E-ISSN: 3025-0994
Halaman 3050-3061
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2026

Perencanaan Adaptif dan Ketahanan Strategis Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Ketidakpastian: Sebuah Tinjauan Literatur

Guitari Dwi Rengganis [1], Hartono[2], Moh. Khusnuridlo[3]

[1,2,3] Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia
e-mail: guitaridwir@gmail.com, hartono2986@gmail.com khusnuridlo@uinkhas.ac.id

Abstrak

Lembaga pendidikan Islam menghadapi lingkungan yang semakin tidak pasti, sementara praktik perencanaannya masih cenderung normatif dan prosedural. Penelitian ini bertujuan memetakan literatur mengenai perencanaan strategis, kapasitas adaptif, dan ketahanan organisasi di lembaga pendidikan serta mengintegrasikannya menjadi kerangka perencanaan adaptif bagi lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* dengan mengikuti pedoman PRISMA 2020. Penelusuran literatur dilakukan pada Google Scholar, Garuda, ScienceDirect, Frontiers, dan Scopus pada Oktober 2026. Dari 1.347 rekaman yang teridentifikasi, sebanyak 19 artikel terbitan 2022–2026 memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis menggunakan teknik sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa penelitian mengenai perencanaan strategis dalam pendidikan Islam masih didominasi pendekatan konseptual dan belum secara memadai membahas ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Sementara itu, literatur ketahanan pendidikan menekankan pentingnya kepemimpinan, efikasi kolektif, pembelajaran organisasi, jejaring sosial, pengelolaan sumber daya, dan manajemen perubahan. Integrasi ketiga bidang kajian tersebut menghasilkan kerangka perencanaan adaptif yang mencakup enam komponen utama, yaitu fondasi nilai, antisipasi dan pemantauan lingkungan, kepemimpinan dan efikasi kolektif, pembelajaran berkelanjutan, jejaring dan modal sosial, serta sumber daya dan manajemen perubahan. Kerangka ini diharapkan memperkuat kemampuan lembaga pendidikan Islam dalam mengantisipasi risiko, merespons perubahan, dan menjaga keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan. Namun, kerangka tersebut masih bersifat konseptual sehingga memerlukan pengujian empiris lebih lanjut untuk menilai relevansi, kelayakan, dan efektivitas penerapannya dalam konteks madrasah dan pesantren.

Kata Kunci: Perencanaan Adaptif, Ketahanan Strategis, Kapasitas Adaptif, Pendidikan Islam, Systematic Literature Review

Abstract

Islamic educational institutions face increasingly uncertain environments, while their planning practices remain predominantly normative and procedural. This study aims to map the

literature on strategic planning, adaptive capacity, and organizational resilience in educational institutions and integrate these perspectives into an adaptive planning framework for Islamic education. The study employs a systematic literature review following the PRISMA 2020 guidelines. Literature searches were conducted in Google Scholar, Garuda, ScienceDirect, Frontiers, and Scopus in October 2026. Of the 1,347 records identified, 19 articles published between 2022 and 2026 met the inclusion criteria and were analyzed using thematic synthesis. The findings indicate that research on strategic planning in Islamic education remains largely conceptual and has not adequately addressed organizational resilience in the face of environmental uncertainty. Meanwhile, the educational resilience literature emphasizes the importance of leadership, collective efficacy, organizational learning, social networks, resource management, and change management. Integrating these three research areas produces an adaptive planning framework comprising six key components: value foundations; environmental anticipation and monitoring; leadership and collective efficacy; continuous learning; networks and social capital; and resources and change management. This framework is expected to strengthen the capacity of Islamic educational institutions to anticipate risks, respond to change, and maintain educational sustainability. However, the framework remains conceptual and requires further empirical testing to assess its relevance, feasibility, and effectiveness in the contexts of madrasahs and Islamic boarding schools.

Keywords: Adaptive Planning, Strategic Resilience, Adaptive Capacity, Islamic Education, Systematic Literature Review.

LATAR BELAKANG

Lembaga pendidikan saat ini beroperasi dalam lingkungan yang semakin sulit diprediksi. Disrupsi teknologi, kesehatan, iklim, dan sosial yang terjadi bersamaan secara nyata menguji kesinambungan pembelajaran, mutu, dan inklusi pendidikan di Indonesia (Almubaroq & Dewanto, 2026). Tren ini tercermin dalam lonjakan riset ketahanan organisasi di institusi pendidikan, yang meningkat tajam setelah pandemi 2020 (Zakwan dkk., 2026). Di Indonesia, risiko eksternal tidak hanya berupa pandemi, tetapi juga bencana alam. Penerapan pendidikan ketahanan bencana di sekolah, misalnya, masih terhambat keterbatasan anggaran, minimnya pelatihan berkelanjutan, dan kurangnya fasilitas pendukung (Mahendra & Prasetyo, 2026). Garfias Royo dkk. (2024) memperkuat gambaran ini dengan temuan bahwa tiga tahun setelah bencana multi-hazard 2018 di Sulawesi Tengah, fasilitas sanitasi sekolah masih belum memadai untuk mendukung kesiapsiagaan dan pemulihan.

Lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah dan pesantren, menghadapi tekanan lingkungan yang sama, ditambah tuntutan untuk menjaga identitas nilai keislamannya. Skala penyelenggaraan pendidikan Islam di Indonesia menunjukkan pentingnya persoalan tersebut. Kementerian Agama RI mencatat bahwa pada Juli 2025 terdapat 87.605 madrasah di Indonesia, yang terdiri atas 4.046 madrasah negeri dan 83.559 madrasah swasta (Kementerian Agama RI, 2025). Selain itu, berdasarkan data Oktober 2025, terdapat 42.391

pondok pesantren dengan jumlah santri mencapai 6.267.741 orang (Kementerian Agama RI, 2025). Besarnya jumlah lembaga tersebut memperlihatkan luasnya cakupan pengelolaan pendidikan Islam di Indonesia. Dalam konteks ini, madrasah dituntut merespons fluktuasi lingkungan melalui manajemen yang adaptif, dengan nilai amanah, syura, ‘adl, dan ihsan sebagai landasan etis sekaligus instrumen strategis (Mujahid & Rauf, 2026). Ketahanan lembaga pendidikan Islam dengan demikian tidak cukup dipahami sebagai persoalan teknis-manajerial, tetapi juga persoalan nilai.

Perencanaan strategis lazim menjadi instrumen utama untuk mengarahkan lembaga menghadapi lingkungan yang berubah. Perencanaan strategis sekolah berperan penting dalam pencapaian visi dan misi, dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS) sebagai instrumen untuk mengoptimalkan sumber daya (Mulyani & Virgianti, 2023). Zarkasyi (2024) merinci tahapan manajemen perencanaan strategis di lembaga pendidikan Islam, mulai dari perumusan visi-misi yang melibatkan pemangku kepentingan, analisis lingkungan internal dan eksternal melalui SWOT, hingga evaluasi implementasi. Perencanaan strategis dan operasional juga dipandang sebagai dua dimensi yang saling melengkapi, dan integrasi nilai Qur’ani seperti syura, amanah, ‘adl, dan istiqamah dapat menghasilkan perencanaan yang efisien sekaligus beretika (Putri dkk., 2025).

Meskipun demikian, kajian-kajian tersebut memiliki keterbatasan yang berkaitan langsung dengan persoalan ketidakpastian. Pembahasan perencanaan strategis sekolah masih berfokus pada aspek normatif dan belum menyentuh ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis eksternal (Mulyani & Virgianti, 2023). Proses analisis lingkungan dalam praktik perencanaan juga belum terdokumentasi secara utuh, dan analisis pilihan strategi belum dilakukan secara optimal (Zarkasyi, 2024). Selain itu, kajian tentang integrasi nilai Qur’ani dalam perencanaan masih bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris (Putri dkk., 2025). Dengan kata lain, perencanaan yang disusun untuk kondisi yang relatif stabil belum tentu memadai ketika lingkungan berubah secara cepat dan tidak terduga.

Namun, temuan-temuan tersebut masih tersebar dan belum terhubung dengan perencanaan di lembaga pendidikan Islam. Literatur ketahanan organisasi di pendidikan masih terfragmentasi dan belum memiliki kerangka komprehensif yang khusus untuk sektor pendidikan (Zakwan dkk., 2026). Di Indonesia, ketahanan sekolah berada pada kategori moderat dan memerlukan manajemen perubahan, tetapi kajian tersebut belum dikaitkan secara eksplisit dengan nilai-nilai Islam (Sukirjo dkk., 2025). Di sisi lain, kajian di konteks pendidikan Islam yang ada cenderung bersifat konseptual. Berdasarkan penelusuran penulis, belum ditemukan tinjauan sistematis yang mensintesis perencanaan strategis, perencanaan adaptif, dan ketahanan strategis dalam satu kerangka untuk lembaga pendidikan Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain *systematic literature review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif. Pelaporannya mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 (Page dkk., 2021), yang mengatur transparansi tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi studi. Pedoman yang sama juga dipakai dalam pemetaan literatur resiliensi pendidikan berskala besar (Borazon &

Chuang, 2023). Pemilihan SLR didasarkan pada kebutuhan untuk menyintesis temuan yang masih tersebar antara literatur perencanaan strategis di lembaga pendidikan Islam dan literatur ketahanan organisasi di sektor pendidikan secara umum. Penelusuran dilakukan pada beberapa database seperti Google Scholar, Garuda, ScienceDirect, Frontiers, dam Scopus pada Oktober 2026. Kata kunci disusun dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris dengan operator Boolean, sebagaimana pada Tabel 1.

