



STRATEGIS LEMBAGA PENDIDIKAN TERHADAP DINAMIKA PERUBAHAN GLOBAL

Amal Fathullah¹, Padliantor²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin Indonesia

Email: Amal.fat62@gmail.com¹, padliantor123@gmail.com²

Received 15-03-2026 | Revised form 12-04-2026 | Accepted 18-05-2026

Abstract

The education sector is facing significant challenges in the VUCA era (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), characterized by rapid change, high uncertainty, and increasing system complexity. This study aims to analyze the key drivers of change in educational institutions and identify both internal and external needs required for strategic adaptation. Using a qualitative approach through literature study, this research examines various secondary sources, including scholarly articles, government policies, and reports from educational organizations. The findings reveal four major driving factors of change: periodic curriculum reform such as the Merdeka Curriculum, accelerated digital transformation in the post-pandemic era, managerial reforms promoting school autonomy, and growing public demands for quality and relevant education. Effective adaptation requires internal readiness through strengthening human resources, developing adaptive organizational culture, applying transformational leadership, and enhancing digital infrastructure, along with external support from government regulations, community participation, and partnerships with industries. The study concludes that the success of strategic adaptation in educational institutions depends on aligning external drivers of change with the strengthening of internal organizational capacity.

Kata Kunci: change management, strategic adaptation, digital transformation, education policy, Islamic educational institutions

Abstrak

Dunia pendidikan menghadapi tantangan besar di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) yang ditandai dengan perubahan cepat, ketidakpastian tinggi, dan kompleksitas sistem yang meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor pemicu perubahan dalam lembaga pendidikan serta mengidentifikasi kebutuhan internal dan eksternal yang diperlukan untuk beradaptasi secara strategis. Dengan menggunakan metode kualitatif melalui studi literatur, penelitian ini menelaah berbagai sumber sekunder berupa artikel ilmiah, kebijakan pemerintah, dan laporan organisasi pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat faktor utama yang memicu perubahan, yaitu: perubahan kurikulum secara berkala seperti Kurikulum Merdeka, percepatan transformasi digital pasca-pandemi, reformasi kebijakan manajemen berbasis otonomi sekolah, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas dan relevansi pendidikan. Adaptasi yang efektif menuntut kesiapan internal lembaga melalui penguatan sumber daya manusia, budaya organisasi adaptif, kepemimpinan transformasional, dan infrastruktur digital, serta dukungan eksternal berupa regulasi pemerintah, partisipasi masyarakat, dan kemitraan dengan industri. Kesimpulannya, keberhasilan adaptasi strategis lembaga pendidikan bergantung pada keselarasan antara faktor eksternal pemicu perubahan dengan penguatan kapasitas internal organisasi.

Kata Kunci: manajemen perubahan, adaptasi strategis, transformasi digital, kebijakan pendidikan, lembaga pendidikan Islam

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



PENDAHULUAN

Dunia saat ini berada dalam fase perubahan yang sangat cepat, sering digambarkan dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), yaitu situasi yang ditandai dengan perubahan cepat, ketidakpastian tinggi, kompleksitas meningkat, dan ambiguitas makna dalam hampir seluruh sektor kehidupan.¹

Dinamika ini tidak hanya mempengaruhi sektor ekonomi dan industri, tetapi juga memberikan dampak mendalam pada sektor pendidikan.² Organisasi pendidikan, sebagai institusi yang bertanggung jawab mencetak generasi masa depan, tidak lagi dapat beroperasi dalam ruang hampa yang statis. Tuntutan zaman yang terus berkembang memaksa lembaga pendidikan untuk beradaptasi atau menghadapi risiko menjadi tidak relevan.³

Perubahan dalam dunia pendidikan termanifestasi dalam berbagai bentuk. Pertama, pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara manusia belajar dan mengakses informasi.⁴ Transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan mendesak.⁵ Kedua,

¹ Rani Afkarina dkk., “Manajemen Perubahan di Era VUCA,” *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset* 1, no. 6 (7 Oktober 2023): 41–62, doi:10.61132/lokawati.v1i6.332. ²Mihaela Minciu dkk., “The Challenges of the VUCA World and the Education System: The Need for Change to Ensure Sustainable Learning Process,” *Sustainability* 17, no. 14 (19 Juli 2025): 6600, doi:10.3390/su17146600. ³Fauzan Ahmad Siregar dan Zainal Abidin, “Transformasi Lembaga Pendidikan: Analisis Tantangan dan Perlawanan di Lembaga Pendidikan,” *LOKAKARYA* 3, no. 2 (5 Desember 2024): 117, doi:10.30821/lokakarya.v3i2.3859.

²Mihaela Minciu dkk., “The Challenges of the VUCA World and the Education System: The Need for Change to Ensure Sustainable Learning Process,” *Sustainability* 17, no. 14 (19 Juli 2025): 6600, doi:10.3390/su17146600.

³Fauzan Ahmad Siregar dan Zainal Abidin, “Transformasi Lembaga Pendidikan: Analisis Tantangan dan Perlawanan di Lembaga Pendidikan,” *LOKAKARYA* 3, no. 2 (5 Desember 2024): 117, doi:10.30821/lokakarya.v3i2.3859.

