
DESIGNING A STAKEHOLDER ENGAGEMENT MODEL IN EDUCATIONAL POLICY DECISION-MAKING : A CRITICAL LITERATURE REVIEW

Iman Cahyanto¹, Luthfi Faisal Natsir² Tofan Hidayat³

¹Program Studi Manajemen Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Wiralodra Jl. Ir. H. Djuanda Km.03 Indramayu, email : imancahyanto@unwir.ac.id

²Program Studi Ilmu Pemerintahan, H. Djuanda Km.03 Indramayu, email : luthfi.lfn@unwir.ac.id

Universitas Wiralodra Jl. Ir. H. Djuanda Km.03 Indramayu Email: tofahidayat@unwir.ac.id

Citation : Cahyanto, I, Natsir, L.F dan Hidayat, T (2025), Designing A Stakeholder Engagement Model In Educational Policy Decision-Making : A Critical Literature Review, *Edum Journal*, 8 (1), 153 – 168

DOI: <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v8i1.327>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang model keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan melalui pendekatan kajian literatur kritis. Pengumpulan data fokus pada literatur yang bereputasi scopus. Hasil dari analisis terhadap empat puluh artikel utama yang mengungkapkan bahwa keterlibatan *stakeholders* yang bersifat transformatif, terstruktur secara multi-level, dan berbasis bukti kontekstual menjadi faktor kunci dalam meningkatkan legitimasi dan efektivitas kebijakan. Model *Transformative Stakeholder Engagement Framework* (TSEF) yang diusulkan dalam studi ini mengintegrasikan prinsip kolaborasi substantif, tata kelola multi-level, berdasarkan data empiris lokal dengan mempertimbangkan prinsip keadilan sosial. Model ini menawarkan pendekatan partisipatif yang adaptif terhadap dinamika sosial serta mampu menjawab kebutuhan dalam penyusunan kebijakan pendidikan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Rekomendasi untuk penelitian mendatang adalah menguji penerapan TSEF di berbagai konteks lokal Indonesia melalui studi lapangan berbasis metode campuran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wacana akademik dan memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan kebijakan pendidikan di Indonesia.

Kata Kunci : Keterlibatan Pemangku Kepentingan, Kebijakan Pendidikan, Model Transformative

ABSTRACT

This study aims to develop a paradigm for stakeholder engagement in educational policy decision-making by employing a critical literature review methodology. The data collection concentrated on publications recognized by Scopus. The study of forty principal articles indicates that transformative *stakeholder* interaction, organized at various levels and grounded in contextual evidence, is crucial for improving the legitimacy and efficacy of policies. This study presents the *Transformative Stakeholder Engagement Framework* (TSEF), which incorporates the tenets of substantive collaboration and multi-level governance, grounded in local empirical facts and informed by social justice ideals. This model provides a participative method that adapts to social dynamics and effectively addresses the requirements for developing more inclusive and sustainable educational programs. Future studies should involve exploring the use of TSEF in several local contexts in Indonesia through field studies employing mixed approaches. The findings of this research are expected to enrich scholarly discourse and provide pragmatic contributions to the development of education policy in Indonesia.

Keywords: Stakeholder Engagement, Educational Policy, Framework.

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan dalam kebijakan pendidikan merupakan proses kompleks yang melibatkan beragam aktor, nilai, serta dinamika sosial-politik yang saling bertaut. Dalam konteks tata kelola pendidikan modern, keterlibatan pemangku kepentingan bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan kunci dalam menciptakan kebijakan yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan. Tantangan utama dalam dunia pendidikan saat ini adalah bagaimana merancang model kebijakan yang tidak hanya bersifat *top-down*, namun lebih membuka ruang dialog melalui kolaborasi lintas aktor yang berdampak langsung dari keputusan tersebut.

Pemangku kepentingan dalam pendidikan mencakup berbagai pihak seperti pembuat kebijakan, kepala sekolah, guru, orang tua, siswa, organisasi masyarakat, hingga sektor swasta. Keberadaan mereka menyimpan potensi besar dalam memperkaya proses perumusan kebijakan, terutama dalam memberikan informasi kontekstual dan pengalaman praktis yang sering kali tidak tertangkap oleh pendekatan birokratis semata. Oleh karena itu, keterlibatan aktif para pemangku kepentingan merupakan unsur penting yang dapat meningkatkan kualitas dan legitimasi suatu kebijakan pendidikan.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam kebijakan dan proses pengambilan keputusan dalam pendidikan dan pemerintahan sangat penting untuk dapat menghasilkan kebijakan yang efektif, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan melibatkan pemangku kepentingan memungkinkan beragam perspektif oleh karena itu untuk mendapatkan solusi yang lebih komprehensif dan dapat diterapkan secara efektif, diperlukan sebuah kolaborasi lintas sektor untuk membangun kepercayaan dan hasil yang relevan dari proses pembuatan kebijakan yang akan berdampak langsung kepada sasaran kebijakan tersebut. Salah satu tantangan dalam keterlibatan pemangku kepentingan yaitu partisipasi simbolik, banyak inisiatif mengklaim melibatkan pemangku kepentingan tetapi sering membatasi peran mereka untuk konsultasi tanpa pengaruh nyata. Sebagai contoh temuan pada penelitian terdahulu, hal ini terbukti di sektor kelapa sawit, di mana pemangku kepentingan yang kuat mendominasi wacana, seringkali mengesampingkan peserta yang kurang berpengaruh (Delabre et al., 2023).

Pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan dapat meningkatkan relevansi dan dampak kebijakan keterlibatan pemangku kepentingan memastikan bahwa kebijakan tidak

hanya secara teoritis tetapi juga dapat diterapkan secara praktis. Misalnya, studi *WorkHorse* di NHS melibatkan pemangku kepentingan dalam mengembangkan alat pendukung keputusan, yang meningkatkan relevansi dan penerapan alat dalam praktik (Lloyd-Williams et al., 2020). Membangun kepercayaan dan transparansi seperti melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan membantu membangun kepercayaan dan transparansi. Temuan berikutnya yaitu dalam pengembangan *toolkit ACCT-AD* untuk diagnosis demensia, masukan pemangku kepentingan sangat penting dalam membentuk alat yang dapat dipercaya dan digunakan oleh penyedia perawatan primer secara efektif. Selain itu ditemukan pada penelitian lain yaitu proses memfasilitasi pengambilan keputusan yang inklusif dan berbasis bukti menjadi pendekatan bersama di Turkana County, Kenya, menunjukkan bagaimana keterlibatan pemangku kepentingan dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan berbasis bukti, menghasilkan perencanaan dan alokasi sumber daya yang lebih baik (Neely et al., 2021; Sideman et al., 2023).

Banyak proses keterlibatan pemangku kepentingan yang sukses bersifat berulang, memungkinkan umpan balik dan adaptasi yang berkelanjutan. Pusat rehabilitasi psikososial VA menggunakan pendekatan berulang untuk menyesuaikan pelatihan keterampilan keputusan, memastikan intervensi tersebut sesuai dengan kebutuhan veteran. Pelibatkan beragam kelompok melalui lokakarya dapat mengarah pada pengembangan bersama kerangka kerja dan alat. Kerangka kerja membuat sekolah aktif dikembangkan menggunakan proses desain multi-pemangku kepentingan, yang membantu mengidentifikasi komponen yang diperlukan untuk pendekatan aktivitas fisik seluruh sekolah (Daly-Smith et al., 2020; Treichler et al., 2022). Di Burkina Faso, strategi pemangku kepentingan yang disesuaikan adalah kunci keberhasilan penskalaan dan adopsi inisiatif kesehatan digital, menyoroti pentingnya mempertimbangkan konteks dan kebutuhan lokal (Lampariello & Ancellin-Panzani, 2021).

Namun demikian, hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar keterlibatan masih terbatas pada level konsultatif atau simbolik, tanpa mekanisme yang kuat untuk memastikan pengaruh nyata dalam pengambilan keputusan. Literatur juga mencatat bahwa belum banyak pendekatan yang secara sistematis mengintegrasikan peran, intensitas, dan mekanisme keterlibatan pemangku kepentingan ke dalam sebuah desain model kebijakan pendidikan yang komprehensif. Sebagian besar studi bersifat fragmentaris dan berorientasi pada konteks tertentu tanpa memperhatikan kemungkinan generalisasi model dalam kerangka yang lebih luas. Inilah yang membuka ruang diskusi konseptual untuk mendesain

ulang keterlibatan pemangku kepentingan dalam kebijakan pendidikan melalui pendekatan berbasis literatur yang kritis dan reflektif.

Dengan mengidentifikasi celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merancang sebuah model konseptual keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif. Kajian ini tidak hanya berupaya merangkum temuan-temuan terdahulu, tetapi juga menyajikan sintesis kritis yang dapat digunakan sebagai acuan awal dalam membangun praktik kebijakan yang lebih partisipatif dan kontekstual. Berdasarkan tujuan tersebut, maka rumusan pertanyaan penelitian yang diajukan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana keterlibatan pemangku kepentingan dikonseptualisasikan dalam literatur terkait pengambilan keputusan kebijakan pendidikan?
2. Apa saja komponen utama yang membentuk model keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif dalam kebijakan pendidikan berdasarkan kajian literatur?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur kritis (*critical literature review*) sebagai metode utama dalam mengeksplorasi, menganalisis, dan mensintesis beragam literatur yang berkaitan dengan keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan (Wright & Michailova, 2023). Kajian ini tidak hanya bertujuan untuk merangkum temuan-temuan yang telah ada, tetapi juga untuk mengkritisi, membandingkan, serta membangun pemahaman baru yang lebih menyeluruh terhadap konsep, pendekatan, serta model-model yang telah dikembangkan sebelumnya dalam bidang ini.

Kajian ini menekankan pada kedalaman analisis dan dialog intelektual antar literatur, serta memungkinkan peneliti untuk menggali kompleksitas dan dinamika konseptual yang lebih luas (Wolff & de-Shalit, 2024). Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi celah penelitian, kontradiksi teoritis, serta menawarkan sintesis konseptual yang mampu mengarahkan pembentukan model teoretis baru (Altman, 2007; Asiva Noor Rachmayani, 2015).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur fokus pada jurnal internasional bereputasi terindeks scopus dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2025 dengan menggunakan metode sistematik prisma diagram. Fokus utama literatur yang ditelaah meliputi: (1) teori dan model pengambilan