Tabel 1. Kata Kunci dan String Pencarian

Konsep	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris
Perencanaan	"perencanaan adaptif" OR "perencanaan strategis"	"adaptive planning" OR "strategic planning"
Ketahanan	"ketahanan strategis" OR "ketahanan organisasi" OR "kapasitas adaptif" OR resiliensi	"organizational resilience" OR "adaptive capacity" OR "school resilience"
Konteks	"pendidikan Islam" OR madrasah OR "lembaga pendidikan" OR sekolah	"Islamic education" OR madrasah OR "educational institution" OR school
Ketidakpastian	ketidakpastian OR krisis OR disrupsi OR bencana	uncertainty OR crisis OR disruption OR disaster

Tabel 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Rentang tahun	Terbit 2022–2026	Terbit sebelum 2022
Jenis publikasi	Artikel jurnal ilmiah	Prosiding, buku, opini, dan sumber non ilmiah
Bahasa	Indonesia atau Inggris	Bahasa lain
Konteks	Lembaga pendidikan (sekolah, madrasah, pesantren, sistem pendidikan)	Konteks nonpendidikan (mis. bisnis, industri jasa)
Fokus	Perencanaan strategis, kapasitas adaptif, atau ketahanan organisasi/sekolah	Fokus hanya pada resiliensi psikologis individu tanpa dimensi organisasi
Aksesibilitas	Teks lengkap tersedia	Teks lengkap tidak dapat diakses

Rentang tahun 2022–2026 dipilih agar kajian ini mencakup literatur pascapandemi, yaitu periode ketika riset ketahanan organisasi di institusi pendidikan meningkat tajam (Zakwan dkk., 2026).

Proses Seleksi Studi

Seleksi artikel dilakukan dalam empat tahap sesuai alur PRISMA 2020. Pada tahap identifikasi, pencarian menggunakan kata kunci menghasilkan 1.347 rekaman. Setelah dilakukan seleksi berdasarkan rentang tahun 2022–2026, sebanyak 507 rekaman terpilih, kemudian 94 artikel duplikat dihapus sehingga tersisa 413 artikel untuk tahap penyaringan. Pada tahap penyaringan, seleksi berdasarkan kriteria judul mengeluarkan 228 artikel, sedangkan 174 artikel dikeluarkan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Selanjutnya, sebanyak 54 artikel dikeluarkan berdasarkan kriteria inklusi, dan 22 artikel dinyatakan sesuai setelah penelaahan abstrak. Pada tahap inklusi, sebanyak 19 artikel dinyatakan sesuai setelah pembacaan teks lengkap (*full paper*) dan digunakan untuk analisis lebih lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Seleksi Studi

Pada tahap kelayakan, 22 artikel ditelaah berdasarkan teks lengkap. Tiga artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Dengan demikian, 19 artikel masuk dalam sintesis akhir. Studi yang dianalisis terbit pada rentang 2022 hingga 2026. Satu artikel terbit tahun 2022, empat artikel tahun 2023, delapan artikel tahun 2024, dua artikel tahun 2025, dan empat artikel tahun 2026. Dari sisi desain, sebelas artikel berupa kajian pustaka atau konseptual (termasuk SLR, scoping review, dan analisis kebijakan), tiga artikel kualitatif empiris, dua artikel kuantitatif, dan tiga artikel mixed methods. Delapan artikel berlatar Indonesia, sedangkan sisanya berlatar internasional atau berupa tinjauan lintas negara.

Tabel 3. Klaster tematik studi yang dianalisis (n = 19)

Klaster	Studi	Fokus Utama
1. Perencanaan strategis dan manajemen adaptif di pendidikan Islam (n = 4)	Mulyani & Virgianti (2023); Zarkasyi (2024); Putri dkk. (2025); Mujahid & Rauf (2026)	Konsep, tahapan, dan integrasi nilai Islam dalam perencanaan
2. Ketahanan dan kapasitas adaptif sistem pendidikan (n = 8)	Nakum dkk. (2022); Borazon & Chuang (2023); Dülks dkk. (2023); Mutch (2023); Benavot dkk. (2024); Garfias Royo dkk. (2024); Almubaroq & Dewanto (2026); Mahendra & Prasetyo (2026)	Dimensi, pengukuran, kebijakan, dan kesiapsiagaan
3. Ketahanan organisasi tingkat sekolah (n = 7)	Eisenschmidt dkk. (2024); Viano dkk. (2024); Godfrey & Munoz-Chereau (2024); Anderson & Ringer (2024); Zadok dkk. (2024); Sukirjo dkk. (2025); Zakwan dkk. (2026)	Kepemimpinan, pembelajaran organisasi, jejaring, dan manajemen perubahan

