. *Urnal Perspektif – Yayasan Jaringan Kerja Pendidikan Bali*, 1(4), 394–411. <https://doi.org/https://doi.org/10.53947/perspekt.v1i4.206>
- Dewi, T. I., & Noor, T. R. (2024). Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo. *MANAZHIM: Jurnal Manajemen Dan Ilmu Pendidikan*, 6(1), 23–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.3869>
- Elpina, D., Marzam, Rusdinal, & Gustituati, N. (2021). Analysis of Education Management Policies in The Standard Field of Facilities and Infrastructure in Indonesian Elementary Schools. *European Journal of Education Studies*, 8(6), 156–165. <https://doi.org/10.46827/ejes.v8i6.3812>
- Ginanjari, M. H., Miftah, Wahyudin, & Hidayat, R. (2025). IMPLEMENTASI MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SMPTQ AL-HIDAYAH BOGOR. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 477–488. <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.7979>
- Harini, H., Zukhrufin, F. K., & Wahyusi, H. D. Q. (2024). Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *JIE (Journal of Islamic Education)*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.35723/jie.v9i1.329>
- Harnawati, S., Komariah, N., & Nurmadiyah. (2026). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Standar Sarana Dan Prasarana di Taman Kanak-Kanak Negri Pertiwi III Desa Bagan Jaya, Kecamatan Enok Kabupaten Indragiri Hilir. *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(3), 5230–5241. <https://doi.org/https://doi.org/10.61104/alz.v4i3.4816>
- Hutabarat, N., Afriza, & Agustiar. (2025). Implementasi Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 604–615. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/2022>
- Karmiati, K., & Hanif, M. (2026). TRANSFORMASI DIGITAL PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN: STUDI KASUS DI SMP NEGERI 1 PURWOJATI. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 223–240. <https://doi.org/10.30868/im.v9i01.9491>
- Kusumaningrum, H., Syukur, M., Angga, R., & Kardipah, S. (2024). Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Pengelolaan Sarana Prasarana di MTs Yatashi Bogor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(5), 991–1002. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10791085>
- Maisaroh, I. (2024). Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Mendukung Proses Pembelajaran di MI. *JIT: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 3(2), 123–130. <https://doi.org/https://doi.org/10.566237/jit.v3i2.115>
- Marlinda, & Ulfa, R. T. (2025). Optimalisasi Manajemen Sarana dan Prasarana Berbasis Digital dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah. *IQRO: Journal of Islamic Education*, 8(3), 1555–1567. https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/iqro/article/download/10433/6262?utm_source=chatgpt.com

- Matin, & Fuad, N. (2016). *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*. Rajawali Pers.
https://books.google.co.id/books/about/Manajemen_Sarana_dan_Prasarana_Pendidikan.html?id=bRTtzwEACAAJ&redir_esc=y
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi revi). PT Remaja Rosdakarya.
- Murniyanto, Arista, H., & Sartika, D. (2024). Problematika Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 266–276.
<https://doi.org/https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i1.1036>
- Nugroho, W., Widiyanto, B., Purwanto, H., & Firdaus, M. I. (2022). Manajemen Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Islam. *HEUTAGOGIA Journal of Islamic Education*, 2(2), 231–241. <https://doi.org/10.14421/hjie.2022.22-09>
- Nurafni, Sriwardona, & Rianawati. (2025). Optimizing Educational Facility Management: Key Strategies for Bridging the Quality Gap. *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, 04(03), 933–942. <https://doi.org/https://doi.org/10.61987/jemr.v4i3.1046>
- Nurstalis, N., Ibrahim, T., & Abdurrohman, N. (2021). Peran Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Smp Islam Cendekia Cianjur. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(1), 63–76.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15575/isema.v6i1.6579>
- Putri, S. N. (2023). Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan Untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Sekolah. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 4(2), 95–104.
<https://doi.org/https://doi.org/10.54150/thawalib.v4i2.233>
- Sidki, A., & Suklani. (2026). MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN ISLAM SEBAGAI FAKTOR PENDUKUNG MUTU PEMBELAJARAN: KAJIAN LITERATUR. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 186–199.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.40474>
- Sonia, N. R. (2021). Implementasi Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 3(2), 237–256.
<https://doi.org/10.35719/jieman.v3i2.95>
- Sugianto, E., Maharani, S. P., & Azzahra, N. (2025). Paradoks Kebijakan Pusat dalam Pengembangan Sarana Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(4), 3051–3058.
<https://doi.org/https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1441>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sulaiman, A., Ulfain, & Abdullah, F. (2022). BUDAYA ORGANISASI ISLAMI SEBAGAI FONDASI MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN BERKUALITAS. *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 103–111.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47453/eduvis.v7i2.4234>
- Sulfiati, A., Lusiana, L., & Awaleni, L. (2021). Implementasi Kebijakan Peningkatan Mutu Sarana Prasarana Sekolah. *MAPPESONA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 34–42.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30863/mappesona.v4i1.1771>
- Vikasari, A. Y., Zohriah, A., & Bachtiar, M. (2024). OPTIMALISASI MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANADALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Indonesian Journal of Education and Learning*, 7(1), 46–54. <https://doi.org/10.31002/ijel.v7i1.840>
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
https://books.google.co.id/books?id=zG9sDAAAQBAJ&source=gbp_navlinks_s