⁴ Ana Maritsa dkk., “Pengaruh Teknologi Dalam Dunia Pendidikan,” *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan* 18, no. 2 (26 Desember 2021): 91–100, doi:10.46781/al-mutharahah.v18i2.303.

⁵Sigit Anggoro dkk., *Transformasi Digital: Panduan Praktis Manajemen Berbasis Teknologi* (Medan: Media Penerbit Indonesia, 2024), 1.

perubahan kebijakan pemerintah yang dinamis sering kali menuntut penyesuaian struktural dan kultural di sekolah⁶ Ketiga, adanya pergeseran tuntutan masyarakat dan dunia kerja yang tidak lagi hanya mementingkan ijazah, melainkan kompetensi nyata (skills) dan karakter adaptif.⁷

Organisasi pendidikan harus berubah karena mempertahankan status quo di tengah dunia yang bergerak cepat adalah resep menuju kemajuan.⁸ Jika sekolah atau universitas gagal merespons perubahan eksternal, lulusan yang dihasilkan tidak akan memiliki daya saing yang diperlukan di era modern.

Problematika ini tercermin dalam contoh nyata, Indonesia baru saja mengalami transisi besar melalui penerapan Kurikulum Merdeka, yang mengubah paradigma dari pembelajaran berbasis konten yang padat menjadi pembelajaran berbasis kompetensi yang fleksibel.⁹ Contoh lainnya adalah transformasi digital pasca-pandemi, di mana manajemen sekolah beralih dari sistem administrasi manual berbasis kertas menuju sistem informasi manajemen berbasis *cloud* dan pembelajaran hibrida (*blended learning*).¹⁰ Reformasi manajemen seperti Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga merupakan bukti bahwa desentralisasi dan otonomi diperlukan agar sekolah lebih lincah dalam mengambil keputusan.¹¹

⁶ Ardhan Januari Mahardhani, *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Administrasi Publik: Teori dan Praktik* (Medan: Media Penerbit Indonesia, 2025), 65.

⁷ Pinton Setya Mustafa, *Buku Ajar: Telaah Kurikulum untuk Mahasiswa Jurusan Pendidikan* (Mataram: Pustaka Madani, 2025), 33.

⁸ Rocco Palumbo dan Rosalba Manna, "Making Educational Organizations Able to Change: A Literature Review," *International Journal of Educational Management* 33, no. 4 (7 Mei 2019): 734–52, doi:10.1108/IJEM-02-2018-0051.

⁹ Welty Mely Betesda Br Sinaga dan Alief Firmansyah, "Perubahan Paradigma Pendidikan di Era Digital," *Jurnal Teknologi Pendidikan* 1, no. 4 (28 Mei 2024): 10, doi:10.47134/jtp.v1i4.492.

¹⁰ Romi Siswanto, "Transformasi Digital dalam Pemulihan Pendidikan Pasca Pandemi," *Direktorat Guru Pendidikan Dasar* (Jakarta, 22 September 2022), <https://gurudikdas.dikdasmen.go.id/news/transformasi-digital-dalam-pemulihan-pendidikan-pasca-pandemi>.

¹¹ H.S. Ali Jadid Al Idrus, *Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam Abad ke-21*, ed. oleh Dr. Jumarim (Jakarta: Prenada, 2022), 107.

Namun, perubahan organisasi tidak pernah mudah. Banyak inisiatif perubahan gagal karena kurangnya pemahaman mendalam mengenai akar masalah yang memicunya serta ketidaksiapan dalam memenuhi kebutuhan pendukungnya. Oleh karena itu, sangat krusial bagi pemangku kepentingan pendidikan untuk menganalisis secara mendalam faktor-faktor apa saja yang menjadi pemicu perubahan, serta mengidentifikasi kebutuhan internal (seperti kesiapan SDM, budaya organisasi) dan eksternal (dukungan regulasi, tuntutan stakeholder) yang diperlukan untuk menjamin keberhasilan transformasi tersebut.

Berdasarkan urgensi tersebut, tulisan ini akan membahas lebih lanjut mengenai masalah dan kebutuhan yang diperlukan untuk perubahan, dengan fokus pada identifikasi faktor pemicu serta analisis kebutuhan internal dan eksternal organisasi pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah memahami dan menganalisis fenomena adaptasi strategis lembaga pendidikan terhadap dinamika perubahan global dan kebijakan nasional melalui penelaahan berbagai sumber ilmiah yang relevan. Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder berupa artikel jurnal ilmiah, buku referensi akademik, peraturan perundang-undangan, laporan kebijakan pemerintah, serta publikasi resmi dari lembaga pendidikan dan organisasi internasional seperti **Kemendikbud Ristek** dan UNESCO serta Kementerian Agama.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, yakni dengan mengidentifikasi, membaca, dan menelaah berbagai literatur yang memiliki keterkaitan dengan topik manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam. Sumber-sumber tersebut dipilih berdasarkan tingkat relevansi dan kemutakhiran, terutama yang terbit antara tahun 2019 hingga 2025. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan deskriptif-kualitatif.

Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data dengan memilih informasi yang relevan, kategorisasi data berdasarkan tema-tema utama seperti faktor pemicu perubahan, kebutuhan internal dan eksternal lembaga pendidikan, serta sintesis hasil kajian untuk menarik pemahaman yang utuh dan komprehensif. Untuk menjaga validitas hasil analisis, dilakukan triangulasi sumber dan pembacaan kritis terhadap berbagai literatur yang digunakan, sehingga kesimpulan yang diperoleh mencerminkan kondisi aktual dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Faktor Pemicu Perubahan

1. Perubahan Kurikulum sebagai Respons Perkembangan Zaman

Salah satu bentuk dinamika yang paling nyata dalam pendidikan Indonesia adalah perubahan kurikulum yang terjadi secara berkala. Sejak kemerdekaan hingga saat ini, Indonesia telah mengalami lebih dari sepuluh kali pergantian dari Kurikulum 1947, 1952, 1964, 1968, 1975, 1984, 1994, 2004 (Kurikulum Berbasis Kompetensi), 2006 (KTSP), 2013, hingga yang terbaru Kurikulum Merdeka yang diluncurkan pada tahun 2022.¹² Setiap perubahan merupakan upaya pemerintah untuk menyesuaikan pendidikan dengan perkembangan sosial, ekonomi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.¹³ Kurikulum Cinta dari Kementerian Agama,¹⁴ Menurut Tilaar (2000), perubahan kurikulum harus dipahami sebagai *refleksi dari perubahan sosial dan kebutuhan masyarakat*.¹⁵ Kurikulum berfungsi sebagai jembatan antara sistem pendidikan dan

¹² Farah Dina Insani, "Sejarah Perkembangan Kurikulum di Indonesia Sejak Awal Kemerdekaan Hingga Saat Ini," *As-Salam: Jurnal Studi Hukum Islam & Pendidikan* 8, no. 1 (28 Juni 2019): 43–64, doi:10.51226/assalam.v8i1.132.

¹³ Guru Berdaya, "Kurikulum untuk Tahun Ajaran 2025/2026" (Guru Berdaya, 25 Maret 2025), <https://guruberdaya.org/kurikulum-untuk-tahun-ajaran-2025-2026/>.

¹⁴ Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) adalah pendekatan pendidikan dari Kementerian Agama untuk menanamkan nilai-nilai empati, kasih sayang, dan toleransi, tahun 2025.

¹⁵ H. A. R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 67.

dinamika kehidupan sosial, ekonomi, serta budaya suatu bangsa. Oleh karena itu, perubahan kurikulum menjadi kebutuhan strategis agar pendidikan tetap relevan dan responsif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta nilai-nilai kemanusiaan yang universal.

Kurikulum Merdeka misalnya, hadir sebagai jawaban atas tantangan pembelajaran di era digital dengan tekanan kemandirian, pembelajaran berbasis proyek, dan pembelajaran mendalam (*deep learning*).¹⁶ Pendekatan ini berbeda dari kurikulum sebelumnya yang lebih kaku dan seragam, memberikan kebebasan kepada sekolah dan guru untuk merancang pembelajaran sesuai kebutuhan dan potensi siswa.¹⁷

Namun, perubahan iklim yang terlalu sering juga menimbulkan tantangan tersendiri, Pertama, banyak guru masih menghadapi kesulitan dalam memahami filosofi dan teknis pelaksanaan kurikulum baru karena kurangnya pelatihan yang berkelanjutan. Kedua, infrastruktur pendukung seperti perangkat digital dan sumber belajar belum merata di seluruh wilayah, terutama di madrasah dan sekolah di daerah 3T. Ketiga, masih terdapat beban administratif yang cukup tinggi, sehingga waktu guru untuk refleksi dan pengembangan profesional terbatas.¹⁸

2. Transformasi Digital dan Integrasi Teknologi

Transformasi digital merupakan salah satu pendorong utama perubahan dalam sistem pendidikan global. Di Indonesia, perubahan ini semakin terasa pasca-pandemi COVID-19, ketika lembaga pendidikan dihadapkan pada kebutuhan mendesak untuk

¹⁶Yose Indarta dkk., “Relevansi Kurikulum Merdeka Belajar dengan Model Pembelajaran Abad 21 dalam Perkembangan Era Society 5.0,” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 2 (28 Maret 2022): 3011–24, doi:10.31004/edukatif.v4i2.2589.

¹⁷Chandra Sagul Haratua dkk., “Pembelajaran Berdiferensiasi pada Kurikulum Merdeka,” *Journal on Education* 7, no. 1 (8 Juli 2024): 479–91, doi:10.31004/joe.v7i1.6372.

¹⁸Ganesha University of Education dkk., “Transforming Education in Indonesia: The Impact and Challenges of the Merdeka Belajar Curriculum,” *Path of Science* 10, no. 6 (30 Juni 2024): 5026–39, doi:10.22178/pos.105-31.

mengadopsi teknologi digital dalam proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Selama pandemi Covid-19, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memberlakukan **Kurikulum Darurat** (penyederhanaan Kurikulum 2013) untuk memitigasi *learning loss*. Kebijakan ini berfokus pada materi esensial dan memberikan fleksibilitas pelaksanaan pembelajaran jarak jauh (PJJ), yang kini telah disempurnakan menjadi Kurikulum Merdeka.

