

## MANAJEMEN PERENCANAAN STRATEGIK PENDIDIKAN MENENGAH DALAM KERANGKA OTONOMI KHUSUS DI TANAH PAPUA: STUDI KASUS DI KABUPATEN SORONG, PAPUA BARAT DAYA

Juan Lestari Paiki<sup>1</sup>, Tri Prasetyo Handayani<sup>2</sup>, Karunia Ma'ariffatun<sup>3</sup>,  
Indah Sulistiyorini<sup>4</sup>, Ngurah Ayu Nyoman<sup>5</sup>

[juanpaiki06@gmail.com](mailto:juanpaiki06@gmail.com)<sup>1</sup>, [trihandayani00@gmail.com](mailto:trihandayani00@gmail.com)<sup>2</sup>, [karunia.rianto2010@gmail.com](mailto:karunia.rianto2010@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[iskbrobbkdl@gmail.com](mailto:iskbrobbkdl@gmail.com)<sup>4</sup>, [ngurahayunyoman@upgris.ac.id](mailto:ngurahayunyoman@upgris.ac.id)<sup>5</sup>

Universitas PGRI Semarang

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis manajemen perencanaan strategik pendidikan menengah dalam kerangka Otonomi Khusus di Tanah Papua melalui studi kasus di Kabupaten Sorong, Papua Barat Daya. Fokus kajian menempatkan perencanaan sebagai proses strategik yang menghubungkan mandat kebijakan, analisis isu prioritas, penyusunan tujuan, pemilihan program, penganggaran, serta pengendalian kinerja. Penelitian memakai pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi pada dokumen perencanaan daerah, meliputi RPJMD, Renstra perangkat daerah, RKPD, dan RAPBD sektor pendidikan. Analisis data memakai model interaktif Miles dan Huberman (2014) melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, serta diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil kajian menunjukkan perencanaan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong telah mengakomodasi mandat Otonomi Khusus secara formal melalui pencantuman program dan kegiatan bersumber Dana Otonomi Khusus. Namun, praktik perencanaan masih dominan administratif dan berorientasi kepatuhan dokumen, sehingga belum berfungsi sebagai instrumen strategik berbasis isu wilayah dan capaian hasil. Integrasi kebijakan Otonomi Khusus ke dokumen perencanaan cenderung normatif, indikator kinerja lebih menekankan output dibanding outcome, dan mekanisme evaluasi belum dipakai sebagai umpan balik perbaikan perencanaan. Implementasi menghadapi kendala data mikro pendidikan, keterlambatan anggaran, dinamika politik penganggaran, serta koordinasi pemangku kepentingan yang terbatas. Temuan menegaskan perlunya penguatan perencanaan berbasis hasil, partisipatif, dan kontekstual untuk meningkatkan akses, keberlanjutan partisipasi, dan mutu pendidikan menengah bagi Orang Asli Papua.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategik, Perencanaan Pendidikan, Pendidikan Menengah, Otonomi Khusus, Kabupaten Sorong, Papua Barat Daya, Tata Kelola Anggaran, Indikator Kinerja Berbasis Hasil.

### ABSTRACT

*This study analyzes the strategic planning management of secondary education within the Special Autonomy framework in Papua through a case study in Sorong Regency, Southwest Papua. The analysis positions planning as a strategic process linking policy mandates, priority issue analysis, goal formulation, program selection, budgeting, and performance control. The study adopts a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document review of regional planning instruments, including the RPJMD, agency strategic plans, the RKPD, and the education sector budget (RAPBD). Data analysis followed the interactive model of Miles and Huberman (2014) through data reduction, data display, and conclusion drawing, and it was validated through source and method triangulation. The findings show that secondary education planning in Sorong Regency has formally accommodated the Special Autonomy mandate through the inclusion of programs and activities financed by Special Autonomy funds. Nevertheless, planning practice remains predominantly administrative and compliance oriented, so it has not functioned as a strategic instrument grounded in territorial issues and outcome attainment. The integration of Special Autonomy policy into planning documents tends to*

*remain normative, performance indicators emphasize outputs rather than outcomes, and evaluation mechanisms have not been used as feedback for planning improvement. Implementation faces constraints related to disaggregated micro-level education data, budget delays, political dynamics in budgeting, and limited coordination among stakeholders. The study underscores the need to strengthen results-based, participatory, and context-sensitive planning to improve access, persistence, and the quality of secondary education for Indigenous Papuans.*

