

## FENOMENA MANAJEMEN PERUBAHAN: KONSEP, MODEL, DAN IMPLEMENTASINYA PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

ANDI SULISTIO,<sup>1</sup> BINTI MAUNAH,<sup>2</sup> ASROP SAFI'I.<sup>3</sup>

UIN Sayyid Ali Rahmatulullah Tulungagung

e-mail: [andisulistio53@gmail.com](mailto:andisulistio53@gmail.com),<sup>1</sup> [bintimaunah@uinsatu.ac.id](mailto:bintimaunah@uinsatu.ac.id)<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Tujuan penulisan artikel ini untuk mengetahui fenomena manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan yang dilaksanakan dengan mereview dari berbagai jurnal dan buku-buku referensi terkait. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif dimana peneliti mengumpulkan informasi untuk memberikan gambaran atau menyajikan permasalahan dan pemecahan masalah yang ada. Analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dengan menguraikan isi dari berbagai proposisi yang telah ada. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen perubahan merupakan keseluruhan prosedur yang diawali dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan yang diharapkan membawa pada kemajuan dan kemaslahatan kehidupan. Dengan menguraikan tiga model perubahan oleh Kurt Lewins (*Lewin's three-stage model*) didapat hasil adanya perubahan secara *massive* pada generasi alpha. Generasi ini adalah generasi yang tumbuh bersamaan dengan pesatnya teknologi dan informasi. Pada generasi ini muncul perubahan kuat dalam lembaga pendidikan yaitu terbitnya Keputusan Menteri Agama (KMA) nomor 450 tahun 2024 yang menggantikan KMA nomor 792 tahun 2018, nomor 183 tahun 2018, nomor 184 tahun 2018, dan KMA nomor 387 tahun 2022.

**Kata Kunci:** Fenomena, Manajemen Perubahan, Pendidikan Islam Transformative

### ABSTRACT

The purpose of writing this article is to determine the phenomenon of transformative Islamic education change management. This research uses a type of library research which is carried out by reviewing various journals and related reference books. The research carried out is descriptive in nature where the researcher collects information to provide an overview or present existing problems and solutions. The data analysis used is content analysis by describing the contents of various existing propositions. The results of his research show that change management is a whole procedure that begins with planning, organizing, mobilizing and controlling which is expected to lead to progress and the benefit of life. By outlining the three models of change by Kurt Lewins (*Lewin's three-stage model*), the results showed that there were massive changes in the alpha generation. This generation is a generation that grew up along with the rapid development of technology and information. In this generation, strong changes emerged in educational institutions, namely the publication of Decree of the Minister of Religion (KMA) number 450 of 2024 which replaced KMA number 792 of 2018, number 183 of 2018, number 184 of 2018, and KMA number 387 of 2022.

**Keywords:** Phenomenon, Change Management, Transformative Islamic Education

### PENDAHULUAN

Cepatnya perubahan yang terjadi saat ini mengakibatkan ilmu dan teknologi semakin berkembang. Perkembangan dalam beberapa bidang sains mengakibatkan revolusi informasi, nyata-nyata menenggelamkan territorial wilayah, garis haluan negara, kemasyarakatan, dan kebiasaan (M. Munif, Agus Eko Sujianto, & Prim Masrokan Mutohar, 2023). Kehidupan internasional saat ini memberikan tuntutan, tantangan, dan sering pula memicu munculnya

banyak ancaman baru. Acaman baru ini mendorong organisasi pendidikan untuk bersikap responsif, peka, dan mengikuti perubahan yang terjadi dengan beberapa spekulasi perubahan dalam beberapa bentuk baru.