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah telah berusaha menetapkan kebijakan melalui keputusan bersama 4 menteri yang mencakup menteri pendidikan dan kebudayaan, menteri kesehatan, menteri agama dan menteri dalam negeri tentang pedoman pembelajaran tatap muka selama pandemi. Dalam SKB 4 menteri yang terbaru yaitu nomor 03/KB/2020 Nomor 612 Tahun 2020 Nomor HK.01.08/Menkes/502/2020 Nomor 119/4536/SJ tentang Perubahan atas Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Agama, Menteri Kesehatan, dan Menteri Dalam Negeri Nomor 01/KB/2020, Nomor 516 Tahun 2020, Nomor HK.03.01/Menkes/363/2020, Nomor 440-882 Tahun 2020 tentang Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Tahun Ajaran 2020/2021 dan Tahun Akademik 2020/2021 di Masa Pandemi Corona Virus Disease (COVID-19). Keputusan yang ditandatangani pada tanggal 7 Agustus 2020 tersebut mengatur tentang penyelenggaraan pembelajaran pada tahun 2020/2021 dan tahun akademik 2020/2021 di masa pandemi Covid-19.

Menurut UNESCO (2024), transformasi digital di sektor pendidikan bukan sekadar penggunaan perangkat teknologi, tetapi melibatkan perubahan sistemik dalam cara belajar, cara mengajar, dan cara mengelola pendidikan.¹⁹ Artinya, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, melainkan sebagai ekosistem yang menghubungkan peserta didik, guru, orang tua, dan pemerintah dalam satu sistem informasi terpadu.

Revolusi digital ini telah mengubah lanskap pendidikan secara fundamental. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah

¹⁹ UNESCO, "What You Need to Know About Digital Learning and Transformation of Education," 17 September 2024, <https://www.unesco.org/en/digital-education/need-know>.

(Kemendikdasmen) telah meluncurkan berbagai inisiatif transformasi digital, termasuk cetak biru Transformasi Digital melalui Rumah Pendidikan sebuah peta jalan strategis dan portal layanan digital terintegrasi untuk mendukung transformasi pendidikan hingga 2029.²⁰

Teknologi platform seperti *Platform Merdeka Mengajar (PMM)*, *Rapor Pendidikan*, *ARKAS*, dan *SIPLah* dikembangkan untuk mengakselerasi implementasi Merdeka Belajar dengan memindahkan beban administrasi guru ke sistem digital, sehingga mereka dapat lebih fokus pada proses pembelajaran yang berkualitas.²¹ Transformasi digital ini bukan hanya tentang penggunaan teknologi, tetapi juga tentang menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih inklusif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan murid.

Transformasi digital di sekolah dan madrasah tidak hanya berfokus pada manajemen administrasi, tetapi juga mencakup inovasi dalam proses pembelajaran. Konsep *blended learning* (pembelajaran campuran) dan *hybrid learning* telah menjadi model dominan pasca-pandemi. Guru kini menggunakan *Learning Management System (LMS)*, *Google Classroom*, *Microsoft Teams*, dan *Platform Merdeka Mengajar* sebagai ruang pembelajaran kolaboratif.²² Kabupaten Wonogiri, misalnya, telah menerapkan program transformasi sekolah digital melalui lokakarya, pelatihan teknologi *Office 365*, dan implementasi *Bring Your Own Device (BYOD)* dalam pembelajaran.²³

²⁰Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Timur, “Kemendikdasmen Luncurkan Rumah Pendidikan” (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 23 Januari 2025), <https://bbpmpjatim.kemdikbud.go.id/main/kemendikdasmen-luncurkan-rumah-pendidikan/>.

²¹ Kementerian Pendidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, “Pemanfaatan Platform Teknologi Kemendikbudristek untuk Mengakselerasi Pendidikan di Era Digital” (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2025), <https://ditsd.kemendikdasmen.go.id/artikel/detail/pemanfaatan-platform-teknologi-kemendikbud-ristek-untuk-mengakselerasi-pendidikan-di-era-digital>.

²² Nurhayati dkk., *Inovasi Pendidikan di Era Digital: Tantangan dan Solusi* (Medan: Media Penerbit Indonesia, 2024), 91.

²³ Juwita Tiara Agista Gulo dkk., “Pengembangan Model Hybrid Learning pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Kristen dan Budi Pekerti Kelas VIII SMP Negeri di Indonesia Tahun Pembelajaran

Selain itu, teknologi *Augmented Reality (AR)*, *Virtual Reality (VR)*, dan *Artificial Intelligence (AI)* mulai diterapkan dalam konteks pendidikan untuk meningkatkan pengalaman belajar yang imersif dan personal. Misalnya, pembelajaran sains di madrasah dapat menggunakan AR untuk memvisualisasikan struktur sel atau fenomena astronomi, sementara AI dapat membantu guru dalam menganalisis data capaian siswa untuk membuat intervensi belajar yang lebih efektif.

