

TRANSFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM MELALUI PERENCANAAN ADAPTIF DI ERA DIGITAL

Aisyah Rohaniyah¹, Mardiyah²

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia^{1,2}

aisyahrohaniyah@gmail.com

Abstract: Educational planning is frequently treated as a linear administrative activity that ends when a formal document is produced. Such an approach is increasingly inadequate in an environment marked by digital transformation, artificial intelligence, data-intensive governance, social inequality, and recurring disruption. This article aims to reconstruct the function, models, and techniques of educational planning within Islamic educational management by positioning planning as an adaptive, evidence-informed, participatory, and value-based cycle. The study employed an integrative literature review. Academic books, peer-reviewed articles, and institutional reports on educational planning, strategic leadership, data-informed decision-making, digital transformation, organizational learning, equity, and Islamic educational values were examined through problem identification, literature search, source evaluation, thematic reduction, comparison, and synthesis. The analysis shows that planning should not be separated from implementation, monitoring, and organizational learning. Effective planning combines six principles: clear direction, evidence use, stakeholder participation, resource alignment, ethical-equity safeguards, and iterative adjustment. The article proposes a 6D framework—Diagnosis, Direction, Design, Deployment, Data Review, and Dynamic Adjustment—as a conceptual model for translating institutional vision into measurable and revisable action. In Islamic educational institutions, the framework is strengthened by the values of amanah, shura, justice, and public benefit. The study contributes a contemporary conceptual synthesis and practical planning architecture that can be used by madrasahs, Islamic schools, pesantren, and higher education institutions.

Keywords: adaptive educational planning; digital transformation; data-informed decision-making; Islamic educational management; strategic leadership.

Abstrak: Perencanaan pendidikan masih sering diperlakukan sebagai kegiatan administratif yang linear dan dianggap selesai ketika dokumen rencana telah disahkan. Pendekatan tersebut semakin tidak memadai di tengah transformasi digital, pemanfaatan kecerdasan artifisial, tata kelola berbasis data, kesenjangan sosial, serta gangguan yang berulang. Artikel ini bertujuan merekonstruksi fungsi, model, dan teknik perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam dengan menempatkan perencanaan sebagai siklus yang adaptif, berbasis bukti, partisipatif, dan berlandaskan nilai. Penelitian menggunakan telaah pustaka integratif terhadap buku akademik, artikel ilmiah, dan laporan kelembagaan yang membahas perencanaan pendidikan, kepemimpinan strategis, pengambilan keputusan berbasis data, transformasi digital, organisasi pembelajar, keadilan pendidikan, dan nilai pendidikan Islam. Analisis dilakukan melalui identifikasi

masalah, penelusuran literatur, evaluasi sumber, reduksi tematik, perbandingan, dan sintesis. Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pembelajaran organisasi. Perencanaan yang efektif memadukan enam prinsip, yaitu kejelasan arah, penggunaan bukti, partisipasi pemangku kepentingan, keselarasan sumber daya, perlindungan etika dan keadilan, serta penyesuaian secara iteratif. Artikel ini menawarkan kerangka 6D—Diagnosis, Direction, Design, Deployment, Data Review, dan Dynamic Adjustment—sebagai model konseptual untuk menerjemahkan visi lembaga menjadi tindakan yang terukur dan dapat direvisi. Dalam lembaga pendidikan Islam, kerangka tersebut diperkuat oleh nilai amanah, syura, keadilan, dan kemaslahatan.

Kata Kunci: perencanaan pendidikan adaptif; transformasi digital; keputusan berbasis data; manajemen pendidikan Islam; kepemimpinan strategis.

PENDAHULUAN

Perencanaan pendidikan menjadi dasar bagi lembaga untuk menetapkan arah, menentukan prioritas, mengalokasikan sumber daya, dan mengendalikan pencapaian tujuan. Namun, praktik perencanaan masih sering berhenti pada penyusunan dokumen tahunan yang bersifat administratif. Pola tersebut membuat rencana mudah terpisah dari pelaksanaan, evaluasi, dan pembelajaran organisasi. Perencanaan strategis seharusnya menghubungkan mandat, visi, kebutuhan pemangku kepentingan, pilihan program, implementasi, serta perbaikan keputusan secara berkelanjutan (Bryson, 2018; Bush, 2020).

Kebutuhan terhadap perencanaan yang lebih adaptif semakin kuat akibat transformasi digital. Sistem informasi, platform pembelajaran, asesmen digital, dasbor kinerja, dan kecerdasan artifisial menyediakan data yang lebih cepat untuk mendukung keputusan. Meskipun demikian, teknologi tidak otomatis meningkatkan mutu perencanaan. Lembaga tetap memerlukan tujuan yang jelas, data yang valid, kompetensi pengguna, perlindungan privasi, dan

mekanisme evaluasi. Tanpa prasyarat tersebut, digitalisasi dapat memperbesar beban administrasi, kesenjangan akses, dan keputusan teknokratis yang mengabaikan konteks peserta didik (Dacholfany et al., 2024; OECD, 2023).

Gangguan pendidikan pada masa pandemi juga menunjukkan bahwa rencana yang kaku sulit merespons perubahan mendadak. Peralihan menuju pembelajaran jarak jauh memperlihatkan kesenjangan infrastruktur, kapasitas guru, dukungan keluarga, dan kesiapan kelembagaan. Temuan tersebut menegaskan pentingnya kepemimpinan adaptif, kolaborasi, pemantauan berkala, serta keputusan yang dapat segera disesuaikan tanpa mengurangi mutu dan keadilan layanan (Azorín, 2020; Iivari et al., 2020; Williamson et al., 2020).