Nyatanya organisasi pendidikan kini mulai mengubah diri dengan beberapa spekulasi, mulai dari pengadopsian kurikulum internasional secara terpadu, strukturisasi organisasi pendidikan, pengelolaan terhadap siswa lebih masif, keterlibatan teknologi komputerisasi dalam pengelolaan proses pendidikan, perubahan sarana dan prasarana organisasi pendidikan hingga perubahan iklim kinerja sumber daya manusia organisasi pendidikan (Aslami & Dewi, 2023). Penambahan devisi-devisi serta penyempurnaan model koordinasi dilakukan, hingga penguasaan bahasa Arab dan Inggris aktif bagi siswa ditingkatkan. Termasuk beberapa program *exchange* ke luar negeri mulai dari Amerika, Australia, Singapura, Thailand, Malaysia dan negara lain yang diprogramkan. Seluruh spekulasi ini dilakukan oleh organisasi pendidikan dalam rangka meningkatkan lulusan yang kompetitif dan kredibel di tingkat global. Semua itu perlu diimbangi dengan pola pengelolaan organisasi pendidikan yang canggih dan mobilitas pimpinan yang handal.

Perubahan tersebut di atas seakan menjadi fenomena utama dalam dunia pendidikan pada akhir-akhir ini. Beragam perubahan bentuk baru ini dilaksanakan dalam rangka mempertahankan eksistensi diri agar mampu bertahan dalam modernisasi (Kusmardiningih, 2023). Pada tataran praktis, organisasi pendidikan mau tidak mau ditantang untuk mengelola perubahan yang terjadi. Pada kondisi itu, pimpinan sebagai motor penggerak tingkat atas dituntut untuk ikut berperan aktif dalam perubahan yang terjadi.

Serangkaian upaya dilakukan dimulai dari mendesain organisasi pendidikan yang sudah ada, pengelolaan pendidikan yang lebih baik dari kondisi sebelumnya, hingga mengevaluasi perubahan internal dan eksternal organisasi pendidikan. Dapat dikatakan bahwa manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan menjadi hal yang penting agar organisasi dapat mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensi diri di masa globalisasi saat ini.

Saat ini, organisasi pendidikan yang berada di naungan pondok pesantren mulai dikelola dengan baik, tidak jarang *out put* siswa dapat meraih prestasi, baik dikancah nasional maupun internasional. Walaupun lokasi organisasi pendidikan yang berada di pelosok desa, kenyataannya model organisasi pendidikan ini menjadi tepat dan diminati serta dicari. Tidak sedikit organisasi pendidikan dapat bertahan di masa globalisasi seperti ini. Sekolah yang hanya melakukan pengelolaan normal-normal saja lambat laun pasti akan ditinggalkan oleh masyarakat hingga parahnya akan mengalami gulung tikar akibat seleksi alam yang terjadi.

Saat ini, pondok pesantren berbondong-bondong mendirikan sekolah formal baik tingkat Tsanawiah, maupun tingkat Aliyah. Madrasah-madrasah ini memiliki segudang prestasi mulai dari dalam negeri maupun luar negeri. Penanaman karakter terhadap santri sangat bagus, memiliki kelas unggulan luar negeri, kelas khusus dalam pengembangan prestasi siswa, dan pembekalan bahasa Inggris yang baik pada siswa. Hingga tidak sedikit alumni yang diterima di perguruan tinggi internasional jalur beasiswa.

Perubahan di pesantren maupun lembaga lain tidak terlepas dari kemajuan sains dan teknologi. Peran peralatan manual mulai tergantikan dengan peralatan komputer karena juga era saat ini mulai *trend* dengan internet. Oleh karena itu, spekulasi mengadaptasikan kurikulum dilakukan organisasi pendidikan. Pemaduan kurikulum internasional (*Camridge*) dan *muadalah* dengan perguruan tinggi luar negeri dilakukan, tetap tidak meninggalkan ciri khas kedua lembaga. Model pelayanan terhadap siswa meningkat seiring tuntutan mengapai visi lembaga. Pelayanan 24 jam dari *musrif* terhadap anak didiknya terus dilakukan dalam rangka mencetak lulusan yang cerdas dan saleh. Seluruh elemen dalam organisasi berjalan saling berkoordinasi untuk mewujudkan pelayanan pendidikan dan lulusan yang berkualitas. Fenomena pengamatan ini akan sejalan dengan pendapat Terry (terj 2015), yaitu prosedur atau

kesatuan kinerja untuk mengapai visi keorganisasian yang di dalamnya terdapat pengarahan dan keikutsertaan anggota secara riil yang disebut manajemen.