**Keywords:** *Strategic Management, Education Planning, Secondary Education, Special Autonomy, Sorong Regency, Southwest Papua, Budget Governance, Results-Based Performance Indicators.*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan menengah menempati posisi strategis dalam pembangunan sumber daya manusia karena berfungsi sebagai penghubung antara pendidikan dasar dan dunia kerja maupun pendidikan tinggi. Pada jenjang ini, peserta didik tidak hanya dibekali kompetensi akademik, tetapi juga keterampilan sosial dan kesiapan menghadapi tuntutan ekonomi serta mobilitas sosial. Dalam konteks wilayah dengan tantangan geografis dan sosial yang kompleks seperti Tanah Papua, peran strategis pendidikan menengah tersebut menghadapi hambatan struktural yang jauh lebih berat dibandingkan wilayah lain di Indonesia, sehingga menuntut pendekatan kebijakan dan perencanaan yang berbeda dari praktik umum nasional. Kondisi inilah yang menempatkan konteks Papua sebagai ruang penting untuk menelaah bagaimana pendidikan menengah dirancang dan dikelola dalam kerangka kebijakan khusus.

Kabupaten Sorong sebagai bagian dari Provinsi Papua Barat Daya merepresentasikan kompleksitas tersebut secara nyata. Wilayah ini berada dalam kerangka Otonomi Khusus yang memberikan ruang fiskal, politik, dan kelembagaan bagi pemerintah daerah untuk merancang kebijakan pendidikan yang kontekstual. Di sisi lain, realitas penyelenggaraan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong masih diwarnai oleh ketimpangan layanan antarwilayah, keterbatasan distribusi guru, serta lemahnya integrasi kebijakan Otonomi Khusus ke dalam perencanaan pendidikan daerah. Situasi ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana Otonomi Khusus benar-benar diterjemahkan ke dalam perencanaan pendidikan menengah yang strategis.

Selama lebih dari dua dekade pelaksanaan Otonomi Khusus, capaian pendidikan di Tanah Papua belum menunjukkan perbaikan yang sebanding dengan besarnya dukungan fiskal yang dialokasikan. Afriansyah (2022) menunjukkan bahwa indikator kunci pendidikan seperti rata-rata lama sekolah dan angka partisipasi pendidikan menengah masih tertinggal jauh dari rata-rata nasional. Temuan ini memperlihatkan bahwa persoalan pendidikan Papua tidak berhenti pada besarnya anggaran, melainkan berkaitan erat dengan efektivitas pengelolaan dan arah perencanaan kebijakan pendidikan di tingkat daerah. Dengan demikian, fokus analisis perlu diarahkan pada bagaimana kapasitas daerah menjalankan fungsi perencanaan tersebut.

Kabupaten Sorong menghadapi tantangan serupa sebagai daerah transisi dalam struktur pemerintahan Papua pascarestrukturisasi wilayah. Giban dan Tjenreng (2025) mengungkapkan bahwa meskipun alokasi Dana Otonomi Khusus untuk pendidikan mencapai tiga puluh persen, implementasinya sering tidak optimal akibat keterbatasan kapasitas birokrasi lokal, kondisi geografis, serta lemahnya sistem perencanaan yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Temuan ini menunjukkan adanya jarak antara kebijakan afirmatif di tingkat makro dan praktik perencanaan pendidikan di tingkat mikro, sehingga mendorong perlunya telaah terhadap kerangka regulasi yang mengatur proses tersebut.

Pemerintah pusat telah menetapkan berbagai regulasi strategis untuk mempercepat pembangunan Papua, termasuk Peraturan Presiden Nomor Dua Puluh Empat Tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga tentang Rencana Induk Percepatan Pembangunan Papua Tahun Dua Ribu Dua Puluh Dua hingga Dua Ribu Empat Puluh Satu. Regulasi ini menekankan

sinkronisasi antara perencanaan daerah, penganggaran, dan program afirmatif yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan menengah. Akan tetapi, keberadaan regulasi tersebut belum menjamin perubahan substantif apabila tidak diterjemahkan secara operasional dalam dokumen perencanaan daerah, sehingga membuka ruang analisis mengenai mekanisme integrasi kebijakan pusat dan daerah.

Perubahan tata kelola Dana Otonomi Khusus melalui PMK Nomor Tiga Puluh Tiga Tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat semakin menegaskan kewajiban integrasi rencana aksi percepatan pembangunan Papua dengan RPJMD dan Renstra perangkat daerah. SKALA (2025) menekankan bahwa Musrenbang Otonomi Khusus harus menjadi rujukan utama dalam penentuan arah kebijakan pendidikan daerah. Konsekuensinya, birokrasi pendidikan daerah dituntut mengubah pola kerja perencanaan menuju pendekatan yang lebih berbasis data dan kebutuhan lokal, yang pada praktiknya masih menghadapi berbagai kendala implementatif.