Meskipun manfaatnya signifikan, proses digitalisasi di lembaga pendidikan Islam menghadapi berbagai tantangan. Pertama, masih terdapat kesenjangan digital (*digital divide*) antara sekolah di perkotaan dan pedesaan, terutama terkait akses internet dan perangkat teknologi. Kedua, literasi digital guru dan tenaga kependidikan masih rendah, sehingga adopsi teknologi **seringkali** bersifat parsial dan administratif. Ketiga, muncul kekhawatiran terhadap hilangnya nilai-nilai personalisasi pendidikan akibat terlalu bergantung pada sistem digital.

3. Perubahan Kebijakan dan Reformasi Manajemen Sekolah

Reformasi pendidikan di Indonesia juga mencakup perubahan kebijakan dan sistem manajemen sekolah. Sejak era reformasi awal tahun 2000-an, Indonesia menerapkan desentralisasi pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang memberikan otonomi kepada sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan.

Konsep ini muncul sebagai implementasi dari prinsip desentralisasi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan dan memperkuat akuntabilitas di tingkat satuan pendidikan.²⁴

Selain itu, pemerintah meluncurkan kepemimpinan sekolah melalui Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025 yang menetapkan bahwa kepala sekolah tidak lagi sekadar bertugas sebagai administrator, melainkan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*).²⁵ Perubahan paradigma ini menuntut kepala sekolah untuk:

1. Menjadi agen perubahan yang mampu menginspirasi dan menggerakkan guru.
 2. Mengembangkan budaya reflektif dan kolaboratif di lingkungan sekolah.
 3. Mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan moral dalam setiap kebijakan pendidikan.
 4. Menjadi jembatan antara kebijakan nasional dan kebutuhan lokal sekolah.
- Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025 juga mengatur mekanisme seleksi kepala sekolah yang diperbarui dengan mengedepankan kompetensi kepemimpinan, integritas, dan komitmen pada peningkatan mutu pendidikan melalui jalur seleksi yang lebih inklusif dan berkeadilan.

Kebijakan pendidikan lainnya di tahun 2025 mencakup transformasi Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB), penguatan karakter melalui 7 Kebiasaan Anak Indonesia Hebat, pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*), pengenalan mata pelajaran

²⁴ Tuti Hendrawati dkk., “Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Perubahan Organisasi di Sekolah Dasar Negeri,” *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ)* 3, no. 2 (20 Agustus 2023): 185–89, doi:10.55642/taveij.v3i2.652.

²⁵ Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah* (Jakarta: Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia, 8 Mei 2025), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/321145/permendikdasmen-no-7-tahun-2025>.

coding dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), serta sistem evaluasi Tes Kemampuan Akademik (TKA) yang menggantikan Ujian Nasional.²⁶

4. Tuntutan Masyarakat Semakin Kompleks

Perubahan masyarakat Indonesia dari era Orde Baru ke era Reformasi telah melahirkan tuntutan baru terhadap dunia pendidikan. Masyarakat saat ini menuntut pendidikan yang lebih demokratis, partisipatif, mengakui hak asasi manusia, dan responsif terhadap perkembangan informasi teknologi.²⁷ Munculnya “Net-Generation” atau generasi internet memerlukan sistem pendidikan untuk mengadaptasi metode pembelajaran yang lebih interaktif dan berbasis teknologi.²⁸ Tuntutan masyarakat juga mencakup aspek kualitas, akses, dan relevansi pendidikan. Pada aksi yang mencerminkan “Indonesia Gelap” tahun 2025, mahasiswa menyuarakan lima tuntutan utama: kaji ulang kurikulum, menghentikan komersialisasi pendidikan, peningkatan kesejahteraan guru, perbaikan fasilitas, dan pemerataan akses pendidikan terutama di daerah 3T (terpencil, tertinggal, terluar).²⁹ Tuntutan ini mencerminkan gambaran yang masih terjadi antara harapan masyarakat dengan realitas implementasi pendidikan di lapangan.

Selain aspek di atas, masyarakat juga menaruh perhatian besar pada krisis moral dan karakter di kalangan generasi muda. Fenomena *cyberbullying*,³⁰ intoleransi,

²⁶ Tempo Media Group, “Sistem Pendidikan Berubah Lagi,” *Tempo.co* (Tempo Media Group, 2019), <https://www.tempo.co/infografik/infografik/sistem-pendidikan-berubah-lagi> 1231678.

²⁷ Anita Fitriya, “Perubahan Masyarakat dan Perubahan Tuntutan Terhadap Pendidikan,” *Al Qodiri : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan* 5, no. 2 (7 April 2016): 1–8.

²⁸ Muhajir, “Perubahan Masyarakat dan Perubahan Tuntutan terhadap Pendidikan,” *Ath Thariq Jurnal Dakwah dan Komunikasi* 2, no. 1 (11 Juli 2018): 304, doi:10.32332/ath_thariq.v2i1.1077.