Konsep dan Dimensi Ketahanan dalam Literatur Pendidikan (RQ1)

Literatur memandang ketahanan pendidikan sebagai konsep berlapis yang mencakup kapasitas individu, organisasi, dan sistem. Namun, kajian yang ada masih berat pada level individu. Pemetaan terhadap 707 artikel menunjukkan bahwa tema siswa tangguh, pengalaman pembelajar, dan resiliensi guru mendominasi, sementara resiliensi organisasi dan sistem belum banyak diteliti (Borazon & Chuang, 2023). Temuan serupa muncul dalam pemetaan yang lebih baru, yaitu literatur masih terfragmentasi dan terkonsentrasi pada level individu (Zakwan dkk., 2026).

Pada level sistem, ketahanan dirumuskan melalui beberapa dimensi. Almubaroq dan Dewanto (2026) mengidentifikasi lima dimensi: tata kelola dan kepemimpinan responsif, infrastruktur fisik dan digital yang andal, kompetensi adaptif dan efikasi kolektif, pemanfaatan teknologi yang kontekstual, dan kolaborasi multipemangku kepentingan. Kapasitas adaptif dalam kerangka tersebut menghubungkan kesiapsiagaan, respons, pembelajaran organisasi, pemulihan, dan transformasi. Pada level sekolah, terdapat sepuluh dimensi resiliensi, antara lain kondisi fisik, isu institusional, pendidikan bencana, sumber daya manusia, hubungan eksternal, aspek psikososial, dan keamanan siber (Nakum dkk., 2022). Dimensi-dimensi ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara pertimbangan akademik dan pertimbangan resiliensi dalam pengambilan keputusan tentang sekolah.

Sejumlah studi merumuskan ketahanan sebagai proses, bukan kondisi statis. Ketahanan sekolah dapat dipahami melalui tiga fase, yaitu mengantisipasi dan memantau, merespons, serta belajar (Eisenschmidt dkk., 2024). Kerangka siklis yang lebih luas menempatkan kepemimpinan sebagai katalis yang mengaktifkan kapasitas digital, modal sosial, dan pembelajaran organisasi pada tahap antisipasi, penanganan, dan adaptasi (Zakwan dkk., 2026). Dari sisi kebijakan global, pendidikan untuk resiliensi mencakup kesinambungan pendidikan saat darurat, perluasan kapasitas pembelajar dan komunitas, serta perancangan kurikulum dan pedagogi yang berorientasi ketahanan (Benavot dkk., 2024). Adapun pengukurannya belum seragam. Tidak ada metodologi yang unggul di semua dimensi, dan literatur masih didominasi studi bangunan serta bahaya alam, terutama gempa bumi (Dülks dkk., 2023).

Faktor Pembentuk Ketahanan Organisasi Sekolah

Kepemimpinan dan efikasi kolektif. Kepemimpinan transformasional pemimpin menengah berhubungan positif dengan efikasi kolektif guru, dan efikasi kolektif memediasi penuh pengaruhnya terhadap ketahanan organisasi dengan varians terjelaskan sebesar 73,3% (Zadok dkk., 2024). Hasil ini diperoleh dari 103 sekolah menengah di Israel dengan desain cross-sectional, sehingga kausalitas belum dapat disimpulkan.

Pembelajaran organisasi dan rutinitas berbasis data. Pada 219 pemimpin sekolah di Estonia, kesiapan pembelajaran jarak jauh, rutinitas penggunaan data, diskusi bersama, dan kolaborasi dengan orang tua memprediksi kemampuan menghadapi tantangan kepemimpinan selama pandemi (Eisenschmidt dkk., 2024). Pola ini sejalan dengan temuan kualitatif bahwa sekolah yang berkembang secara kolektif memiliki rutinitas sistematis yang transparan serta pembelajaran sosial yang inklusif (Anderson & Ringer, 2024). Dua faktor pendukung lain dalam studi itu adalah keleluasaan pengambilan keputusan dan iklim saling percaya.

Jejaring dan modal sosial. Kemitraan pembelajaran antar-sekolah memperkuat ketahanan organisasi melalui pembangunan pengetahuan, mobilisasi sumber daya bersama, sumber daya sosial, dan dinamika kekuasaan lateral (Godfrey & Munoz-Chereau, 2024). Manfaatnya lebih kuat pada sekolah yang paling kurang beruntung secara sosial-ekonomi. Dari perspektif komunitas, sekolah berfungsi sebagai pusat yang membangun modal sosial bonding, bridging, dan linking, meskipun merasa kurang siap, kurang sumber daya, dan kurang diakui (Mutch, 2023).