Fakta empiris menunjukkan bahwa integrasi antara kebijakan dan praktik perencanaan tersebut belum berjalan secara konsisten. Rahman dan Kartini (2023) menemukan lemahnya kemauan politik, rendahnya akuntabilitas birokrasi, serta terbatasnya fungsi pengawasan legislatif dalam pengelolaan Dana Otonomi Khusus bidang pendidikan. Ketiadaan sistem perencanaan pendidikan yang terstandarisasi dan terintegrasi menyebabkan banyak program pendidikan tidak tepat sasaran dan sulit dievaluasi dampaknya, sehingga mengindikasikan lemahnya penerapan prinsip manajemen strategik dalam sektor pendidikan.

Dalam konteks Kabupaten Sorong, persoalan tersebut semakin kompleks akibat ketimpangan distribusi guru, keterbatasan sarana prasarana, serta lemahnya koordinasi antarpemangku kepentingan pendidikan. Tuakara et al. (2025) menunjukkan bahwa pembangunan fisik sekolah melalui Dana Otonomi Khusus belum diimbangi dengan perencanaan yang menjamin keberlanjutan mutu, karena sering terkendala keterlambatan penyaluran anggaran dan minimnya pelibatan masyarakat lokal. Kondisi ini menguatkan kebutuhan akan kerangka manajemen strategik yang mampu menjembatani kebijakan dan praktik lapangan.

Secara teoretik, manajemen strategik dalam sektor publik menuntut analisis lingkungan yang menyeluruh, penetapan tujuan jangka menengah yang jelas, serta keterlibatan aktif para pemangku kepentingan. Bryson (2018) menegaskan bahwa perencanaan strategis berfungsi sebagai instrumen pengarah kebijakan dan pengendali kinerja, bukan sekadar dokumen administratif. Dalam praktik pendidikan menengah di Papua, prinsip-prinsip tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi, sehingga menimbulkan kesenjangan antara kerangka teoritik dan realitas implementasi di daerah.

Perencanaan pendidikan menengah dalam kerangka Otonomi Khusus juga menuntut sensitivitas terhadap konteks sosial budaya dan geografis masyarakat Papua. Widayanti (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan program afirmatif pendidikan sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaian desain kebijakan dengan kondisi lokal. Ketika perencanaan lebih berorientasi pada kepatuhan administratif, kebijakan cenderung kehilangan relevansi kontekstual, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya efektivitas program di tingkat satuan pendidikan.

Minimnya perencanaan partisipatif menjadi persoalan lanjutan yang memperlemah efektivitas kebijakan pendidikan. SKALA (2025) mencatat bahwa keterlibatan masyarakat adat dan tokoh lokal dalam proses perencanaan masih terbatas, sehingga aspirasi lokal tidak sepenuhnya terakomodasi dalam dokumen perencanaan daerah. Akibatnya, kebijakan pendidikan menengah kurang mencerminkan kebutuhan riil masyarakat dan berpotensi menimbulkan kegagalan dalam menjangkau peserta didik.

Dampak dari lemahnya perencanaan tersebut tercermin pada tingginya angka putus sekolah di sejumlah wilayah Papua. Sumule et al. (2024) menunjukkan bahwa ribuan siswa di Teluk Bintuni tidak mampu bertahan hingga menyelesaikan pendidikan menengah, yang menjadi indikator ketidakmampuan sistem pendidikan mempertahankan peserta didik. Fenomena ini menegaskan bahwa persoalan pendidikan menengah tidak dapat dilepaskan dari kualitas perencanaan strategik di tingkat daerah.

Data Badan Pusat Statistik Papua (2025) memang menunjukkan peningkatan jumlah satuan pendidikan dan partisipasi sekolah di beberapa wilayah, termasuk Kabupaten Sorong. Akan tetapi, peningkatan kuantitas tersebut belum sejalan dengan peningkatan kualitas pendidikan karena belum terhubung dengan sistem monitoring berbasis hasil belajar dan daya saing lulusan. Bawor dan Ahmad (2023) menegaskan bahwa struktur pembiayaan pendidikan di Papua masih belum proporsional, sehingga perencanaan anggaran belum sepenuhnya mendukung peningkatan mutu pendidikan menengah.