Dalam manajemen pendidikan Islam, perencanaan tidak hanya mengejar efisiensi dan capaian akademik. Setiap keputusan juga harus menjaga amanah, keadilan, musyawarah, adab, serta kemaslahatan. Integrasi nilai tersebut penting karena penggunaan data dan kecerdasan artifisial membawa risiko bias, ketidaktransparanan, pelanggaran privasi, dan berkurangnya kendali profesional. Teknologi perlu ditempatkan

sebagai alat bantu, bukan pengganti tanggung jawab moral pemimpin pendidikan (Chiu et al., 2023; Halstead, 2004, 2007; Kasneci et al., 2023).

Kajian terdahulu telah membahas fungsi, model, target, pembiayaan, PPBS, Gantt, PERT, dan CPM dalam perencanaan pendidikan Islam. Namun, pembahasan tersebut belum sepenuhnya mengintegrasikan tata kelola data, keadilan digital, manajemen risiko, ketahanan organisasi, dan pembelajaran berulang dalam satu kerangka operasional (Abdurahman, 2017; Nurdin, 2019). Artikel ini bertujuan merekonstruksi fungsi, model, dan teknik perencanaan pendidikan Islam melalui kerangka 6D, yaitu Diagnosis, Direction, Design, Deployment, Data Review, dan Dynamic Adjustment. Kajian ini menjelaskan perubahan fungsi perencanaan, memilih model serta teknik yang relevan, dan mengintegrasikan nilai Islam ke dalam perencanaan adaptif di era transformasi digital. Kerangka tersebut diharapkan membantu lembaga menyelaraskan visi, program, anggaran, indikator, pelaksanaan, evaluasi, dan koreksi kebijakan secara efektif, konsisten, terukur, partisipatif, serta berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Perencanaan Pendidikan Adaptif

Perencanaan pendidikan merupakan proses sistematis untuk menetapkan tujuan, memilih alternatif tindakan, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan ukuran keberhasilan. Dalam pendekatan strategis, perencanaan tidak berdiri sebagai kegiatan awal yang terpisah, tetapi terhubung dengan mandat lembaga, kepemimpinan, implementasi, evaluasi, dan pembelajaran organisasi.

Hubungan tersebut menuntut pemimpin untuk membaca lingkungan, menentukan prioritas, membangun kapasitas, serta menyelaraskan program dengan kebutuhan pembelajaran dan perkembangan peserta didik (Bryson, 2018; Bush, 2020; Davies & Davies, 2004, 2006).

Perencanaan adaptif mempertahankan tujuan jangka panjang, tetapi memberi ruang bagi perubahan strategi berdasarkan data, umpan balik, risiko, dan perubahan lingkungan. Model ini berbeda dari perencanaan administratif yang menilai keberhasilan melalui kelengkapan dokumen dan serapan anggaran. Perencanaan adaptif menggunakan indikator proses dan hasil, melibatkan pemangku kepentingan, serta melakukan tinjauan berkala untuk menentukan tindakan yang perlu dipertahankan, diperbaiki, diperluas, atau dihentikan. Orientasi tersebut sejalan dengan konsep organisasi pembelajar yang menekankan visi bersama, kolaborasi, inkuiri, pertukaran pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan (Kools & Stoll, 2016; Kools et al., 2020).

Transformasi Digital dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Transformasi digital memperluas sumber bukti yang dapat digunakan dalam perencanaan pendidikan. Data dapat berasal dari sistem informasi peserta didik, asesmen formatif, kehadiran, observasi kelas, survei kesejahteraan, platform pembelajaran, laporan keuangan, dan masukan pemangku kepentingan. Namun, ketersediaan data belum menjamin keputusan yang tepat. Pemimpin dan guru memerlukan literasi data untuk

merumuskan pertanyaan, menilai kualitas informasi, membaca pola, mempertimbangkan konteks, serta memilih intervensi yang dapat dilaksanakan (Mandinach & Gummer, 2016; Schildkamp, 2019). Ekosistem digital juga memerlukan interoperabilitas, kompetensi pengguna, tata kelola, kepercayaan, dan evaluasi dampak agar investasi teknologi mendukung tujuan pendidikan (Dacholfany et al., 2024; OECD, 2023).

Kecerdasan artifisial dapat mendukung analisis prediktif, personalisasi layanan, penyusunan alternatif kebijakan, dan otomatisasi administrasi. Pada saat yang sama, AI membawa risiko bias, kesalahan, ketidaktransparanan, pelanggaran privasi, ketergantungan pada penyedia teknologi, serta berkurangnya kendali profesional. Karena itu, lembaga harus melakukan audit tujuan, data, aksesibilitas, keamanan, keadilan, dan mekanisme keberatan sebelum mengadopsi teknologi. Penggunaan AI tetap harus berada di bawah pertimbangan profesional dan tanggung jawab manusia (Chiu et al., 2023; Kasneci et al., 2023). Perspektif keadilan juga menuntut lembaga menilai dampak teknologi terhadap kelompok rentan dan kesenjangan akses (Ainscow, 2020; UNESCO, 2023).