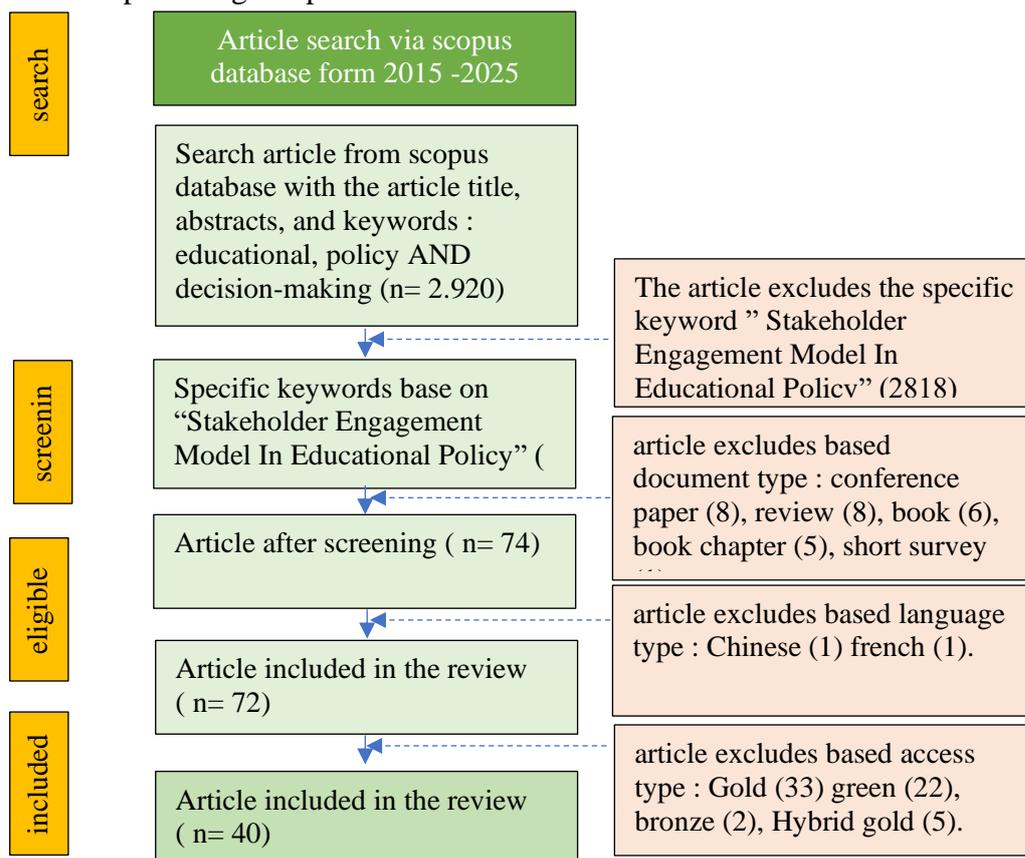
keputusan kebijakan pendidikan, (2) konsep keterlibatan pemangku kepentingan, dan (3) praktik keterlibatan dalam konteks pendidikan formal.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam seleksi literatur mencakup: relevansi topik, kontribusi teoretis, kekuatan metodologis, serta kebermanfaatan dalam menyusun model keterlibatan yang dapat digunakan dalam konteks kebijakan pendidikan Indonesia. Setelah literatur terkumpul, peneliti penyaringan artikel berdasarkan kriteria : tahun terbit, kata kunci : pendidikan, kebijakan dan pengambilan Keputusan. Tahap berikutnya yaitu melakukan analisis dilakukan melalui pendekatan sintesis naratif yang berpijak pada prinsip *hermeneutika*, dengan menempatkan literatur sebagai teks yang harus dibaca secara kontekstual dan kritis.

Hasil dari metode ini diharapkan tidak hanya memberikan pemetaan literatur yang kaya, tetapi juga menghasilkan sebuah kerangka model keterlibatan pemangku kepentingan yang konseptual, aplikatif, dan relevan dengan kebutuhan pengambilan keputusan kebijakan pendidikan masa kini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

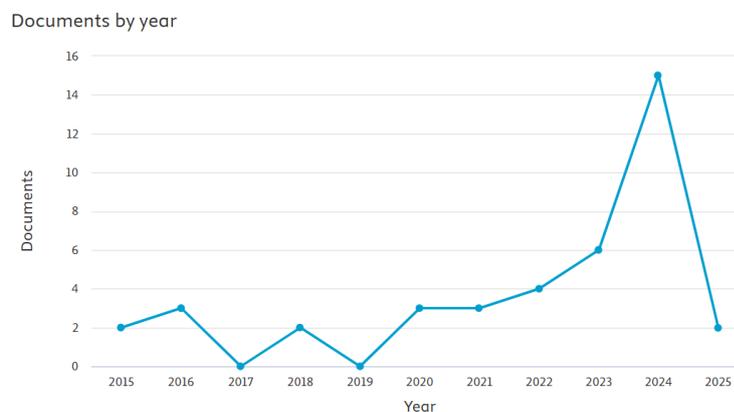
Berikut adalah proses pencarian dan penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi pada diagram prisma berikut :



Gambar 1 : Diagram Prisma

Berdasarkan diagram diatas dapat dijelaskan hasil pencarian artikel dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2025 dengan basis data pada jurnal internasional bereputasi scopus berhasil mengumpulkan artikel sebanyak 2.920 dengan kriteria judul artikel, abstrak, and kata kunci : pendidikan, kebijakan dan pengambilan keputusan (*educational, policy AND decision-making*). Tahap berikutnya artikel tersebut dilakukan penyaringan dengan kriteria eksklusi diperoleh hasil sebanyak 2818 artikel. Penyaringan selanjutnya dengan memasukan kriteria kata kunci yang lebih spesipik yaitu “Model Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Kebijakan Pendidikan” (*Stakeholder Engagement Model In Educational Policy*) diperoleh hasil sebanyak 102 artikel, dari 102 artikel terseleksi, kemudian dilakukan lagi penyaringan dengan kriteria inklusi berdasarkan tipe dokumen yaitu : *conference paper* sebanyak 8 artikel, *review* sebanyak 8 artikel, *book* sebanyak 6 artikel, *book chapter* sebanyak 5 artikel, dan *short survey* sebanyak 1 artikel dan tersisa sebanyak 74 artikel terseleksi dengan kriteria tipe dokumen artikel ilmiah. Tahap penyaringan berikutnya adalah dengan menentukan kriteria inklusi dan eksklusi seleksi artikel berdasarkan Bahasa terjaring sebanyak 72 artikel berbahasa inggris dari 2 bahasa yang menjadi kriteria eksklusi dalam prosen penjaringan yaitu *Chinese* (1) *french* (1). Tahap terakhir proses penyaringan ini yaitu dengan menetapkan artikel yang akan dianalisis adalah artikel dengan tipe akses *all open access* sebanyak 40 artikel dengan pengecualian : *Gold* (33) *green* (22), *bronze* (2), *Hybrid gold* (5).