Manajemen perubahan dan sumber daya. Ketahanan sekolah Indonesia di Jeddah berada pada kategori moderat dan memerlukan manajemen perubahan melalui pendekatan rasional-empiris dan normatif-reedukatif (Sukirjo dkk., 2025). Dari sisi sumber daya, penerapan pendidikan kebencanaan terhambat keterbatasan anggaran, pelatihan, dan fasilitas (Mahendra & Prasetyo, 2026). Intervensi di sekolah pascabencana pun berdampak terbatas ketika tidak disertai rencana pemeliharaan dan keterlibatan sekolah (Garfias Royo dkk., 2024).

Perencanaan Strategis di Lembaga Pendidikan Islam (RQ2)

Keempat studi pada klaster 1 menunjukkan pola yang konsisten, yaitu perencanaan strategis dipahami sebagai proses yang tertib dan normatif. Konsep perencanaan pendidikan terdiri atas rancangan berbasis visi-misi, prosedur, alat kontrol, hasil yang diinginkan, dan orientasi masa depan, dengan RKS sebagai instrumen pelaksananya (Mulyani & Virgianti, 2023). Tahapannya mencakup perumusan visi-misi yang melibatkan pemangku kepentingan, pembentukan tim penyusun, analisis lingkungan internal-eksternal melalui SWOT, analisis pilihan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi (Zarkasyi, 2024). Model SWOT, Fred R. David, serta Pearce dan Robinson menjadi dasar pengambilan keputusan strategis (Putri dkk., 2025).

Kekhasan klaster ini terletak pada integrasi nilai. Nilai syura, amanah, ‘adl, dan istiqamah dipadukan dengan manajemen modern untuk menghasilkan perencanaan yang efisien sekaligus beretika dan berorientasi pada pembentukan insan kamil (Putri dkk., 2025). Nilai amanah, syura, ‘adl, dan ihsan juga diposisikan sebagai dasar etis sekaligus instrumen strategis dalam fungsi manajemen adaptif (Mujahid & Rauf, 2026).

3.6 Sintesis: Kerangka Perencanaan Adaptif untuk Ketahanan Strategis (RQ3)

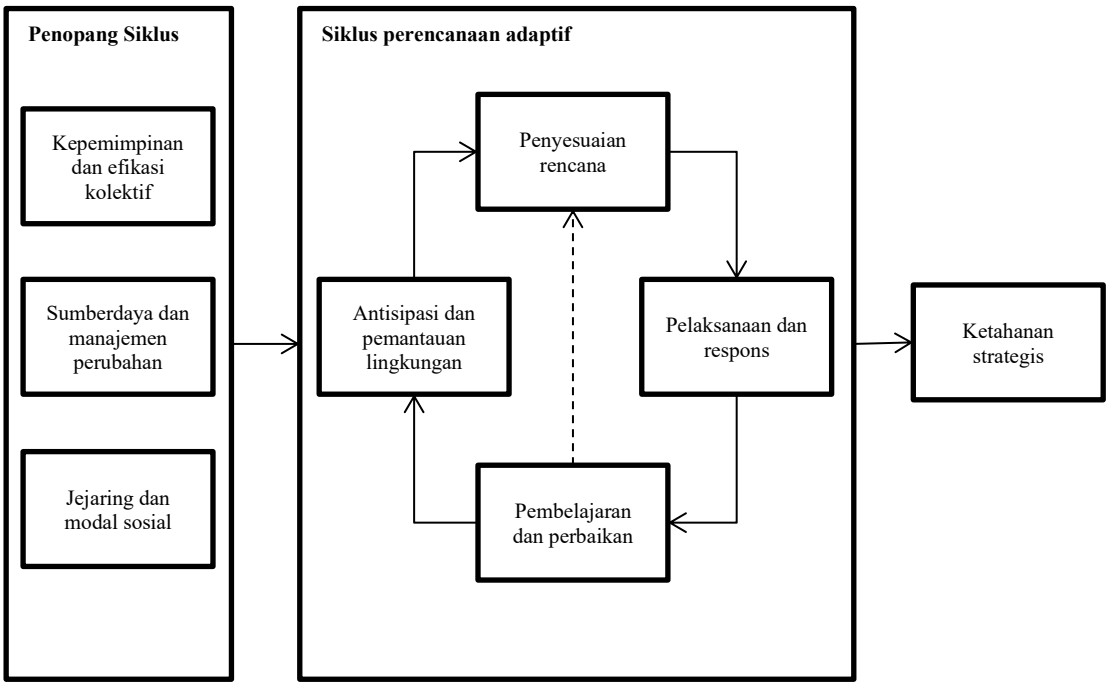
Dengan menghubungkan ketiga klaster, kajian ini mengusulkan bahwa perencanaan adaptif di lembaga pendidikan Islam dapat disusun atas enam komponen yang saling terhubung (Tabel 4). Kerangka ini merupakan sintesis konseptual dari literatur yang dikaji dan belum diuji secara empiris.