²⁹ Angela Clairine dkk., “Ekspresi Keresahan Pemuda melalui Media Sosial: Studi Kritik terhadap Narasi Indonesia Gelap: Expression of Youth Unrest through Social Media: A Critical Study of the Dark Indonesia Narrative,” *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial* 6, no. 1 (7 Juni 2025): 36–51, doi:10.24239/moderasi.Vol6.Iss1.491.

³⁰ *Avrilia Aurelia Avissa – Relawan Pusat Konsultasi dan Bantuan Hukum, UIN Siber Syekh Nurjati, Cirebon. KBH.* Fenomena ini tidak hanya terjadi di kalangan remaja, tetapi juga telah merambah ke berbagai lapisan masyarakat, sehingga menimbulkan kekhawatiran serius terkait keamanan dan kenyamanan dalam berinternet.

³¹ penyalahgunaan media sosial,³² dan penurunan etika sosial menjadi tanda bahwa pendidikan formal belum sepenuhnya berhasil menanamkan nilai-nilai spiritual dan moral.

Berdasarkan berbagai faktor pemicu perubahan di atas, jelas bahwa lembaga pendidikan Islam perlu merespons secara sistematis melalui penguatan aspek internal dan eksternal organisasi. Respons ini tidak hanya bersifat adaptif, tetapi juga proaktif dalam membangun kapasitas kelembagaan agar selaras dengan arah perubahan global dan kebijakan nasional.

B. Kebutuhan pada Lembaga Pendidikan

Perubahan yang efektif dalam lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti kebijakan atau perkembangan teknologi, tetapi juga pada kesiapan internal organisasi dalam merespons perubahan tersebut. Menurut Argyris dan Schön (1998), keberhasilan perubahan organisasi pendidikan bergantung pada sejauh mana lembaga mampu melakukan *organizational learning*, yaitu proses pembelajaran kolektif untuk mengenali masalah, menganalisis akar penyebab, dan menerapkan solusi sistemik yang berkelanjutan.³³

1. Kebutuhan Internal

Kebutuhan internal merujuk pada segala sumber daya dan kondisi dalam lembaga yang harus diperkuat agar mampu beradaptasi dengan perubahan. Kebutuhan ini mencakup beberapa aspek berikut:

a. Kesiapan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan sekolah merupakan motor penggerak utama perubahan. Reformasi

³¹ Intoleransi adalah sikap ketiadaan tenggang rasa atau penolakan untuk menerima perbedaan. Ini adalah kebalikan dari toleransi, di mana seseorang atau kelompok menolak untuk menghargai keyakinan, pendapat, suku, atau kebiasaan orang lain yang tidak sama dengan dirinya

³² Penyalahgunaan media sosial di kalangan remaja mencakup penggunaan berlebihan dan perilaku tidak pantas yang memicu kecanduan, gangguan mental seperti depresi dan kecemasan, penurunan prestasi belajar, hingga paparan *cyberbullying*.

³³ C. Rhodes, "Organizational Learning II: Theory, Method and Practice Reading," *Asia Pacific Journal of Human Resources* 36, no. 1 (1 September 1998): 107–9, doi:10.1177/103841119803600112.

pendidikan tidak akan berjalan jika tidak disertai dengan penguatan kapasitas SDM yang memahami arah perubahan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memastikan adanya:

1) Pelatihan berkelanjutan (*continuous professional development*) untuk guru dan kepala sekolah.

2) Peningkatan literasi digital dan pedagogi inovatif berbasis teknologi. 3) Mekanisme evaluasi kinerja yang mendorong refleksi dan perbaikan diri.

b. Budaya Organisasi yang Adaptif dan Kolaboratif

Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi menjadi pondasi perubahan. Budaya organisasi yang kuat namun fleksibel dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimentasi, pembelajaran, dan kepercayaan. Lembaga pendidikan perlu menumbuhkan budaya kolaboratif **antara** guru, partisipatif dalam pengambilan keputusan, serta komitmen pada visi perubahan.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepala sekolah berperan sebagai change leader yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan seluruh warga sekolah menuju visi bersama. Bass dan Riggio (2006) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional menumbuhkan rasa percaya dan partisipasi aktif, bukan sekadar instruksi *top-down*.³⁴

d. Infrastruktur dan Sistem Informasi Manajemen

Sarana dan prasarana yang memadai merupakan kebutuhan internal yang mendukung efektivitas perubahan. Implementasi sistem manajemen berbasis digital (misalnya SIM sekolah atau *Learning Management System*) dapat mempercepat proses administrasi, monitoring, dan komunikasi.

³⁴ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 0 ed. (Psychology Press, 2006), doi:10.4324/9781410617095.