Nilai Perencanaan dalam Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam memandang perencanaan sebagai tanggung jawab kelembagaan yang menghubungkan pengetahuan, moralitas, dan tindakan. Tujuan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan efisiensi, mutu akademik, dan keberhasilan program,

tetapi juga dengan pembentukan adab, tanggung jawab, keadilan, dan kemaslahatan. Oleh karena itu, keputusan tidak cukup dinilai melalui ukuran teknis. Keputusan juga perlu diuji berdasarkan kesesuaiannya dengan amanah, syura, keadilan, dan orientasi pembentukan manusia yang utuh (Halstead, 2004, 2007).

Nilai amanah menuntut penggunaan data dan sumber daya secara jujur serta bertanggung jawab. Syura memberi dasar bagi partisipasi pemangku kepentingan dalam diagnosis dan penetapan prioritas. Keadilan mengarahkan lembaga untuk memeriksa distribusi akses, manfaat, risiko, dan beban program. Kemaslahatan membantu memilih alternatif yang memberi manfaat pendidikan paling luas dengan dampak negatif paling kecil. Dalam kerangka tersebut, model dan teknik perencanaan seperti target setting, costing, PPBS, Gantt, PERT, dan CPM tetap relevan, tetapi penggunaannya harus terikat pada tujuan pendidikan, bukti, kapasitas, dan nilai Islam (Abdurahman, 2017; Nurdin, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan telaah pustaka integratif. Metode ini dipilih karena memungkinkan penggabungan karya teoritis, penelitian empiris, buku akademik, dan laporan kebijakan untuk membangun pemahaman konseptual yang lebih luas. Telaah pustaka yang baik tidak sekadar merangkum sumber, tetapi mengidentifikasi pola, ketegangan, kekosongan, dan peluang pengembangan teori (Snyder, 2019; Whitemore & Knafl, 2005).

Proses kajian mengikuti enam langkah. Pertama, masalah dirumuskan pada pergeseran perencanaan dari model

administratif-linear menuju model adaptif. Kedua, penelusuran dilakukan melalui Google Scholar, Crossref, ERIC, DOAJ, laman penerbit, dan repositori kelembagaan. Kata kunci yang digunakan antara lain “educational planning”, “strategic planning in schools”, “data-informed decision making”, “digital education governance”, “artificial intelligence in education”, “school as learning organisation”, “equity in education”, dan “Islamic educational management”. Ketiga, sumber diseleksi berdasarkan relevansi dengan fokus kajian, status akademik, kejelasan identitas publikasi, serta keterlacakan DOI untuk artikel ilmiah. Literatur 2015–2025 diprioritaskan, sedangkan sumber yang lebih lama dipertahankan apabila memiliki posisi konseptual yang mendasar.

Keempat, setiap sumber dibaca dan dikodekan ke dalam enam kategori: fungsi perencanaan, kepemimpinan strategis, penggunaan data, transformasi digital dan AI, organisasi pembelajar dan ketahanan, serta nilai dan keadilan. Kelima, hasil pengodean dibandingkan untuk menemukan kesamaan, perbedaan, dan hubungan antarkonsep. Keenam, sintesis dilakukan dengan membangun tipologi model, perangkat teknik, dan kerangka 6D. Untuk mengurangi bias, klaim utama tidak didasarkan pada satu sumber tunggal, melainkan dibandingkan dengan literatur dari perspektif manajemen, kepemimpinan pendidikan, teknologi pendidikan, dan pendidikan Islam.

Kajian ini bersifat konseptual, sehingga tidak dimaksudkan menguji hubungan kausal atau menggeneralisasi temuan pada seluruh jenis lembaga. Nilai

utamanya terletak pada integrasi pengetahuan yang tersebar menjadi kerangka yang dapat diuji dalam penelitian lapangan berikutnya.

Tabel 1. Protokol telaah pustaka integratif

Tahap	Fokus	Prosedur
Identifikasi masalah	Pergeseran fungsi perencanaan	Merumuskan kesenjangan antara model administratif dan kebutuhan adaptif.
Penelusuran	Literatur konseptual dan empiris	Google Scholar, Crossref, ERIC, DOAJ, laman penerbit, dan repositori kelembagaan.
Seleksi	Relevansi dan kualitas sumber	Memprioritaskan artikel peer-reviewed, buku akademik, laporan resmi, dan metadata DOI yang dapat diverifikasi.
Analisis	Pengodean tematik	Mengelompokkan temuan ke dalam fungsi, model, teknik, data, digital/AI, keadilan, dan nilai Islam.
Sintesis	Pengembangan kerangka	Membandingkan konsep dan menyusun prinsip serta kerangka 6D.

Sumber: Sintesis penulis (2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan Perencanaan Administratif ke Perencanaan Adaptif

Pandangan tradisional sering menggambarkan perencanaan sebagai urutan yang relatif tetap: tujuan ditetapkan, program disusun, anggaran dialokasikan, kemudian pelaksanaan dinilai pada akhir periode. Model ini membantu menciptakan ketertiban administratif, tetapi memiliki tiga kelemahan. Pertama, asumsi mengenai kondisi masa depan cepat usang. Kedua, dokumen rencana dapat terpisah dari praktik harian. Ketiga, evaluasi sering dilakukan terlambat, ketika koreksi sudah mahal atau tidak lagi relevan.

Perencanaan adaptif tidak menolak pentingnya tujuan jangka panjang. Perbedaannya terletak pada cara lembaga mencapai tujuan tersebut. Arah strategis dijaga, tetapi jalur pelaksanaan dapat diubah berdasarkan bukti, umpan balik, risiko, dan peluang baru. Kepemimpinan strategis menuntut kemampuan membaca lingkungan, membangun kapasitas organisasi, menerjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menentukan titik intervensi yang paling bernilai (Davies & Davies, 2004, 2006).