Tabel 4. Komponen kerangka perencanaan adaptif berorientasi ketahanan strategis

Komponen	Isi	Dasar literature
1. Fondasi nilai	Amanah, syura, ‘adl, ihsan/istiqamah sebagai dasar etis dan instrumen strategis	Putri dkk. (2025); Mujahid & Rauf (2026)
2. Antisipasi dan	Analisis lingkungan yang	Zarkasyi (2024); Eisenschmidt

pemantauan lingkungan	terdokumentasi dan berkelanjutan, bukan sekali setahun	dkk. (2024)
3. Kepemimpinan dan efikasi kolektif	Kepemimpinan yang menguatkan keyakinan kolektif guru dan staf	Zadok dkk. (2024); Zakwan dkk. (2026)
4. Pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan	Rencana sebagai dokumen hidup yang direvisi melalui siklus belajar	Viano dkk. (2024); Anderson & Ringer (2024)
5. Jejaring dan modal sosial	Kemitraan antar-lembaga dan hubungan dengan komunitas serta pemerintah	Godfrey & Munoz-Chereau (2024); Mutch (2023)
6. Sumber daya dan manajemen perubahan	Anggaran, fasilitas, rencana pemeliharaan, dan strategi perubahan	Mahendra & Prasetyo (2026); Garfias Royo dkk. (2024); Sukirjo dkk. (2025)

Kerangka ini sejalan dengan dimensi tata kelola responsif, kompetensi adaptif, dan kolaborasi multipemangku kepentingan dalam kerangka multilevel yang sudah ada (Almubaroq & Dewanto, 2026). Kontribusi utamanya adalah memosisikan nilai Islam sebagai komponen fondasi yang bekerja bersama mekanisme adaptif, bukan sebagai pelengkap normatif.



Siklus perencanaan adaptif. Siklus dimulai dari antisipasi dan pemantauan lingkungan, yaitu analisis lingkungan yang terdokumentasi dan berkelanjutan, bukan satu kali saat menyusun rencana tahunan. Hasil pemantauan mengalir ke penyesuaian rencana, yaitu keputusan untuk mempertahankan, mengubah, atau menunda program. Keputusan itu dijalankan pada tahap pelaksanaan dan respons, lalu dievaluasi pada tahap pembelajaran dan perbaikan. Tahap terakhir kembali ke tahap pertama, sehingga rencana diperlakukan sebagai proses dinamis, bukan dokumen statis (Viano dkk., 2024). Urutan ini sejalan dengan tiga fase ketahanan sekolah, yaitu mengantisipasi dan memantau, merespons, serta belajar (Eisenschmidt dkk., 2024).

Hubungan dan umpan balik. Model mengusulkan dua jalur umpan balik. Pertama, hasil pembelajaran mengubah apa yang dipantau, misalnya indikator dan sumber data yang dicatat pada siklus berikutnya. Kedua, hasil pembelajaran merevisi dokumen rencana itu sendiri. Rutinitas sistematis yang transparan dan pembelajaran sosial yang inklusif menjadi mekanisme yang menjaga jalur ini tetap berjalan (Anderson & Ringer, 2024). Pada sisi kebalikan, bila sinyal lingkungan melampaui ambang tertentu di tengah tahun, pemantauan dapat memicu penyesuaian rencana tanpa menunggu siklus berikutnya.

Penopang. Kepemimpinan menggerakkan siklus, terutama pada tahap penyesuaian rencana. Kepemimpinan berpengaruh melalui efikasi kolektif guru dan staf, bukan secara langsung (Zadok dkk., 2024). Jejaring dan modal sosial memperluas sumber informasi dan sumber daya yang dapat dimobilisasi (Godfrey & Munoz-Chereau, 2024). Sumber daya serta manajemen perubahan menentukan apakah rencana yang disesuaikan benar-benar dapat dijalankan, mengingat keterbatasan anggaran, pelatihan, dan fasilitas menghambat implementasi (Mahendra & Prasetyo, 2026).

Fondasi nilai dan keluaran. Nilai amanah, syura, ‘adl, dan ihsan/istiqamah tidak berada di satu tahap tertentu, tetapi menjadi bingkai yang menyaring prioritas dan cara pengambilan keputusan di setiap tahap (Mujahid & Rauf, 2026). Keluaran model adalah ketahanan strategis, yaitu kapasitas lembaga untuk mengantisipasi, merespons, dan belajar, sekaligus menjaga kesinambungan pembelajaran dan mutu (Almubaroq & Dewanto, 2026).

Berdasarkan hubungan tersebut, kajian ini merumuskan lima proposisi untuk diuji pada penelitian lanjutan.