Kajian literatur kritis ini mengeksplorasi 40 artikel utama yang mengkaji keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan, dengan fokus pada tiga aspek: teori/model keputusan, konsep keterlibatan, dan praktik implementasi dalam konteks pendidikan formal. Analisis berdasarkan tahun dapat dijelaskan pada gambar 2 grafik :



Gambar 2 : Grafik Dokumen Berdasarkan Tahun Terbit

Pada gambar 2 menjelaskan bahwa pada rentang tahun 2015 sampai dengan tahun 2025 peneliti yang mengkaji mengenai kebijakan dan pengambilan keputusan menunjukkan puncak trending riset pada tahun 2024, dan pada tahun 2025 mengalami penurunan tren riset kebijakan dan pengambilan keputusan. Hal ini berarti ada titik jenuh di dunia riset internasional terjadi pada tahun 2025. Kejenuhan tersebut dikarenakan karena pengambilan Keputusan dan kebijakan Pendidikan belum menemukan model yang tepat, terlebih lagi di Indonesia dengan kecenderungan perubahan kebijakan pendidikan terjadi setiap momen politik pergantian Menteri dan leading sektor pemroduksi kebijakan.

Dalam hal ini peneliti menemukan 5 artikel terkait yang fokus pada model pengambilan Keputusan dan kebijakan Pendidikan di berbagai negara seperti dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 1 .Hasil Analisis Kajian Literatur Kritis (CLR)

No	Judul Artikel	Fokus Utama	Temuan Kunci	Tahun
1	Engagement of CSOs in the Collaborative Governance of Education Policy in Cabo Verde (Lopes, 2021)	Model Collaborative Governance	Keterlibatan NGO penting, butuh struktur formal	2021
2	Comparative Analysis of Stakeholder Integration in Education Policy-Making: Singapore and Finland (Al-Thani, 2024)	Sentralisasi vs Desentralisasi	Keterlibatan aktif lebih berhasil di sistem desentralisasi	2024
3	Stakeholder Engagement and its Effect on the Performance of a Public Education Policy (Balardin & Aragão, 2024)	Level Keterlibatan Stakeholders	Level keterlibatan berbanding lurus dengan performa kebijakan	2024
4	Fostering a Whole-Institution Approach to Sustainability through Systems Thinking (Christou et al., 2024)	Systems Thinking untuk HEIs	Pendekatan sistemik meningkatkan keterlibatan berkelanjutan	2024
5	Agenda-Setting for Education Reform: Vision Statement for the Future of Scottish Education (Campbell, 2023)	Agenda Setting dalam Reformasi Pendidikan	Partisipasi stakeholder memperkuat penyusunan visi nasional	2025

Kajian literatur kritis yang dilakukan terhadap 40 artikel utama menghasilkan pemetaan yang sistematis tentang keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan. Tabel 1, menunjukkan bahwa model *Collaborative*

Governance seperti yang diterapkan di Cabo Verde berkontribusi besar terhadap upaya memperkuat partisipasi masyarakat sipil, meskipun masih menghadapi tantangan terkait struktur formalisasi yang kurang kokoh.

Studi komparatif antara Singapura dan Finlandia mengungkap bahwa pendekatan desentralisasi yang diterapkan Finlandia menghasilkan keterlibatan stakeholder yang lebih aktif dan bermakna dalam kebijakan pendidikan. Hal ini membedakannya dengan sistem sentralisasi di Singapura yang cenderung membatasi pengaruh eksternal terhadap pengambilan keputusan. Pada sisi lain, riset tentang tingkat keterlibatan stakeholder dalam kebijakan pendidikan di Brasil menegaskan bahwa level keterlibatan yang lebih tinggi — dari transactional menuju transformasional — secara positif mempengaruhi persepsi terhadap performa kebijakan. Dalam konteks pendidikan tinggi, penerapan pendekatan *Whole-Institution Systems Thinking* memperlihatkan bahwa integrasi lintas fungsi di institusi pendidikan sangat efektif dalam membangun keberlanjutan perubahan berbasis partisipasi. Studi kasus Skotlandia terkait *agenda setting* untuk reformasi pendidikan mempertegas bahwa penyusunan visi pendidikan nasional yang partisipatif mampu meningkatkan legitimasi dan penerimaan publik terhadap arah kebijakan baru.

Temuan dari kajian literatur kritis bahwa peran *stakeholders* bukan sekedar sebagai sebuah simbolis, namun lebih menegaskan diri sebagai pilar substantif dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan guna menentukan kualitas, legitimasi, dan keberlanjutan kebijakan. Studi tentang model *Collaborative Governance* di Cabo Verde memperlihatkan bahwa inisiatif keterlibatan NGO (*Non Government Organization*) dalam proses kebijakan, meskipun penting namun masih adanya keterbatasan akibat lemahnya struktur formal yang mendukung partisipasi efektif. Kondisi ini sejalan dengan temuan Bryson et al. (2022) yang menggarisbawahi kebutuhan kritis untuk mekanisme kelembagaan yang mapan dalam kolaborasi lintas sektor untuk mengoptimalkan pengaruh pemangku kepentingan dalam kebijakan publik, termasuk pendidikan. Kebutuhan ini sangat jelas dalam konteks lembaga pendidikan tinggi (HEI), yang semakin diakui sebagai pemangku kepentingan dalam pembangunan berkelanjutan. Melalui budaya kolaboratif sangat penting bagi HEI untuk secara efektif berkontribusi pada tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dan mengatasi tantangan unik mereka, seperti menjadi universitas “pembuat perubahan” dan bermitra dengan pemangku kepentingan eksternal. Penciptaan infrastruktur kolaboratif, seperti yang ditunjukkan oleh *Collaborative for the Common Good* dari Universitas Wingate, mencontohkan potensi kolaborasi yang disengaja dalam mencapai tujuan pendidikan dan