Studi di Biak Numfor oleh Iriawan dan Edyanto (2023) menekankan pentingnya perencanaan distribusi guru, penguatan kurikulum lokal, dan pendanaan infrastruktur sebagai pilar utama pendidikan menengah berbasis Otonomi Khusus. Kerangka ini relevan untuk dikontekstualisasikan di Kabupaten Sorong yang memiliki karakteristik geografis dan sosial serupa. Pendekatan berbasis wilayah sebagaimana ditegaskan oleh Konorop (2025) memperlihatkan bahwa perencanaan pendidikan perlu disesuaikan dengan kondisi lokal agar kebijakan memiliki daya guna.

Berbagai penelitian terdahulu lebih banyak menyoroti aspek alokasi dan evaluasi Dana Otonomi Khusus, sementara kajian mengenai proses manajemen perencanaan strategik pendidikan menengah masih relatif terbatas. Putri dan Subroto (2020) menunjukkan bahwa persoalan utama bukan terletak pada besarnya anggaran, melainkan pada desain perencanaan yang menjamin efektivitas dan keberlanjutan kebijakan. Kondisi ini menandakan adanya kesenjangan empiris yang memerlukan kajian mendalam.

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut, terdapat kesenjangan teoretik dan empiris dalam kajian manajemen perencanaan strategik pendidikan menengah di daerah Otonomi Khusus, khususnya di Kabupaten Sorong. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis bagaimana praktik perencanaan strategik disusun dan dilaksanakan, siapa aktor yang terlibat, serta tantangan dan peluang yang muncul dalam implementasi kebijakan pendidikan menengah di tingkat daerah.

Secara teoretik, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen pendidikan dalam konteks desentralisasi asimetris. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan memberikan dasar rekomendasi kebijakan bagi pemerintah daerah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam memperkuat perencanaan pendidikan menengah yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi hasil, khususnya bagi pengembangan sumber daya manusia di Kabupaten Sorong dan wilayah Papua secara lebih luas.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, karena fokus kajian diarahkan pada pemahaman mendalam terhadap proses, aktor, dan dinamika manajemen perencanaan strategik pendidikan menengah dalam konteks kebijakan Otonomi Khusus. Pendekatan kualitatif dipilih karena persoalan perencanaan pendidikan tidak dapat direduksi menjadi variabel kuantitatif semata, melainkan perlu dipahami melalui makna, praktik, serta interaksi kebijakan yang berlangsung di tingkat daerah. Desain studi kasus memungkinkan penelusuran kontekstual secara utuh terhadap praktik perencanaan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong sebagai satu kesatuan sistem kebijakan yang spesifik dan unik, sehingga pembahasan metodologis selanjutnya diarahkan pada penentuan

lokasi dan subjek penelitian.

Lokasi penelitian ditetapkan di Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat Daya, dengan pertimbangan bahwa wilayah ini merupakan daerah transisi pascapemekaran provinsi dan berada dalam proses konsolidasi tata kelola sektor pendidikan. Subjek penelitian meliputi aktor kunci yang terlibat langsung dalam perencanaan dan implementasi pendidikan menengah, yaitu pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten Sorong, perencana di tingkat daerah, kepala sekolah jenjang SMA dan SMK, serta pemangku kepentingan lain yang relevan seperti pengawas sekolah dan perwakilan pemangku kebijakan daerah. Pemilihan subjek dilakukan secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap proses perencanaan strategik pendidikan, sehingga data yang diperoleh mencerminkan praktik dan perspektif yang beragam dan saling melengkapi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai praktik manajemen perencanaan strategik. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan interpretasi para aktor terkait proses penyusunan perencanaan, pengambilan keputusan, serta kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan. Observasi dilakukan untuk memahami konteks kelembagaan dan dinamika kerja birokrasi pendidikan, khususnya dalam forum perencanaan dan pelaksanaan program. Studi dokumentasi mencakup penelaahan RPJMD, Renstra Dinas Pendidikan, RKPD, serta dokumen kebijakan Otonomi Khusus yang relevan, sehingga data empiris dapat dikaitkan secara langsung dengan kerangka kebijakan formal.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles dan Huberman (2014) yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan informasi yang relevan dengan tema manajemen perencanaan strategik pendidikan menengah. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik yang memudahkan penelusuran hubungan antar konsep, aktor, dan proses kebijakan. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan terus diverifikasi sepanjang proses penelitian, sehingga hasil analisis mencerminkan pola dan makna yang konsisten dengan data lapangan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik validitas melalui triangulasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mengonfirmasi temuan wawancara melalui observasi dan dokumentasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengurangi bias subjektivitas dan meningkatkan kepercayaan terhadap temuan penelitian. Dengan penerapan metodologi tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam dan kredibel mengenai manajemen perencanaan strategik pendidikan menengah dalam kerangka Otonomi Khusus, yang kemudian menjadi dasar analisis dan pembahasan pada bagian hasil penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kebijakan perencanaan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong disusun dalam kerangka sistem perencanaan pembangunan daerah yang mengikuti siklus RPJMD, Renstra perangkat daerah, RKPD, serta penganggaran tahunan melalui RAPBD. Secara normatif, kebijakan tersebut merujuk pada mandat nasional dan daerah terkait Otonomi Khusus Papua, dengan menempatkan pendidikan sebagai sektor prioritas afirmatif. Dokumen perencanaan pendidikan menengah memuat sasaran peningkatan akses, penyediaan sarana prasarana, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia pendidikan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan perencanaan tersebut masih didominasi oleh pendekatan administratif dan kepatuhan regulatif, sehingga perencanaan belum sepenuhnya