1. P1. Semakin terdokumentasi dan berkelanjutan pemantauan lingkungan dalam perencanaan, semakin tinggi kapasitas antisipasi lembaga.
2. P2. Kepemimpinan meningkatkan kemampuan menyesuaikan rencana melalui efikasi kolektif, bukan secara langsung.
3. P3. Rutinitas pembelajaran berbasis data dan diskusi bersama memperbaiki mutu rencana dari satu siklus ke siklus berikutnya.
4. P4. Jejaring dan sumber daya memperkuat hubungan antara siklus adaptif dan ketahanan, dengan efek yang lebih besar pada lembaga yang secara sosial-ekonomi kurang beruntung.
5. P5. Fondasi nilai yang dihayati bersama (terutama syura dan amanah) memperkuat iklim saling percaya yang menopang keempat proposisi sebelumnya.

SIMPULAN

Kajian ini menyintesis 19 artikel terbitan 2022–2026 untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian. Terkait konsep ketahanan pendidikan (RQ1), literatur memandangnya sebagai konsep berlapis pada level individu, organisasi, dan sistem. Kajian yang ada masih berat pada level individu, sedangkan ketahanan organisasi dan sistem belum banyak diteliti (Borazon & Chuang, 2023). Ketahanan dipahami sebagai proses yang mencakup antisipasi, respons, dan pembelajaran, bukan kondisi statis (Eisenschmidt dkk., 2024). Faktor pembentuknya yang berulang adalah kepemimpinan dan efikasi kolektif, pembelajaran organisasi berbasis rutinitas data, jejaring dan modal sosial, serta sumber daya dan manajemen perubahan. Terkait perencanaan di lembaga pendidikan Islam (RQ2), keempat kajian yang dianalisis menunjukkan pola yang sama, yaitu perencanaan strategis dipahami sebagai proses tertib yang berpijak pada visi-misi, analisis SWOT, dan evaluasi, dengan integrasi nilai Qur'ani sebagai kekhasan (Putri dkk., 2025). Namun, kajian-kajian tersebut seluruhnya konseptual dan belum menyentuh ketahanan terhadap krisis eksternal (Mulyani & Virgianti, 2023). Analisis lingkungan dalam praktiknya juga belum terdokumentasi utuh (Zarkasyi, 2024). Perencanaan semacam ini cocok untuk kondisi stabil, tetapi belum memadai menghadapi ketidakpastian. Terkait sintesis (RQ3), kajian ini mengusulkan kerangka perencanaan adaptif berorientasi ketahanan strategis dengan enam komponen: fondasi nilai, antisipasi dan pemantauan lingkungan, kepemimpinan dan efikasi kolektif, pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, jejaring dan modal sosial, serta sumber daya dan manajemen perubahan. Kontribusi utamanya adalah memosisikan nilai Islam sebagai fondasi yang bekerja bersama mekanisme adaptif, bukan sekadar pelengkap normatif. Hal ini sejalan dengan arah kerangka multilevel ketahanan pendidikan yang menekankan tata kelola responsif dan kolaborasi pemangku kepentingan (Almubaroq & Dewanto, 2026). Kajian ini memiliki keterbatasan. Korpusnya hanya 19 artikel, sebelas di antaranya berupa kajian pustaka atau konseptual, dan seluruh kajian berkonteks pendidikan Islam belum diuji secara empiris. Karena itu, kerangka yang diusulkan merupakan sintesis konseptual yang belum dapat digeneralisasi. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar pimpinan madrasah dan pesantren memperlakukan dokumen perencanaan seperti Rencana Kerja Sekolah sebagai dokumen hidup yang diperbarui melalui pemantauan lingkungan dan diskusi bersama. Pembuat kebijakan perlu memberi dukungan sumber daya dan pengakuan formal bagi peran lembaga pendidikan sebagai pusat komunitas, sebagaimana ditunjukkan oleh Mutch (2023). Penelitian selanjutnya dapat menguji kerangka ini melalui studi kasus atau *mixed methods* di madrasah dan pesantren, dengan desain longitudinal untuk menangkap perubahan ketahanan dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

Almubaroq, H. Z., & Dewanto, H. (2026). Penguatan Ketahanan Pendidikan Dan Kapasitas Adaptif Di Era Disrupsi. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 22*(2), 55–71. Https://Doi.Org/10.17509/Jap.V23i2.106327

Anderson, E., & Ringer, J. (2024). Equity-Oriented Improvement Science As Organizational Resilience: A Cross-Case Comparison Of Collective Thriving. *Frontiers In Education, 9*, Article 1310754. Https://Doi.Org/10.3389/Feduc.2024.1310754

Benavot, A., Williams, J. H., & Naidoo, J. (2024). Should We Not Be Educating For Resilience? Leveraging SDG 4 In Times Of Crisis. *International Journal Of Educational Development, 104*, Article 102929. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijedudev.2023.102929