Dalam konteks pendidikan, orientasi adaptif berarti rencana harus terhubung dengan inti layanan, yaitu pembelajaran dan perkembangan peserta didik. Indikator tidak hanya berupa serapan anggaran, jumlah kegiatan, atau kelengkapan dokumen, tetapi juga kualitas proses belajar, partisipasi siswa, praktik guru, iklim sekolah, inklusi, kesejahteraan, dan keberlanjutan hasil. Data kuantitatif perlu dilengkapi bukti kualitatif agar lembaga memahami bukan hanya “apa yang terjadi”, tetapi juga

“mengapa hal itu terjadi” (Schildkamp, 2019).

Perubahan ini juga menggeser peran pemimpin. Pemimpin bukan satu-satunya perencana, melainkan pengarah proses kolektif yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, yayasan, pemerintah, dan masyarakat. Partisipasi bukan sekadar formalitas konsultasi. Setiap kelompok membawa pengetahuan yang berbeda: guru memahami pembelajaran, peserta didik mengalami layanan secara langsung, orang tua mengetahui kondisi keluarga, sedangkan pengelola memahami batasan sumber daya dan regulasi. Penggabungan pengetahuan tersebut meningkatkan kualitas diagnosis dan legitimasi keputusan.

Perencanaan adaptif juga membutuhkan disiplin. Fleksibilitas tidak boleh disamakan dengan perubahan tanpa arah. Setiap penyesuaian harus didasarkan pada tujuan, indikator, data, dan penilaian risiko. Dengan demikian, organisasi dapat membedakan antara inovasi yang relevan dan respons reaktif yang hanya mengikuti tren. Perencanaan adaptif adalah kombinasi antara keteguhan tujuan dan keluwesan cara.

Perbandingan antara perencanaan administratif dan perencanaan adaptif dirangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan perencanaan administratif dan perencanaan adaptif

Dimensi	Administratif-linear	Adaptif-siklik
Orientasi	Kepatuhan dokumen dan jadwal	Perubahan hasil, pembelajaran, dan relevansi
Asumsi masa depan	Relatif stabil	Berubah dan mengandung ketidakpastian
Penggunaan data	Pelaporan akhir	Diagnosis, pemantauan, dan koreksi berkala
Partisipasi	Terpusat pada tim penyusun	Terdistribusi pada pemangku kepentingan
Hubungan dengan anggaran	Kegiatan dan biaya	Prioritas, teori perubahan, biaya, dan dampak
Respons terhadap masalah	Koreksi setelah program selesai	Penyesuaian ketika indikator peringatan muncul
Teknologi	Alat administrasi	Ekosistem keputusan dengan tata kelola etik
Situasi	Nilai atau kewajiban yang berkonflik	Risiko keputusan yang tidak reflektif
Peserta didik mengungkapkan masalah pribadi dan meminta rahasia dijaga	Kerahasiaan, kepercayaan, keselamatan, kewajiban perlindungan	Informasi dibuka secara berlebihan atau bahaya tidak dicegah
Pemberian akomodasi bagi peserta didik dengan kebutuhan tertentu	Kesamaan perlakuan, keadilan substantif, standar akademik	Diskriminasi terselubung atau penurunan standar tanpa dasar
Pelanggaran kolega atau pimpinan	Loyalitas, solidaritas, integritas, perlindungan peserta didik	Budaya tutup mulut atau tuduhan tanpa verifikasi
Penggunaan AI dalam tugas	Inovasi, akses belajar,	Pelarangan total atau

	kemandirian, kejujuran akademik	pembiaran substitusi kerja intelektual
Analitik prediktif untuk menandai peserta didik "berisiko"	Efisiensi intervensi, privasi, keadilan, otonomi	Pelabelan, bias, pengawasan berlebihan, ramalan yang menjadi kenyataan
Pengawasan ujian berbasis kamera dan biometrik	Integritas asesmen, privasi, proporsionalitas, aksesibilitas	Intrusi data, diskriminasi teknis, dan stres peserta didik

Sumber: Sintesis penulis. (2023)

Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan Adaptif

1. Kejelasan arah dan prioritas

Rencana harus berangkat dari mandat, visi, misi, nilai, dan masalah prioritas yang terdefinisi. Tujuan yang terlalu banyak membuat sumber daya tersebar dan sulit dievaluasi. Karena itu, lembaga perlu membedakan antara tujuan utama, sasaran antara, dan kegiatan pendukung. Kepemimpinan yang efektif berulang kali dikaitkan dengan kemampuan menetapkan arah, membangun ekspektasi, dan menyelaraskan sumber daya dengan inti pembelajaran (Leithwood et al., 2020; Robinson et al., 2008).

2. Penggunaan bukti dan literasi data

Data bukan hanya nilai ujian. Bukti dapat berupa kehadiran, partisipasi, hasil asesmen formatif, observasi kelas, survei kesejahteraan, data layanan, laporan keuangan, masukan orang tua, dan temuan penelitian. Agar data menjadi keputusan, pengguna harus mampu merumuskan pertanyaan, menilai kualitas data, menginterpretasikan pola, menghubungkan temuan dengan konteks, serta memilih tindakan.

Literasi data guru dan pemimpin menjadi prasyarat agar dasbor tidak berubah menjadi pajangan administratif (Datnow & Hubbard, 2016; Mandinach & Gummer, 2016).