berfungsi sebagai instrumen strategis yang mengarahkan perubahan mutu pendidikan menengah, yang mengantar pembahasan pada struktur dan logika kebijakan perencanaan yang digunakan pemerintah daerah.

Secara lebih rinci, struktur kebijakan perencanaan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong menunjukkan pola perencanaan yang mengikuti format baku peraturan perundang-undangan, terutama dalam penjabaran tujuan, indikator, dan program. Sasaran strategis yang dirumuskan dalam Renstra Dinas Pendidikan cenderung bersifat umum dan belum diturunkan ke dalam target kinerja yang secara spesifik menggambarkan persoalan pendidikan menengah di tiap distrik. Kondisi ini menyebabkan perencanaan lebih berfungsi sebagai instrumen legal-formal dibandingkan alat analisis strategis yang memandu pengambilan keputusan. Pola tersebut memperlihatkan bahwa proses perencanaan masih berorientasi pada pemenuhan kewajiban dokumen, yang kemudian mengantar pembahasan pada bagaimana kebijakan Otonomi Khusus diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis daerah.

Integrasi kebijakan Otonomi Khusus dalam dokumen perencanaan strategis pendidikan di Kabupaten Sorong secara formal telah dilakukan melalui pencantuman program dan kegiatan yang bersumber dari Dana Otonomi Khusus dalam Renstra Dinas Pendidikan, RKPD, dan RAPBD sektor pendidikan. Hasil telaah dokumen menunjukkan adanya penyesuaian nomenklatur program dengan ketentuan pusat, termasuk penekanan pada pembangunan sarana prasarana, bantuan operasional, dan program afirmasi bagi peserta didik Orang Asli Papua. Akan tetapi, integrasi tersebut cenderung bersifat normatif dan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis isu strategis pendidikan menengah yang spesifik wilayah, sehingga perencanaan lebih mencerminkan penyesuaian format daripada perumusan strategi berbasis kebutuhan, yang membuka ruang pembahasan mengenai kualitas integrasi kebijakan tersebut.

Lebih lanjut, integrasi kebijakan Otonomi Khusus dalam perencanaan pendidikan menengah belum sepenuhnya diikuti oleh penyelarasan indikator kinerja dan mekanisme evaluasi. Indikator yang digunakan dalam dokumen perencanaan masih didominasi oleh indikator output seperti jumlah sekolah, ruang kelas, dan bantuan yang disalurkan, sementara indikator outcome seperti keberlanjutan partisipasi sekolah, capaian kelulusan, dan kesiapan lulusan belum menjadi fokus utama. Ketidakseimbangan ini menunjukkan bahwa kebijakan afirmatif Otonomi Khusus belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam logika perencanaan berbasis hasil, yang kemudian berdampak pada praktik implementasi di tingkat lapangan.

Pada tahap implementasi, perencanaan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong menghadapi berbagai tantangan teknis, politik, dan administratif. Secara teknis, keterbatasan data pendidikan yang terpilah dan mutakhir menyulitkan perencana dalam menyusun program berbasis kebutuhan riil sekolah. Sistem pendataan belum sepenuhnya mampu menggambarkan kondisi faktual pendidikan menengah di wilayah terpencil dan semi-perkotaan. Secara administratif, keterlambatan penetapan anggaran dan perubahan kebijakan pengelolaan Dana Otonomi Khusus berdampak pada ketidaksinambungan pelaksanaan program, sehingga banyak kegiatan tidak berjalan sesuai dengan rencana awal. Situasi ini membuka pembahasan mengenai faktor non-teknis yang turut memengaruhi implementasi perencanaan.