sosial. Hal ini menyoroti bahwa pentingnya kemitraan terstruktur dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam kebijakan publik dan pendidikan (Alam, 2023; Fransman et al., 2021; Moreno-Serna et al., 2020) .

Di sisi lain, hasil perbandingan antara sistem Singapura dan Finlandia dengan menggunakan desentralisasi memberikan ruang partisipatif yang lebih luas bagi pemangku kepentingan, khususnya di tingkat lokal. Temuan ini menguatkan argumen Tan dan Chua (2023) yang menyatakan bahwa dalam konteks pendidikan, melalui pendekatan *bottom-up* tidak hanya meningkatkan kualitas partisipasi, tetapi juga memperkuat relevansi dan kesesuaian kebijakan yang dapat diterima oleh masyarakat. Keterlibatan *stakeholders* secara transformasional, sebagaimana ditemukan dalam studi COMDE Campo di Brasil, memperlihatkan hubungan positif antara tingginya tingkat keterlibatan dengan persepsi performa kebijakan. Hal ini mengkonfirmasi teori Arnstein (1969) yang menyatakan bahwa tingkat partisipasi menentukan seberapa besar pengaruh nyata masyarakat terhadap keputusan kebijakan (Daly-Smith et al., 2020).

Berangkat dari analisis mendalam atas temuan-temuan tersebut, kajian ini menawarkan sebuah kontribusi konseptual berupa model baru yang dinamai *Transformative Stakeholder Engagement Framework* (TSEF). Model ini memberikan sebuah formulasi, bahwa keterlibatan pemangku kepentingan harus melampaui pendekatan konsultatif konvensional menuju kolaborasi substantif yang dimulai dari tahap perumusan, sampai tiba pada implementasi kebijakan. Selain itu, model ini mengintegrasikan prinsip *multi-level governance*, dengan membuka ruang partisipasi dari tingkat lokal hingga nasional, serta mengedepankan penggunaan bukti empiris guna memegang prinsip keadilan sosial sebagai fondasi dalam setiap pengambilan keputusan.

Mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) membutuhkan keterlibatan pemangku kepentingan yang sistematis untuk mengatasi ketidakadilan spasial dan tantangan geopolitik. Kerangka kerja K3 (Klasifikasi-Koordinasi-Kolaborasi) direkomendasikan untuk meningkatkan sinergi dan kerja sama di antara para pemangku kepentingan (Zhao et al., 2022). Tata kelola yang efektif untuk transformasi SDG melibatkan navigasi lingkungan yang kompleks, multi-skala, dan multi-aktor. Keterlibatan pemangku kepentingan sangat penting untuk mengatasi tantangan tata kelola dan menerapkan transformasi yang sukses (Allen et al., 2023).

Studi ini menghasilkan penawaran pada aspek konseptual, teoritis dan praktis. Secara konseptual, TSEF menawarkan redefinisi peran *stakeholders* dalam kebijakan

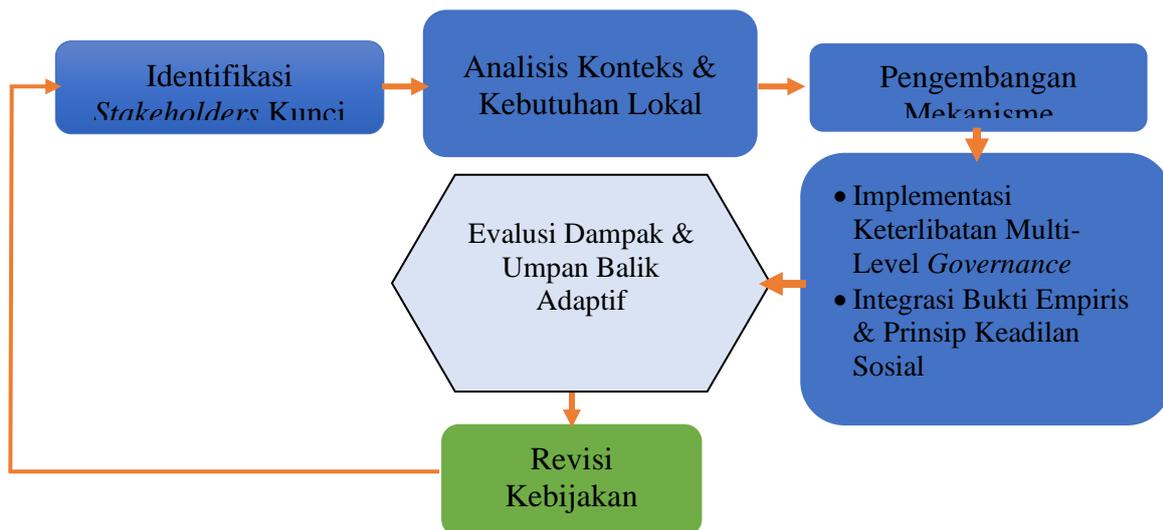
pendidikan, berfokus pada keterlibatan transformatif dan sistemik. Secara teoretis, kajian ini memperkaya literatur akademik dengan menghubungkan perspektif agenda setting dan *systems thinking* dalam desain keterlibatan *stakeholders*, dimana pendekatan-pendekatan yang masih minim dapat dieksplorasi melalui penelitian-penelitian sebelumnya.