3. Partisipasi dan kepemimpinan terdistribusi

Penggunaan data dan pelaksanaan strategi lebih efektif ketika tanggung jawab tidak terkonsentrasi pada satu orang. Tim data, komunitas belajar profesional, kelompok kurikulum, dan forum musyawarah dapat membagi keahlian serta mempercepat pembelajaran organisasi. Pendekatan terdistribusi juga mengurangi risiko bahwa rencana hanya dimiliki oleh kepala lembaga atau tim penyusun, sementara pelaksana tidak memahami logika program (Datnow et al., 2021).

4. Keselarasan sumber daya dan kapasitas

Setiap sasaran harus memiliki pemilik program, waktu, biaya, kompetensi, infrastruktur, dan dukungan yang memadai. Kegagalan sering terjadi bukan karena tujuan keliru, tetapi karena organisasi mengabaikan kapasitas implementasi. Karena itu, analisis kesenjangan sumber daya, kebutuhan pengembangan profesional, dan ketergantungan antarprogram harus dilakukan sebelum target ditetapkan.

5. Etika, keadilan, dan perlindungan peserta didik

Rencana yang efisien belum tentu adil. Pemanfaatan teknologi, penempatan guru, seleksi program, dan distribusi anggaran dapat menghasilkan dampak berbeda pada kelompok peserta didik. Lembaga

perlu menguji apakah keputusan memperluas atau justru mempersempit akses, partisipasi, dan manfaat. Perspektif inklusi menuntut perhatian pada hambatan yang dialami kelompok rentan serta penggunaan bukti untuk mengubah sistem, bukan menyalahkan peserta didik (Ainscow, 2020).

Umpan balik dan penyesuaian iteratif

Monitoring harus dirancang sejak awal, bukan ditambahkan menjelang pelaporan. Indikator antara, jadwal tinjauan, sumber data, dan ambang tindakan perlu ditentukan. Ketika hasil tidak sesuai harapan, lembaga harus menilai apakah masalah terletak pada asumsi, desain program, kualitas pelaksanaan, atau kondisi eksternal. Organisasi pembelajar memiliki budaya inkuiri, kolaborasi, pertukaran pengetahuan, dan keberanian memperbaiki strategi (Kools & Stoll, 2016; Kools et al., 2020).

Rekonstruksi Model Perencanaan Pendidikan

Literatur perencanaan pendidikan memperkenalkan berbagai model. Tidak ada satu model yang selalu paling baik; relevansinya bergantung pada jenis keputusan, horizon waktu, ketersediaan data, dan tingkat ketidakpastian. Masalah muncul ketika lembaga memilih model karena kebiasaan, bukan karena kesesuaian dengan persoalan.

Model komprehensif-sistemik cocok untuk melihat hubungan antarkomponen, misalnya kurikulum, sumber daya manusia, sarana, pembiayaan, dan kemitraan. Kelebihannya adalah mengurangi keputusan sektoral yang saling bertentangan. Kelemahannya, model ini dapat menghasilkan dokumen yang

sangat luas dan sulit diprioritaskan jika tidak disertai analisis masalah yang tajam. Model target setting berguna ketika lembaga memerlukan proyeksi jumlah peserta didik, kebutuhan guru, ruang belajar, atau capaian layanan. Model ini kuat pada kejelasan kuantitatif, tetapi berisiko menyederhanakan mutu menjadi angka. Target perlu disertai penjelasan mekanisme perubahan dan indikator kualitas.

Model costing, cost-effectiveness, dan PPBS menghubungkan program dengan biaya dan hasil. Pendekatan ini penting ketika sumber daya terbatas dan lembaga harus memilih alternatif. PPBS menuntut tujuan, program, anggaran, dan evaluasi berada dalam satu arsitektur sehingga pembiayaan tidak terpisah dari prioritas pendidikan (Fattah, 2013; Nurdin, 2019). Kelemahannya adalah kecenderungan terlalu teknis apabila manfaat yang tidak mudah dihitung—seperti karakter, kepercayaan, atau rasa aman—diabaikan.

Model perbaikan sekolah berbasis data menggunakan siklus identifikasi masalah, analisis penyebab, intervensi, pemantauan, dan evaluasi. Model ini dekat dengan praktik pembelajaran dan memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Namun, efektivitasnya bergantung pada kualitas data, waktu kolaborasi, dan kemampuan tim menafsirkan bukti (Datnow et al., 2021; Schildkamp, 2019).

Model skenario dan agile relevan pada lingkungan dengan ketidakpastian tinggi. Skenario tidak meramalkan satu masa depan, tetapi menyiapkan beberapa kemungkinan beserta responsnya. Pendekatan agile menggunakan siklus lebih pendek, prioritas yang terbatas, prototipe, dan tinjauan berkala. Keduanya

membantu lembaga menghindari ketergantungan pada satu asumsi.

Tabel 3 menunjukkan fungsi, keunggulan, risiko, dan contoh penggunaan setiap model.