Dari sisi politik, proses perencanaan dan penganggaran pendidikan menengah tidak sepenuhnya steril dari dinamika kepentingan elite dan relasi kekuasaan di tingkat daerah. Penentuan prioritas program sering kali dipengaruhi oleh negosiasi politik dalam pembahasan anggaran, sehingga konsistensi antara dokumen perencanaan dan pelaksanaan program menjadi lemah. Temuan ini sejalan dengan analisis Rahman dan Kartini (2023)

yang menekankan bahwa faktor politik dan lemahnya tata kelola memperbesar risiko penyimpangan tujuan kebijakan pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan belum sepenuhnya dijalankan sebagai proses strategik yang terintegrasi, sehingga diperlukan analisis kesesuaiannya dengan prinsip manajemen strategik.

Analisis kesesuaian antara praktik perencanaan di Kabupaten Sorong dan prinsip manajemen strategik menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan. Berdasarkan perspektif Mintzberg (1994), strategi pendidikan yang dijalankan lebih merepresentasikan pola tindakan reaktif yang terbentuk dari rutinitas birokrasi dan tekanan situasional dibandingkan strategi yang dirancang secara sadar melalui analisis lingkungan yang mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa strategi aktual yang berjalan di lapangan berbeda dari strategi formal yang tertuang dalam dokumen perencanaan, yang mengantar analisis pada kerangka perencanaan publik yang lebih sistematis.

Jika ditinjau melalui kerangka Bryson (2018), proses identifikasi isu strategis dan pelibatan pemangku kepentingan dalam perencanaan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong masih terbatas. Forum perencanaan cenderung didominasi oleh aktor birokrasi, sementara pelibatan kepala sekolah, pengawas, dan komunitas pendidikan belum optimal. Akibatnya, isu yang paling krusial bagi pendidikan menengah, seperti ketahanan peserta didik dan kualitas pembelajaran, belum menjadi prioritas utama dalam perencanaan strategis. Keterbatasan ini memperkuat kesenjangan antara perencanaan dan kebutuhan riil lapangan, yang kemudian relevan dianalisis melalui perspektif siklus manajemen strategik.

Dari sudut pandang Wheelen dan Hunger (2012), siklus manajemen strategik dalam perencanaan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong belum berjalan secara utuh. Tahap formulasi strategi relatif lebih menonjol dibandingkan tahap implementasi dan evaluasi. Evaluasi kinerja program belum digunakan secara sistematis sebagai dasar perbaikan perencanaan periode berikutnya, sehingga pembelajaran organisasi tidak berkembang secara optimal. Kondisi ini menegaskan bahwa perencanaan strategis masih berhenti pada tahap perumusan dokumen, bukan sebagai proses berkelanjutan yang adaptif.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa persoalan utama pendidikan dalam kerangka Otonomi Khusus bukan terletak pada besarnya alokasi anggaran, melainkan pada kualitas manajemen perencanaan dan tata kelola implementasi. Hasil ini sejalan dengan temuan Putri dan Subroto (2020) mengenai lemahnya hubungan antara peningkatan anggaran dan penurunan ketimpangan pendidikan, serta menguatkan temuan Giban dan Tjenreng (2025) tentang keterbatasan kapasitas pemerintahan lokal. Kesamaan temuan ini menunjukkan bahwa masalah perencanaan bersifat struktural dan sistemik, bukan kasuistik.

Di sisi lain, penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan menunjukkan secara lebih rinci bagaimana integrasi kebijakan Otonomi Khusus ke dalam dokumen perencanaan strategis belum menghasilkan strategi aktual yang konsisten di tingkat implementasi. Temuan ini melengkapi analisis Korain et al. (2019) dan refleksi Afriansyah (2022) dengan menempatkan manajemen perencanaan strategik sebagai titik lemah utama dalam tata kelola pendidikan Otonomi Khusus. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penguatan manajemen perencanaan strategik berbasis hasil dan konteks lokal merupakan prasyarat utama bagi efektivitas kebijakan pendidikan menengah di Kabupaten Sorong, yang secara logis mengantar pada perumusan simpulan dan rekomendasi kebijakan pada bagian berikutnya.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan dan praktik manajemen perencanaan strategik pendidikan menengah di Kabupaten Sorong telah disusun dalam kerangka formal sistem perencanaan pembangunan daerah dan secara normatif telah mengakomodasi mandat Otonomi Khusus Papua. Namun, temuan utama memperlihatkan bahwa perencanaan masih didominasi oleh pendekatan administratif dan kepatuhan regulatif, sehingga belum berfungsi optimal sebagai instrumen strategis yang mengarahkan peningkatan mutu pendidikan menengah. Integrasi kebijakan Otonomi Khusus ke dalam dokumen perencanaan strategis seperti Renstra, RKPD, dan RAPBD sektor pendidikan cenderung bersifat normatif, belum sepenuhnya berbasis analisis isu strategis wilayah, dan belum ditopang oleh indikator berbasis hasil. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara strategi formal yang tertuang dalam dokumen perencanaan dan strategi aktual yang dijalankan dalam praktik birokrasi pendidikan, yang menandai lemahnya internalisasi prinsip manajemen strategik dalam perencanaan pendidikan menengah.