2. Kebutuhan Eksternal

Selain faktor internal, lembaga pendidikan juga sangat bergantung pada dukungan eksternal yang menciptakan ekosistem kondusif untuk perubahan. **a. Kebijakan dan Dukungan Pemerintah**

Regulasi dan kebijakan yang adaptif terhadap kebutuhan zaman menjadi katalis penting. Misalnya, kebijakan Merdeka Belajar dan Platform Merdeka Mengajar dari **Kemendikbud Ristek** merupakan bentuk dukungan eksternal yang membantu satuan pendidikan mengimplementasikan pembelajaran kontekstual dan otonom. Lingkungan eksternal yang stabil secara regulatif akan memperkuat efektivitas perubahan di tingkat sekolah.

b. Partisipasi dan Dukungan Masyarakat

Sekolah tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan masyarakat dan dunia usaha. Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan keluarga.³⁵ Dukungan masyarakat dapat berupa kolaborasi dalam program sekolah, penyediaan sumber daya, maupun advokasi kebijakan pendidikan.

c. Kerjasama dengan Dunia Industri dan Perguruan Tinggi Tantangan globalisasi menuntut sekolah menjalin kemitraan strategis dengan dunia industri dan perguruan tinggi untuk mengembangkan kurikulum berbasis kebutuhan dunia kerja dan riset. Model *link and match* yang dicanangkan pemerintah merupakan bentuk kebutuhan eksternal untuk meningkatkan relevansi lulusan.

d. Perkembangan Teknologi dan Globalisasi

Globalisasi membawa arus pengetahuan dan inovasi yang dapat menjadi peluang bagi lembaga pendidikan. Lembaga yang mampu mengintegrasikan teknologi secara strategis

³⁵ Republik Indonesia, “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional” (2003), <https://peraturan.bpk.go.id/details/43920/uu-no-20-tahun-2003>.

akan lebih tangguh dalam menghadapi disrupsi global. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu berjejaring dengan komunitas pendidikan internasional dan memanfaatkan teknologi sebagai sumber belajar terbuka.

KESIMPULAN

Dinamika global dan kebijakan nasional telah memaksa lembaga pendidikan untuk melakukan adaptasi strategis yang mencakup transformasi kurikulum, digitalisasi, reformasi manajemen, dan peningkatan partisipasi masyarakat. Keberhasilan perubahan tersebut sangat ditentukan oleh kesiapan internal, terutama kapasitas SDM, budaya organisasi adaptif, dan kepemimpinan transformasional, serta dukungan eksternal seperti kebijakan yang progresif dan sinergi dengan masyarakat dan industri. Dengan demikian, perubahan bukan sekadar respons terhadap tekanan eksternal, tetapi juga proses pembelajaran kelembagaan yang berkelanjutan menuju pendidikan yang relevan, humanis, dan berdaya saing global.

SARAN

Bagi para pemimpin organisasi pendidikan, disarankan untuk:

1. Secara rutin melakukan pemindaian lingkungan (misalnya menggunakan analisis *PESTLE* atau *SWOT*) untuk mengidentifikasi faktor pemicu perubahan sedini mungkin.
2. Melakukan analisis kebutuhan (*needs assessment*) secara berkala yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan (siswa, guru, orang tua, industri) untuk memetakan kesenjangan antara kondisi riil dan harapan.
3. Memprioritaskan pemenuhan kebutuhan internal, terutama pengembangan SDM dan penciptaan budaya adaptif, karena keduanya adalah kunci keberhasilan implementasi perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Siregar, F., & Abidin, Z. (2024). Transformasi Lembaga Pendidikan: Analisis Tantangan dan Perlawanan di Lembaga Pendidikan. *LOKAKARYA*, 3(2), 117. <https://doi.org/10.30821/lokakarya.v3i2.3859>
- Al Idrus, H. S. A. J. (2022). *Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam Abad ke-21* (Dr. Jumarim, Ed.). Prenada.
- Anggoro, S., Nurhayati, S., Ismail, A., & Yakub. (2024). *Transformasi Digital: Panduan Praktis Manajemen Berbasis Teknologi*. Media Penerbit Indonesia.³⁶
- Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Timur. (2025, Januari 23). *Kemendikdasmen Luncurkan Rumah Pendidikan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. <https://bbpmpjatim.kemdikbud.go.id/main/kemendikdasmen-luncurkan-rumah-pendidikan/>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (0 ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Clairine, A., Lestari, E. I. D., Wiyono, E. N., & Wildan R, M. (2025). Ekspresi Keresahan Pemuda melalui Media Sosial: Studi Kritik terhadap Narasi Indonesia Gelap: Expression of Youth Unrest through Social Media: A Critical Study of the Dark Indonesia Narrative. *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, 6(1), 36–51. <https://doi.org/10.24239/moderasi.Vol6.Iss1.491>
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, K. P., Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2025). *Pemanfaatan Platform Teknologi Kemendikbud Ristek untuk Mengakselerasi Pendidikan di Era Digital*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. <https://ditsd.kemendikdasmen.go.id/artikel/detail/pemanfaatan-platform-teknologi-kemendikbud-ristek-untuk-mengakselerasi-pendidikan-di-era-digital>
-