Model	Fokus utama	Keunggulan	Risiko /keterbatasan	Contoh penggunaan
Komprehensif-sistemik	Keterkaitan seluruh komponen	Mencegah keputusan sektoral	Terlalu luas dan sulit diprioritaskan	Renstra lembaga
Target setting	Proyeksi dan sasaran kuantitatif	Jelas dan mudah dipantau	Reduksi mutu menjadi angka	Proyeksi peserta didik dan guru
Costing /PPBS	Hubungan program, biaya, dan hasil	Mendukung pilihan sumber daya	Manfaat nonmoneter dapat terabaikan	RKAM/ RKAS dan portofolio program
Perbaikan berbasis data	Masalah, intervensi, umpan balik	Dekat dengan praktik pembelajaran	Bergantung pada literasi data	Peningkatan literasi, kehadiran, atau asesmen
Skenario/agile	Ketidakpastian dan siklus pendek	Cepat belajar dan menyesuaikan	Berisiko reaktif tanpa arah	Transformasi digital dan respons krisis

Sumber: Sintesis penulis (2023).

Teknik Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

1. Diagnosis lingkungan dan kebutuhan
 Teknik awal mencakup analisis pemangku kepentingan, SWOT, PESTEL, pemetaan proses, analisis kesenjangan, dan pohon

masalah. Tujuannya bukan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi, melainkan membedakan gejala dari akar masalah. Analisis lingkungan juga perlu memeriksa mandat regulasi, perubahan demografi, kondisi sosial ekonomi, perkembangan teknologi, serta kapasitas internal. Perencanaan strategis menempatkan penilaian lingkungan internal dan eksternal sebagai dasar pemilihan isu strategis (Bryson, 2018).

2. Perumusan teori perubahan dan indikator

Setelah masalah prioritas dipilih, lembaga perlu menjelaskan hubungan antara input, aktivitas, output, outcome, dan dampak. Teori perubahan memaksa perencana menyatakan asumsi: mengapa suatu kegiatan diperkirakan menghasilkan perubahan? Indikator kemudian disusun pada setiap tingkat. Indikator output menjawab apa yang dihasilkan, sedangkan indikator outcome menunjukkan perubahan perilaku, praktik, kapasitas, atau pengalaman peserta didik.

3. Penentuan prioritas dan alternatif

Matriks prioritas dapat membandingkan urgensi, dampak, kelayakan, biaya, risiko, dan keselarasan nilai. Analisis cost-effectiveness digunakan ketika beberapa alternatif memiliki tujuan yang sama tetapi membutuhkan sumber daya berbeda. Keputusan tidak selalu memilih program termurah, melainkan program yang memberikan manfaat pendidikan paling besar dengan risiko yang dapat dikelola.

4. Penjadwalan dan pengendalian proyek
Gantt chart membantu menampilkan kegiatan, waktu mulai, durasi, dan tanggung jawab. PERT berguna ketika durasi aktivitas mengandung

ketidakpastian, sedangkan CPM membantu mengenali rangkaian aktivitas kritis yang menentukan waktu penyelesaian program. Teknik ini tetap relevan, tetapi harus dihubungkan dengan milestone substantif, bukan sekadar tanggal administratif (Nurdin, 2019).

5. Dasbor, rapat tinjauan, dan data stories
Dasbor menyajikan indikator inti secara ringkas. Akan tetapi, keputusan tidak boleh dibuat hanya dari warna merah, kuning, dan hijau. Setiap tinjauan perlu menyertakan pertanyaan interpretatif: kelompok mana yang tertinggal, faktor apa yang mungkin menjelaskan perubahan, bukti apa yang belum tersedia, dan tindakan apa yang realistis? Data stories—gabungan angka, konteks, dan pengalaman pengguna—membantu mencegah kesimpulan yang dangkal.

6. Register risiko dan perencanaan skenario

Register risiko mencatat kemungkinan kejadian, tingkat dampak, pemilik risiko, tindakan pencegahan, indikator peringatan dini, dan rencana respons. Untuk risiko besar seperti gangguan jaringan, bencana, perubahan kebijakan, atau penurunan pendaftar, lembaga dapat menyiapkan skenario dasar, optimistis, dan tertekan. Dengan demikian, rencana kontinjensi tidak dibuat setelah krisis terjadi.

7. Audit etika teknologi dan AI

Sebelum teknologi atau AI diadopsi, lembaga perlu menilai tujuan penggunaan, kualitas data, potensi bias, privasi, transparansi, aksesibilitas, dampak pada beban kerja, serta mekanisme keberatan. Literatur AI dalam pendidikan menekankan bahwa manfaat personalisasi dan efisiensi harus

diseimbangkan dengan risiko kesalahan, ketidakadilan, dan hilangnya kendali profesional (Chiu et al., 2023; Kasneci et al., 2023).

Kerangka 6D Perencanaan Pendidikan Adaptif

Berdasarkan sintesis fungsi, prinsip, model, dan teknik di atas, artikel ini menawarkan kerangka 6D. Kerangka ini tidak dimaksudkan menggantikan seluruh model perencanaan, tetapi menjadi arsitektur proses yang menghubungkan diagnosis, penetapan arah, desain program, pelaksanaan, penggunaan data, dan penyesuaian. Setiap tahap menghasilkan keluaran yang dapat ditinjau dan menjadi masukan bagi tahap berikutnya.

Kerangka 6D bersifat siklik. Setelah Dynamic Adjustment, lembaga kembali melakukan Diagnosis dengan pengetahuan baru. Siklus dapat dijalankan pada tingkat rencana strategis lima tahunan, rencana kerja tahunan, program semester, atau proyek tertentu. Perbedaannya terletak pada kedalaman analisis dan horizon waktu, bukan pada logika proses.