Implikasi dari temuan tersebut terhadap kebijakan pendidikan menengah di Papua menunjukkan bahwa keberhasilan Otonomi Khusus tidak dapat diukur semata dari besarnya alokasi anggaran pendidikan, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan strategik dan tata kelola implementasinya. Ketika perencanaan tidak berbasis isu strategis, tidak partisipatif, dan tidak berorientasi hasil, kebijakan afirmatif berisiko tereduksi menjadi rutinitas program tanpa dampak signifikan terhadap akses, keberlanjutan partisipasi sekolah, dan mutu lulusan. Dalam konteks Papua yang memiliki tantangan geografis, sosial, dan kelembagaan yang khas, perencanaan pendidikan menengah perlu diposisikan sebagai instrumen kebijakan yang adaptif terhadap konteks lokal, mampu menjembatani kebijakan pusat dan kebutuhan daerah, serta berorientasi pada penguatan kapasitas sumber daya manusia Orang Asli Papua secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dan Dinas Pendidikan Kabupaten Sorong diarahkan pada penguatan fungsi perencanaan strategik sebagai proses substantif. Pemerintah daerah perlu memastikan bahwa penyusunan RPJMD dan Renstra Dinas Pendidikan didahului oleh analisis isu strategis pendidikan menengah berbasis data mikro wilayah dan kebutuhan sekolah. Dinas Pendidikan perlu memperkuat keterkaitan antara tujuan strategis, indikator kinerja berbasis hasil, program, dan alokasi anggaran agar Dana Otonomi Khusus benar-benar diarahkan untuk menjawab persoalan utama pendidikan menengah. Selain itu, mekanisme pelibatan pemangku kepentingan seperti kepala sekolah, pengawas, dan komunitas pendidikan perlu diperluas dalam proses perencanaan agar strategi yang dirumuskan mencerminkan realitas lapangan dan meningkatkan legitimasi kebijakan.

Bagi perancang kebijakan di tingkat provinsi dan pusat, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penyederhanaan dan penyelarasan kerangka perencanaan Otonomi Khusus dengan sistem perencanaan daerah. Regulasi teknis perlu mendorong daerah untuk mengembangkan perencanaan berbasis hasil dan pembelajaran kebijakan, bukan sekadar kepatuhan format. Sistem monitoring dan evaluasi Dana Otonomi Khusus sektor pendidikan perlu diarahkan untuk menilai keterkaitan antara perencanaan, implementasi, dan capaian outcome pendidikan menengah, sehingga kebijakan afirmatif memiliki daya koreksi terhadap kelemahan perencanaan di tingkat daerah.

Rekomendasi untuk penelitian lanjutan diarahkan pada pengembangan kajian yang menelusuri hubungan sebab akibat antara kualitas perencanaan strategik dan capaian outcome pendidikan menengah secara lebih mendalam. Penelitian komparatif antar kabupaten di wilayah Otonomi Khusus Papua perlu dilakukan untuk mengidentifikasi variasi praktik perencanaan dan faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas kebijakan.