Secara praktis, model ini memberikan kerangka kerja aplikatif bagi pembuat kebijakan di Indonesia untuk merancang kebijakan pendidikan yang adaptif terhadap konteks lokal, partisipatif, dan berkelanjutan.

Kebijakan pendidikan yang efektif memerlukan integrasi perspektif pemangku kepentingan yang beragam untuk memastikan legitimasi dan kemampuan pemecahan masalah. Inisiatif desain kebijakan partisipatif dapat meningkatkan inklusivitas dan efektivitas kebijakan pendidikan dengan memberdayakan peserta dan mendorong legitimasi demokrasi (Saguin & Cashore, 2022).

Untuk mendukung pemahaman model TSEF, dapat dilihat pada diagram alir yang telah disusun. Dengan pendekatan ini, diharapkan pengembangan kebijakan pendidikan ke depan mampu lebih responsif, inklusif, dan berorientasi pada pencapaian perubahan berkelanjutan yang sejati, lebih jelasnya dapat dilihat dibawah ini:

Diagram 1. Model *Transformative Stakeholder Engagement Framework* (TSEF)



Model *Transformative Stakeholder Engagement Framework* (TSEF) diinisiasi melalui proses yang terstruktur dan sistemik untuk mengintegrasikan partisipasi pemangku kepentingan dalam kebijakan pendidikan secara transformatif. Proses dimulai dengan identifikasi *stakeholders* kunci, yakni aktor-aktor utama yang memiliki legitimasi dan kapasitas yang dapat memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan kebijakan.

Identifikasi ini harus memperhatikan spektrum luas, mulai dari aktor institusional hingga komunitas akar rumput.

Tahap selanjutnya adalah analisis konteks dan kebutuhan lokal, yang berfungsi untuk memahami kompleksitas sosial, budaya, dan politik di mana kebijakan akan di implementasikan. Analisis ini penting untuk menghindari pendekatan universalistik yang sering gagal diadopsi secara efektif di tingkat lokal. Berdasarkan pemahaman konteks, dibangunlah mekanisme kolaborasi substantif yang melampaui sekadar konsultasi administratif. Pada tahap ini, *stakeholders* dilibatkan dalam memberikan formulasi dan perumusan tujuan, strategi, serta indikator keberhasilan kebijakan melalui metode partisipatif yang otentik.

Proses kemudian dilanjutkan ke implementasi keterlibatan berbasis multi-level *governance*, di mana keterlibatan *stakeholders* tidak hanya berlangsung di tingkat nasional, melainkan juga di tingkat lokal dan satuan pendidikan. Prinsip ini menegaskan pentingnya subsidiaritas, yakni keputusan dibuat sedekat mungkin dengan masyarakat sebagai sasaran dari kebijakan. Dalam seluruh tahapan, integrasi bukti empiris dan prinsip keadilan sosial menjadi prinsip utama. Data empiris lokal harus digunakan untuk membangun argumentasi kebijakan, sedangkan prinsip keadilan sosial memastikan bahwa suara kelompok rentan tidak terpinggirkan.

Setelah implementasi berjalan maka diperlukan evaluasi, hal ini untuk meninjau dampak dan *feed back* adaptif dari *stakeholders*. Evaluasi ini bukan sekedar penilaian kinerja, namun lebih kepada menangkap dinamika perubahan dari kebutuhan masyarakat hasil dari *pilot test* implementasi. Setelah semua proses sistemik dilakukan akan bermuara pada revisi kebijakan berbasis partisipasi, di mana hasil evaluasi menjadikan bahan masukan bagi *stakeholders* untuk diintegrasikan secara langsung dalam penyempurnaan kebijakan. Dengan demikian, siklus TSEF bersifat dinamis dan adaptif, memungkinkan kebijakan pendidikan berkembang sejalan dengan perubahan kebutuhan masyarakat.

Model ini menawarkan jalan keluar dari pola keterlibatan *stakeholders* yang selama ini stagnan pada tahap konsultatif. TSEF menegaskan bahwa keterlibatan sejati dalam kebijakan pendidikan harus bersifat iteratif, berbasis bukti, kontekstual, dan terintegrasi dalam keseluruhan siklus kebijakan, mulai dari desain hingga revisi.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan di Indonesia adalah proses multifaset yang melibatkan berbagai aktor, termasuk badan pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat sipil. Keterlibatan para pemangku kepentingan ini sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan pendidikan terinformasi

dengan baik, inklusif, dan efektif. Keterlibatan ini dapat mengambil banyak bentuk, dari proses demokrasi terstruktur hingga keterlibatan sipil yang lebih informal, masing-masing berkontribusi pada pembentukan kebijakan pendidikan dengan cara yang berbeda. Bagian berikut mengeksplorasi peran dan dampak dari berbagai pemangku kepentingan dalam konteks ini.

Pemangku kepentingan pemerintah dan kelembagaan badan pemerintah, seperti Kementerian Pendidikan, memainkan peran penting dalam menentukan standar dan kebijakan pendidikan. Mereka memiliki wewenang untuk mengakreditasi lembaga dan program, yang secara signifikan mempengaruhi arah strategis lembaga Pendidikan (Gogiashvili, 2022). Keterlibatan sipil dan keterlibatan masyarakat dalam konsep suara demokrasi terstruktur menekankan pentingnya peluang terorganisir bagi para pemangku kepentingan untuk mengekspresikan pandangan mereka dalam perencanaan dan evaluasi pendidikan. Pendekatan ini dapat meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan dalam sistem Pendidikan (Smith & Benavot, 2019).