Tabel 4. Kerangka 6D perencanaan pendidikan adaptif

Tahap	Pertanyaan kunci	Keluaran	Teknik utama	Nilai Islam
Diagnosis	Masalah apa yang paling penting dan siapa yang terdampak?	Peta masalah, kebutuhan, kapasitas, risiko	Data audit, SWOT/PESTEL, stakeholder map	Amanah, tabayyun

Tahap	Pertanyaan kunci	Keluaran	Teknik utama	Nilai Islam
Direction	Perubahan apa yang dituju dan mengapa?	Tujuan, sasaran, kriteria keberhasilan	Musyawarah, priority setting	Syura, keadilan
Design	Intervensi apa yang paling masuk akal?	Teori perubahan, program, indikator, anggaran	Alternatif, cost-effectiveness, risk register	Masalah, kehati-hatian
Deployment	Bagaimana strategi dilaksanakan dengan mutu?	Peran, jadwal, milestone, dukungan	Gantt, PERT/CPM, SOP, komunikasi	Itqan, tanggung jawab
Data Review	Apa yang berubah dan mengapa?	Temuan kemajuan, variasi, masalah implementasi	Dashboard, observasi, rapat tinjauan	Kejujuran, akuntabilitas
Dynamic Adjustment	Apa yang dipertahankan, diubah, atau dihentikan?	Keputusan perbaikan dan pembelajaran	After-action review, skenario, revisi program	Muhasabah, islah

Sumber: sintesis penulis (2023).

D1 – Diagnosis

Tahap ini mengidentifikasi masalah prioritas, kebutuhan pengguna, mandat, kapasitas, dan perubahan lingkungan. Data kuantitatif diverifikasi dengan wawancara, observasi, atau forum kelompok. Dalam perspektif Islam,

diagnosis harus menghindari manipulasi data dan prasangka; informasi diperlakukan sebagai amanah.

D2 — Direction

Lembaga merumuskan tujuan, sasaran, kriteria keberhasilan, dan batas etik. Direction menjawab perubahan apa yang ingin dicapai, untuk siapa, dan mengapa perubahan tersebut penting. Musyawarah atau syura digunakan untuk mempertemukan mandat kelembagaan, pengetahuan profesional, dan kebutuhan masyarakat.

D3 — Design

Alternatif program dibandingkan berdasarkan teori perubahan, bukti, biaya, kapasitas, risiko, dan dampak keadilan. Hasilnya berupa portofolio program, indikator, jadwal, anggaran, serta rencana mitigasi. Prinsip kemaslahatan membantu memilih intervensi yang manfaatnya paling luas dan mudaratnya paling kecil.

D4 — Deployment

Strategi diterjemahkan menjadi pembagian peran, milestone, prosedur, komunikasi, pengembangan kapasitas, dan dukungan implementasi. Deployment tidak sekadar “melaksanakan kegiatan”, tetapi menjaga kualitas pelaksanaan. Pemimpin perlu memastikan bahwa pelaksana memahami tujuan dan memiliki ruang untuk menyampaikan masalah.

D5 — Data Review

Data dikumpulkan pada interval yang telah ditentukan, kemudian dibahas secara kolaboratif. Tinjauan membandingkan target dengan realisasi, memeriksa variasi antarkelompok, dan menilai kualitas implementasi. Data Review harus menghasilkan keputusan, bukan hanya laporan.

D6 — Dynamic Adjustment

Lembaga mempertahankan, memperbaiki, memperluas, menghentikan, atau mendesain ulang program berdasarkan bukti. Penyesuaian dicatat agar organisasi mengetahui alasan perubahan. Tahap ini menumbuhkan budaya belajar dan **mencegah pengulangan kesalahan**.

Implikasi bagi Manajemen Pendidikan Islam

Bagi kepala madrasah, sekolah Islam, pesantren, dan perguruan tinggi keagamaan Islam, kerangka 6D mengubah perencanaan dari agenda tahunan tim administrasi menjadi mekanisme kepemimpinan pembelajaran. Kepala lembaga perlu memastikan bahwa tujuan strategis diturunkan ke praktik kelas, pengembangan guru, layanan peserta didik, dan pengelolaan sumber daya. Temuan penelitian kepemimpinan menunjukkan bahwa pengaruh pemimpin terhadap hasil belajar terutama terjadi melalui penetapan arah, penguatan kapasitas, dan pengelolaan kondisi organisasi (Leithwood et al., 2020; Robinson et al., 2008).

Bagi guru dan tenaga kependidikan, partisipasi dalam perencanaan perlu disertai pengembangan kompetensi. Mereka membutuhkan kemampuan membaca data, merumuskan masalah, mengevaluasi intervensi, dan menggunakan teknologi secara bertanggung jawab. Organisasi yang menyediakan waktu kolaborasi, akses terhadap pengetahuan, dan ruang eksperimen lebih mampu mengubah data menjadi perbaikan (Kools et al., 2020; Mandinach & Gummer, 2016).

Bagi pengelola yayasan dan pembuat kebijakan, dukungan tidak cukup berupa

kewajiban penyusunan dokumen. Sistem akuntabilitas perlu menilai kualitas diagnosis, konsistensi tujuan-program-anggaran, partisipasi, monitoring, dan kemampuan memperbaiki strategi. Persyaratan pelaporan yang terlalu banyak dapat mengalihkan energi dari pembelajaran. Karena itu, indikator perlu dipilih secara terbatas dan bermakna.