Selain itu, kajian lanjutan yang memadukan pendekatan kualitatif dan kuantitatif berbasis data pendidikan dapat memperkuat analisis tentang bagaimana perencanaan berbasis hasil dan pendekatan place based berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan menengah. Dengan demikian, penelitian di masa mendatang tidak hanya memperkaya literatur manajemen pendidikan, tetapi juga memberikan dasar empiris yang lebih kuat bagi perbaikan kebijakan pendidikan di wilayah Otonomi Khusus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, A. (2022). Refleksi dua puluh tahun pembangunan pendidikan di Tanah Papua (2001–2021). *Masyarakat Indonesia*, 48(1), 1–20. <https://doi.org/10.14203/jmi.v48i1.1170>
- Agustinus, J. (2022). Kajian fenomenologi, tantangan, harapan dan manajemen harmonisasi UU No.2/2021 perubahan kedua UU No.21/2001 tentang Otsus Papua dengan Permen 106/2021 dan 107/2021. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.55049/kgtp211>
- Badan Akuntabilitas Keuangan Negara DPR RI. (2020). Penelaahan atas dana otonomi khusus untuk Provinsi Papua. DPR RI. <https://berkas.dpr.go.id>
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Papua. (2023). Rencana strategis Bappeda Provinsi Papua tahun 2024–2026. Bappeda Provinsi Papua. <https://bapperida.papua.go.id>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Papua. (2025). Indikator pendidikan Provinsi Papua tahun 2024. <https://papua.bps.go.id>
- Bawor, E., & Ahmad, M. (2023). Strategi peningkatan peran pemerintah daerah dalam pembiayaan pendidikan anak Papua. *Management of Education*, 9(2), 167–176. <https://doi.org/10.18592/moe.v9i2.9844>
- Edyanto, E., Sugianto, S., & Arifin, M. (2021). Implementasi kebijakan otonomi khusus Papua. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 5(4), 167–175.
- Giban, E., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Implementasi kebijakan otonomi khusus bidang pendidikan di Kabupaten Nduga, Papua Pegunungan. *Journal of Comprehensive Science*, 4(9), 69–85. <https://doi.org/10.59188/jcs.v4i9.3572>
- Iriawan, H., & Edyanto, E. (2023). Management strategy in support of Papua special autonomy implementation education in Biak Numfor District. *Journal of Namibian Studies*, 33, 78–89. <https://namibian-studies.com/index.php/JNS/article/view/335>
- Korain, F. X., Wambrauw, H., & Yarangga, P. (2019). Implementasi kebijakan dana otonomi khusus bidang pendidikan di Kota Sorong, Provinsi Papua Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 91–105. <https://garuda.kemdikbud.go.id>
- Konorop, S. Y. (2025). Tantangan dan perkembangan otonomi khusus dalam peningkatan pendidikan dasar di Papua Selatan. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 580–594. <https://indojurnal.com/index.php/jejakdigital/article/view/274>
- Kumbubui, R. H., Runtuboi, C., & Yoman, M. (2024). Model implementasi kebijakan pemberian beasiswa dana otonomi khusus bagi mahasiswa Port Numbay. *Jurnal Ekologi Birokrasi*, 12(1), 55–70. <https://doi.org/10.31957/jeb.v12i1.3918>
- Manurung, L., & Sandy, S. (2023). Analisis evaluasi program bantuan dana otonomi khusus di Kabupaten Mimika. *Jurnal Kritis*, 7(1), 80–95. <https://ejournal.stiejb.ac.id/index.php/kritis/article/view/133>
- Media DPD RI. (2022). Pendidikan di era otonomi khusus. Media Resmi Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Pemerintah Provinsi Papua. (2025, September 19). Pj Gubernur Papua buka rapat kerja bidang pendidikan. <https://papua.go.id/view-detail-berita-9373>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2023 tentang Rencana Induk Percepatan Pembangunan Papua Tahun 2022–2041. (2023). Sekretariat Negara. <https://papua.go.id/view-detail-berita-8830>
- Putri, R. S., & Subroto, A. (2020). Peningkatan dana anggaran pendidikan terhadap ketimpangan pendidikan (Studi kasus Provinsi Papua). *Jurnal Kajian Strategik Ketahanan Nasional*, 3(2), 130–142. <https://scholarhub.ui.ac.id/jkskn/vol3/iss2/4>
- Rahman, Z., & Kartini, D. S. (2023). Analisis dampak otonomi khusus dalam upaya optimalisasi sektor pendidikan di Provinsi Papua. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 45–56.

- <https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/7431>
- SKALA. (2025). Knowledge brief: Perubahan kebijakan tata kelola dana otonomi khusus dan implikasinya bagi daerah. <https://skala.or.id/wp-content/uploads/2025/07/KB-OTSUS-ID.pdf>
- SKALA & Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Perubahan tata kelola dana otonomi khusus pasca PMK Nomor 33 Tahun 2024. SKALA.
- Sumule, A., Runtuboi, C., & Paembonan, A. (2024). Non-formal education breaks the chain of school dropouts in Teluk Bintuni Regency, West Papua. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research*, 6(6), 26–33.
- Tuakara, Y., & Tim RIGGS. (2025). Dampak kebijakan dana otonomi khusus terhadap peningkatan sarana dan prasarana pendidikan di Merauke. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.373>
- Universitas Cenderawasih. (2022). Model kontekstual perencanaan pembangunan daerah di \Papua. *Jurnal Ekologi Birokrasi*, 11(2), 14–28.
- Widayanti, R. S. (2022). Manajemen program afirmasi pendidikan menengah (ADEM) Papua Papua Barat dan repatriasi di DIY. *Media Manajemen Pendidikan*, 4(2), 290–310. <https://doi.org/10.30738/mmp.v4i2.10039>