Terlepas dari potensi manfaat dari keterlibatan pemangku kepentingan, tantangan seperti hambatan administratif dan kurangnya insentif dapat menghambat keterlibatan yang efektif. Misalnya, dalam implementasi skema FLEGT-VPA, pemangku kepentingan menghadapi masalah seperti masalah administrasi dan produk yang tidak kompetitif, yang dapat paralel tantangan dalam konteks kebijakan Pendidikan (Hadiprasetya & Kim, 2022). Penggunaan alat seperti eksperimen pilihan diskrit (DCE) dapat meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan dengan menangkap preferensi secara sistematis dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang terinformasi. Pendekatan ini, meskipun lebih umum di bidang yang berhubungan dengan kesehatan, dapat disesuaikan untuk pengembangan kebijakan pendidikan (Salloum et al., 2017).

KESIMPULAN

Kajian ini telah menegaskan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan bukan lagi sekadar pelengkap prosedural, melainkan sebuah keharusan strategis untuk menciptakan kebijakan yang inklusif, kontekstual, dan berkelanjutan. Melalui analisis kritis terhadap lima literatur utama, ditemukan bahwa model kolaboratif berbasis partisipasi yang terstruktur dan bermakna memberikan dampak nyata terhadap legitimasi dan efektivitas kebijakan, sebagaimana tercermin dalam berbagai konteks negara seperti Cabo Verde, Finlandia, Skotlandia, dan Brasil.

Studi ini juga menunjukkan bahwa tingkat desentralisasi, mekanisme kolaborasi, dan integrasi prinsip keadilan sosial menjadi faktor determinan dalam keberhasilan keterlibatan *stakeholders*. *Model Transformative Stakeholder Engagement Framework* (TSEF) yang dikembangkan dari hasil sintesis literatur ini menawarkan sebuah pendekatan

baru yang tidak hanya bersifat partisipatif, tetapi juga transformatif. Dengan menekankan pada keterlibatan substantif sejak tahap awal formulasi, perumusan, pelaksanaan hingga evaluasi dan revisi kebijakan, TSEF menghadirkan kerangka kerja yang adaptif terhadap dinamika sosial, berbasis bukti empiris lokal, serta sensitif terhadap prinsip keadilan dan inklusi.

Kontribusi konseptual model ini terletak pada penggabungan perspektif multi-level *governance* dan pendekatan *whole-systems thinking* dalam konteks pendidikan formal, yang hingga kini masih jarang dieksplorasi dalam literatur. Secara praktis, model ini dapat menjadi referensi aplikatif bagi pembuat kebijakan di Indonesia untuk memperkuat mekanisme partisipasi dalam penyusunan kebijakan pendidikan nasional dan daerah. Secara teoretis, kajian ini memperkaya wacana akademik tentang transformasi paradigma keterlibatan pemangku kepentingan dari yang semula bersifat konsultatif menuju keterlibatan kolaboratif yang otentik.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan peta konseptual baru bagi praktik kebijakan pendidikan, tetapi juga mengajukan argumen normatif bahwa masa depan pendidikan yang berkeadilan dan berkelanjutan hanya dapat dibangun melalui keterlibatan *stakeholders* yang sejati, sistemik, dan transformatif. Kedepannya model TSEF perlu diuji dalam berbagai konteks lokal di Indonesia untuk mengkaji efektivitas implementasinya serta adaptabilitas terhadap dinamika perubahan sosial yang terus berkembang.

Sebagai kelanjutan dari temuan ini, direkomendasikan penelitian berikutnya untuk mengembangkan studi lapangan berbasis metode campuran (*mixed methods*) guna mengevaluasi penerapan TSEF dalam berbagai unit pendidikan, baik di tingkat dasar, menengah, maupun tinggi. Studi tersebut perlu menelusuri dinamika keterlibatan *stakeholders* secara *longitudinal* untuk mengamati perubahan pola partisipasi, pengaruhnya terhadap hasil kebijakan, serta faktor-faktor mediasi dan moderasi yang berperan. Selain itu, penelitian mendatang diharapkan dapat mengeksplorasi bagaimana penerapan model ini berinteraksi dengan variabel kontekstual seperti budaya organisasi, kapasitas institusional, serta faktor-faktor politik lokal, guna memperkaya generalisasi temuan dalam kerangka sistem pendidikan Indonesia secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Thani, G. (2024). Comparative Analysis of Stakeholder Integration in Education Policy Making: Case Studies of Singapore and Finland. *Societies*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/soc14070104>
- Alam, G. M. (2023). Sustainable Education and Sustainability in Education: The Reality in the Era of Internationalisation and Commodification in Education—Is Higher Education Different? *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021315>
- Allen, C., Malekpour, S., & Mintrom, M. (2023). Cross-scale, cross-level and multi-actor governance of transformations toward the Sustainable Development Goals: A review of common challenges and solutions. *Sustainable Development*, 31(3), 1250–1267. <https://doi.org/10.1002/sd.2495>
- Altman, D. G. (2007). 8 Assessing risk of bias in included studies PRELIMINARY DRAFT , 12 October 2007. *October, December*, Available from www.cochrane-handbook.org. The Cochrane Collaboration%5Cnwww.cochrane-handbook.org.
- Asiva Noor Rachmayani. (2015). *No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title.*
- Balardin, P., & Aragão, R. (2024). *Engajamento De Stakeholders E Seu Efeito No Desempenho De Uma Política Pública De Educação.* 1–23.
- Campbell, L. (2023). Agenda-setting for education reform: the case of the Vision Statement for the Future of Scottish Education. *Oxford Review of Education*, 51(1), 93–108. <https://doi.org/10.1080/03054985.2023.2292638>
- Christou, O., Manou, D. B., Armenia, S., Franco, E., Blouchoutzi, A., & Papathanasiou, J. (2024). Fostering a Whole-Institution Approach to Sustainability through Systems Thinking: An Analysis of the State-of-the-Art in Sustainability Integration in Higher Education Institutions. *Sustainability (Switzerland)*, 16(6). <https://doi.org/10.3390/su16062508>
- Daly-Smith, A., Quarmby, T., Archbold, V. S. J., Corrigan, N., Wilson, D., Resaland, G. K., Bartholomew, J. B., Singh, A., Tjomsland, H. E., Sherar, L. B., Chalkley, A., Routen, A. C., Shickle, D., Bingham, D. D., Barber, S. E., Van Sluijs, E., Fairclough, S. J., & McKenna, J. (2020). Using a multi-stakeholder experience-based design process to co-develop the Creating Active Schools Framework. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12966-020-0917-z>
- Delabre, I., Lyons-White, J., Melot, C., Veggeberg, E. I., Alexander, A., Schleper, M. C., Ewers, R. M., & Knight, A. T. (2023). Should I stay or should I go? Understanding stakeholder dis/engagement for deforestation-free palm oil. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5128–5145. <https://doi.org/10.1002/bse.3422>
- Fransman, J., Hall, B., Hayman, R., Narayanan, P., Newman, K., & Tandon, R. (2021). Beyond partnerships: embracing complexity to understand and improve research collaboration for global development. *Canadian Journal of Development Studies*, 42(3), 326–346. <https://doi.org/10.1080/02255189.2021.1872507>
- Gogiashvili, S. (2022). Stakeholders in Higher Education - Transforming for Development and Well-Being. *Journal of Development Studies*, 2(1).