Dalam transformasi digital, strategi harus mendahului pengadaan. Lembaga perlu menjawab masalah apa yang hendak diselesaikan, siapa pengguna utama, data apa yang diperlukan, bagaimana perlindungan privasi dilakukan, dan bagaimana efektivitas dievaluasi. Laporan internasional menekankan bahwa ekosistem digital yang efektif membutuhkan tata kelola, interoperabilitas, kompetensi pengguna, kepercayaan, serta perhatian pada kesetaraan (OECD, 2023; UNESCO, 2023). Teknologi yang tidak terhubung dengan proses kerja dan tujuan pendidikan berpotensi menjadi investasi mahal dengan manfaat rendah.

Dalam manajemen pendidikan Islam, kerangka 6D juga memberi ruang untuk evaluasi normatif. Amanah mengharuskan penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab; syura memperkuat partisipasi; keadilan menuntut perhatian pada kelompok yang tertinggal; kemaslahatan mengarahkan pemilihan program pada manfaat pendidikan yang nyata; dan ihsan mendorong perbaikan kualitas secara berkelanjutan. Nilai-nilai tersebut bukan tambahan simbolik, melainkan kriteria dalam diagnosis, prioritas, implementasi, dan evaluasi (Halstead, 2004, 2007).

Kerangka ini juga dapat memperkuat ketahanan organisasi.

Ketahanan bukan berarti mempertahankan seluruh prosedur ketika kondisi berubah, melainkan menjaga tujuan inti sambil mengubah cara kerja. Sekolah sebagai organisasi pembelajar memiliki visi bersama, pembelajaran profesional berkelanjutan, kolaborasi, budaya inkuiri, sistem berbagi pengetahuan, dan hubungan dengan lingkungan eksternal (Kools & Stoll, 2016; Kools et al., 2020). Perencanaan adaptif menyediakan proses yang membuat karakteristik tersebut dapat dioperasionalkan.

KESIMPULAN

Perencanaan pendidikan perlu bergeser dari kegiatan administratif yang linear menuju siklus kepemimpinan yang adaptif. Fungsi perencanaan bukan hanya menetapkan apa yang akan dilakukan, siapa pelaksana, kapan kegiatan berlangsung, dan berapa biaya yang diperlukan. Perencanaan juga harus menghubungkan tujuan dengan bukti, kapasitas, risiko, etika, pelaksanaan, monitoring, dan pembelajaran organisasi. Dalam lingkungan digital dan tidak pasti, keteguhan arah harus dipadukan dengan keluwesan strategi.

Sintesis artikel ini menghasilkan enam prinsip perencanaan adaptif dan kerangka 6D: Diagnosis, Direction, Design, Deployment, Data Review, dan Dynamic Adjustment. Kerangka tersebut membantu lembaga menerjemahkan visi menjadi program yang terukur, menguji asumsi melalui data, dan memperbaiki keputusan secara berulang. Bagi lembaga pendidikan Islam, efektivitas proses harus berjalan bersama amanah, syura, keadilan, dan kemaslahatan. Dengan cara ini,

perencanaan tidak berhenti sebagai dokumen kepatuhan, tetapi menjadi instrumen untuk menjaga mutu, relevansi, ketahanan, dan integritas pendidikan.

REFERENSI

- Abdurahman, A. (2017). Pengembangan desain dan pendekatan perencanaan (planning) dalam manajemen pendidikan Islam. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 15–24. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.110>
- Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381–390. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0019>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE.
- Chiu, T. K. F., Xia, Q., Zhou, X., Chai, C. S., & Cheng, M. (2023). Systematic literature review on opportunities, challenges, and future research recommendations of artificial intelligence in education. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 4, 100118. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100118>
- Dacholfany, M. I., Ritonga, M., Hiljati, Judijanto, L., & Syamsuri. (2024). Navigating educational management in the era of digital transformation. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 1550–1559. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.4769>
- Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. *Journal of Educational Change*, 17(1), 7–28. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9264-2>
- Datnow, A., Park, V., & Wohlstetter, P. (2021). Achieving data use for continuous improvement: A distributed leadership perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 239–259. <https://doi.org/10.1177/1741143220902213>
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/1741143206059542>

- Fattah, N. (2013). Landasan manajemen pendidikan. Remaja Rosdakarya.
- Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press.
- Halstead, J. M. (2004). An Islamic concept of education. *Comparative Education*, 40(4), 517–529. <https://doi.org/10.1080/0305006042000284510>
- Halstead, J. M. (2007). Islamic values: A distinctive framework for moral education? *Journal of Moral Education*, 36(3), 283–296. <https://doi.org/10.1080/03057240701643056>
- Harris, A. (2020). COVID-19: School leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Iivari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life: How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *International Journal of Information Management*, 55, 102183. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>
- Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., Gasser, U., Groh, G., Günnemann, S., Hüllermeier, E., Krusche, S., Kutyniok, G., Michaeli, T., Nerdel, C., Pfeffer, J., Poquet, O., Sailer, M., Schmidt, A., Seidel, T., . . . Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
- Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouëdard, P. (2020). The school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24–42. <https://doi.org/10.1111/ejed.12383>
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation? (OECD Education Working Papers No. 137). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bv-h-en>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). What does it mean for teachers to be data literate: Laying out the skills, knowledge, and dispositions. *Teaching and Teacher Education*, 60, 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.07.011>
- Nuridin, A. (2019). Perencanaan pendidikan sebagai fungsi manajemen. *Rajawali Pers*.
- OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership

- types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273.
<https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?*
<https://doi.org/10.54676/UZQV8501>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Williamson, B., Eynon, R., & Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, 45(2), 107–114.
<https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education: Where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16, Article 39.
<https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>