- Fitriya, A. (2016). Perubahan Masyarakat dan Perubahan Tuntutan Terhadap Pendidikan. *Al Qodiri : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan*, 5(2), 1– 8.
- Ganesha University of Education, Hunaepi, H., Suharta, I. G. P., & Ganesha University of Education. (2024). Transforming Education in Indonesia: The Impact and Challenges of the Merdeka Belajar Curriculum. *Path of Science*, 10(6), 5026–5039. <https://doi.org/10.22178/pos.105-31>
- Guru Berdaya. (2025, Maret 25). Kurikulum untuk Tahun Ajaran 2025/2026. Guru Berdaya. <https://guruberdaya.org/kurikulum-untuk-tahun-ajaran-2025-2026/>
- Haratua, C. S., Pratiwi, A. E., Supriadi, D., Huriyatussania, F. F., Hendriana, H., & Rosdiana, R. (2024). Pembelajaran Berdiferensiasi pada Kurikulum Merdeka. *Journal on Education*, 7(1), 479–491. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i1.6372>
- Hendrawati, T., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Yustiva, F., & Masquroh, H. (2023). Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Perubahan Organisasi di Sekolah Dasar Negeri. *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ)*, 3(2), 185–189. <https://doi.org/10.55642/taveij.v3i2.652>
- Indarta, Y., Jalinus, N., Waskito, W., Samala, A. D., Riyanda, A. R., & Adi, N. H. (2022). Relevansi Kurikulum Merdeka Belajar dengan Model Pembelajaran Abad 21 dalam Perkembangan Era Society 5.0. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 3011–3024. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2589>
- Insani, F. D. (2019). Sejarah Perkembangan Kurikulum di Indonesia Sejak Awal Kemerdekaan Hingga Saat Ini. *As-Salam: Jurnal Studi Hukum Islam & Pendidikan*, 8(1), 43–64. <https://doi.org/10.51226/assalam.v8i1.132>
- Juwita Tiara Agista Gulo, Hasudungan Simatupang, Betty A.S Pakpahan, Lince Sihombing, & Tahadodo Waruwu. (2024). Pengembangan Model Hybrid Learning pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Kristen dan Budi Pekerti Kelas VIII SMP Negeri di Indonesia Tahun Pembelajaran 2024/2025. *Coram Mundo: Jurnal Teologi dan Pendidikan Agama Kristen*, 6(2), 232– 240. <https://doi.org/10.55606/corammundo.v6i2.398>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah

- Republik Indonesia. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/321145/permendikdasmen-no-7-tahun-2025>
- Lunenburg, F. C. (2004). *Educational Administration*. Wadsworth.
- Mahardhani, A. J. (2025). *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Media Penerbit Indonesia.
- Maritsa, A., Hanifah Salsabila, U., Wafiq, M., Rahma Anindya, P., & Azhar Ma'shum, M. (2021). Pengaruh Teknologi Dalam Dunia Pendidikan. *Al Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan*, 18(2), 91– 100. <https://doi.org/10.46781/al-mutharahah.v18i2.303>
- Minciu, M., Veith, C., Dobrea, R. C., & Ciocoiu, C. N. (2025). The Challenges of the VUCA World and the Education System: The Need for Change to Ensure Sustainable Learning Process. *Sustainability*, 17(14), 6600. <https://doi.org/10.3390/su17146600>
- Muhajir. (2018). Perubahan Masyarakat dan Perubahan Tuntutan terhadap Pendidikan. *Ath Thariq Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 2(1), 304. https://doi.org/10.32332/ath_thariq.v2i1.1077
- Mustafa, P. S. (2025). *Buku Ajar: Telaah Kurikulum untuk Mahasiswa Jurusan Pendidikan*. Pustaka Madani.
- Nurhayati, Stenlly Sedubun, Elina Lulu Bimawati Rumapea, & Ahmad. (2024). *Inovasi Pendidikan di Era Digital: Tantangan dan Solusi*. Media Penerbit Indonesia.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2019). Making educational organizations able to change: A literature review. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 734–752. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0051>
- Rani Afkarina, Cindi Septianza, Ahmad Faisol Amir, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Manajemen Perubahan di Era VUCA. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(6), 41–62. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.332>
- Rhodes, C. (1998). Organizational learning II: Theory, method and practice Reading. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(1), 107–109. <https://doi.org/10.1177/10384119803600112>
- Sinaga, W. M. B. B., & Firmansyah, A. (2024). Perubahan Paradigma Pendidikan di Era Digital. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 1(4), 10. <https://doi.org/10.47134/jtp.v1i4.492>

- Siswanto, R. (2022, September 22). *Transformasi Digital dalam Pemulihan Pendidikan Pasca Pandemi*. Direktorat Guru Pendidikan Dasar. <https://gurudikdas.dikdasmen.go.id/news/transformasi-digital-dalam-pemulihan-pendidikan-pasca-pandemi>
- Tempo Media Group. (2019). *Sistem Pendidikan Berubah Lagi*. Tempo.co; Tempo Media Group. https://www.tempo.co/infografik/infografik/sistem_pendidikan-berubah-lagi-1231678
- Tilaar, H. A. R. (2000). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi Pendidikan Nasional*. Rineka Cipta. 16
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003). <https://peraturan.bpk.go.id/details/43920/uu-no-20-tahun-2003>
- UNESCO. (2024). *What You Need to Know About Digital Learning and Transformation of Education*. <https://www.unesco.org/en/digital-education/need-know>