<https://doi.org/10.52340/jds.2021.06>

- Hadiprasetya, Y., & Kim, J. O. (2022). Understanding Stakeholders' Perspectives on the Indonesia–EU FLEGT–VPA Scheme Implementation. *Forests*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/f13111762>
- Lampariello, R., & Ancellin-Panzani, S. (2021). Mastering stakeholders' engagement to reach national scale, sustainability and wide adoption of digital health initiatives: Lessons learnt from Burkina Faso. *Family Medicine and Community Health*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.1136/fmch-2021-000959>
- Lloyd-Williams, F., Hyseni, L., Guzman-Castillo, M., Kypridemos, C., Collins, B., Capewell, S., Schwaller, E., & O'Flaherty, M. (2020). Evaluating stakeholder involvement in building a decision support tool for NHS health checks: Co-producing the WorkHORSE study. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12911-020-01205-y>
- Lopes, J. (2021). Engagement of CSOs in the Collaborative Governance of Education Policy Process in Cabo Verde. *Cadernos de Estudos Africanos*, 41, 91–117. <https://doi.org/10.4000/cea.6336>
- Moreno-Serna, J., Purcell, W. M., Sánchez-Chaparro, T., Soberón, M., Lumbreras, J., & Mataix, C. (2020). Catalyzing transformational partnerships for the SDGs: Effectiveness and impact of the multi-stakeholder initiative el dia despues. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12177189>
- Neely, C. L., Bourne, M., Chesterman, S., Vågen, T. G., Lekaram, V., Winowiecki, L. A., & Prabhu, R. (2021). Inclusive, Cross-Sectoral and Evidence-Based Decision-Making for Resilience Planning and Decision-Making in a Devolved Context. *European Journal of Development Research*, 33(4), 1115–1140. <https://doi.org/10.1057/s41287-021-00410-3>
- Saguin, K., & Cashore, B. (2022). Two logics of participation in policy design. *Policy Design and Practice*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2038978>
- Salloum, R. G., Shenkman, E. A., Louviere, J. J., & Chambers, D. A. (2017). Application of discrete choice experiments to enhance stakeholder engagement as a strategy for advancing implementation: A systematic review. *Implementation Science*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0675-8>
- Sideman, A. B., Alagappan, C., Segal-Gidan, F., Alving, L., & Rosen, H. J. (2023). A stakeholder-engaged process to design and implement a dementia diagnosis Toolkit in primary care settings. *Alzheimer's & Dementia*, 19(S5), 1–2. <https://doi.org/10.1002/alz.064699>
- Smith, W. C., & Benavot, A. (2019). Improving accountability in education: the importance of structured democratic voice. *Asia Pacific Education Review*, 20(2), 193–205. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09599-9>
- Treichler, E. B. H., Mercado, R., Oakes, D., Perivoliotis, D., Gallegos-Rodriguez, Y., Sosa, E., Cisneros, E., Spaulding, W. D., Granholm, E., Light, G. A., & Rabin, B. (2022). Using a stakeholder-engaged, iterative, and systematic approach to adapting collaborative decision skills training for implementation in VA psychosocial rehabilitation and recovery centers. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08833-2>

-
- Wolff, J., & de-Shalit, A. (2024). A Critical Literature Review. In *City of Equals* (Issue 1961). <https://doi.org/10.1093/oso/9780198894735.003.0002>
- Wright, A., & Michailova, S. (2023). Critical literature reviews: A critique and actionable advice. *Management Learning*, 54(2), 177–197. <https://doi.org/10.1177/13505076211073961>
- Zhao, W., Yin, C., Hua, T., Meadows, M. E., Li, Y., Liu, Y., Cherubini, F., Pereira, P., & Fu, B. (2022). Achieving the Sustainable Development Goals in the post-pandemic era. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–7. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01283-5>