Borazon, E. Q., & Chuang, H.-H. (2023). Resilience In Educational System: A Systematic Review And Directions For Future Research. *International Journal Of Educational Development, 99*, Article 102761. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijedudev.2023.102761

Dülks, J., Fekete, A., Karutz, H., Kaufmann, J., & Posingies, C. (2023). Identification Of Methodologies To Quantify Education System Resilience: A Scoping Review. *International Journal Of Disaster Risk Reduction, 97*, Article 103967. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijdrr.2023.103967

Eisenschmidt, E., Ley, T., Seitlinger, P., & Tammets, K. (2024). Exploring Leaders' Perceptions Of School Resilience During COVID-19: Constructing The Framework For School Development. *International Journal Of Educational Research Open, 7*, Article 100375. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijedro.2024.100375

Garfias Royo, M., Ahmed, I., Meilianda, E., & Parikh, P. (2024). WASH Recommendations For Improving Disaster Preparedness And Recovery In Schools In Indonesia. *International Journal Of Disaster Risk Reduction, 114*, Article 104924. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijdrr.2024.104924

Godfrey, D., & Munoz-Chereau, B. (2024). School Improvement And Peer Learning Partnerships: Building Organizational Resilience In Primary Schools In England. *Frontiers In Education, 8*, Article 1339173. Https://Doi.Org/10.3389/Feduc.2023.1339173

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025a, 9 Juli). Kepala Seksi Pendis Kemenag Buru Ikuti Zoom Meeting Pelatihan Profil Belajar Siswa (PBS) Angkatan II. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025b). Menjaga Martabat Sekolah Agama.

Mahendra, H. T. Z., & Prasetyo, A. (2026). Systematic Literature Review: Disaster Resilience Education In The School Curriculum In Indonesia. *Jurnal Eduscience (JES)*, 13(3), 911–924.

Mujahid, A., & Rauf, A. (2026). Manajemen Pendidikan Adaptif Pada Madrasah Berbasis Nilai-Nilai Islam Dalam Merespons Fluktuasi Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 11*(1), 300–312. Https://Doi.Org/10.34125/Jmp.V11i1.1504

Mulyani, D. S., & Virgianti, P. (2023). Perencanaan Strategis Sekolah. *AL-MARSUS: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1*(1), 100–110. Https://Doi.Org/10.30983/Al-Marsus.V1i1.6446

Mutch, C. (2023). How Schools Build Community Resilience Capacity And Social Capital In Disaster Preparedness, Response And Recovery. *International Journal Of Disaster Risk Reduction, 92*, Article 103735. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijdrr.2023.103735

Nakum, V. K., Ahamed, M. S., Isetani, S., Chatterjee, R., Shaw, R., & Soma, H. (2022). Developing A Framework On School Resilience For Risk-Informed Decision-Making. *Progress In Disaster Science, 15*, Article 100237. Https://Doi.Org/10.1016/J.Pdisas.2022.100237

Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., Mcdonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline For Reporting Systematic Reviews. *BMJ, 372*, Article N71. Https://Doi.Org/10.1136/Bmj.N71

Putri, S. W. E., Saputra, R., Asmendri, & Sari, M. (2025). Perencanaan Strategis Dan Operasional Pendidikan Dalam Lingkup Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Edutech, 11*(2), 93–98.

Sukirjo, Dwiningrum, S. I. A., Purwanta, E., Sholeh, B., & Sutikno. (2025). The Importance Of Change Management In Increasing School Resilience: Insights From Indonesian Schools In Saudi Arabia. *Cakrawala Pendidikan, 44*(1), 144–155. Https://Doi.Org/10.21831/Cp.V44i1.57779

Viano, S., Shahrokhi, F., & Hunter, S. B. (2024). Improvement Science And School Leadership: The Precarious Path To Dynamic School Improvement. *Frontiers In Education, 9*, Article 1371664. Https://Doi.Org/10.3389/Feduc.2024.1371664

Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Organizational Resilience And Transformational Leadership For Managing Complex School Systems. *Frontiers In Education, 9*, Article 1333551. Https://Doi.Org/10.3389/Feduc.2024.1333551

Zakwan, A., Abdullah, Z., & Wan Liah, W. N. (2026). From Crisis Response To Adaptive Capacity: Mapping Organizational Resilience Research In Educational Institutions. *International Journal Of Learning, Teaching And Educational Research, 25*(4), 208–232. Https://Doi.Org/10.26803/Ijlter.25.4.10

Zarkasyi, A. (2024). Manajemen Perencanaan Strategis Dalam Pengembangan Mutu Proses Pendidikan. *Sirajuddin: Jurnal Penelitian Dan Kajian Pendidikan Islam, 4*(1), 62–70.