Tantangan organisasi pendidikan untuk melahirkan lulusan yang berkualitas pada era globalisasi saat ini menjadi problem yang genting. Pembiasaan karakter yang baik dalam lembaga pendidikan Islam dilakukan setiap hari. Secara tidak langsung, pembiasaan itu akan membentuk budaya akhlak yang baik bagi siswa nantinya. Bersalaman setiap bertemu ustadz maupun ustadzah menjadi karakter yang wajib dikembangkan, budaya antre dan disiplin dalam belajar, berpenampilan rapi muslim yang tampak pada santri setiap harinya, akan tertanam hingga lulus. Budaya belajar bermutu tampak oleh peneliti ketika proses belajar mengajar berjalan. Budaya pembentukan karakter seperti ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aulia Nisa Laela Rabi dan Khambali (2023) dalam penelitian yang berjudul Implementasi Program Etika untuk Membentuk Akhlaqul Karimah Santri di Pondok Pesantren. Dalam penelitiannya didapatkan hasil yang cukup signifikan berupa peningkatan perubahan sikap santri sebesar 70% menjadi lebih baik setelah dilakukan program etika. Hasil ini menunjukkan bahwa pembiasaan yang dilakukan secara rutin mampu mengubah akhlaqul karimah santri menjadi lebih baik.

Model pembiasaan di atas akan sejalan dengan pendapat yang diungkapkan Syaodih (2010), yaitu manusia harus memiliki pengetahuan yang luas, banyak beraksi, berkualitas, berinteraksi, dan berkolaborasi dengan lainnya, serta tetap menjalankan dan membudidayakan etika di sekitarnya. Kualitas inilah yang menjadi tuntunan dari era modernisasi nantinya. Hal tersebut mampu menjawab tantangan globalisasi di tingkat lokal, nasional, bahkan tingkat internasional.

Beberapa peningkatan penguasaan informasi dan teknologi di lembaga pendidikan terlihat dalam pengamatan peneliti pada saat mengikuti beberapa kegiatan, mulai dari diklat penguasaan komputer, diklat pembelajaran berbasis teknologi komputer, pelatihan penguasaan pelayanan prima, perwakilan olimpiade sains untuk guru, dan peningkatan kualitas lainnya. Upaya tersebut dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, penguasaan, pengetahuan, dan keterampilan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, beberapa komponen manajemen harus ditingkatkan. Perubahan dalam bidang teknologi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali Mustopa (2019) yang berjudul Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri). Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dimana pesantren bisa diakses melalui facebook, e-mail, blog, dan web. Bahkan profil pesantren dan pendaftaran santri baru, bisa diakses melalui website yang sudah dipersiapkan oleh panitia. Menurut Mujamil Qomar (2007), komponen dasar manajemen pendidikan terdiri dari pengelolaan terhadap murid, pengelolaan fasilitas belajar (sarpras), urusan karyawan, administrasi pembiayaan dan pengelolaan sistem pembelajaran serta pengajarannya. Keseluruhan dari bagian terdapat tugas dan tanggung jawab berlainan, tetapi semuanya menuju pada satu tujuan yang sama.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan sebagai suatu penelitian yang dilaksanakan dengan mengulas dari berbagai jurnal dan buku-buku referensi terkait, yang pada akhirnya dapat dianalisis dan disimpulkan dari berbagai sumber yang didapatkan oleh peneliti (R. K Sari, 2021). Pendekatan penelitiannya adalah penelitian kualitatif yang dilakukan dengan berorientasi pada gejala alamiah yang terjadi dan penelitian ini tidak dilakukan di laboratorium. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif dimana peneliti mengumpulkan informasi untuk memberikan gambaran atau menyajikan permasalahan dan pemecahan masalah yang ada. Analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dengan menguraikan isi dari berbagai proposisi yang telah ada yang

terlahir dari berbagai teori dan analisis sebelumnya sehingga penyajian dapat dipahami secara komprehensif dan sistematis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Konsep Manajemen Perubahan dan Pendidikan Islam Transformatif

#### a. Konsep Manajemen Perubahan

Secara etimologi, istilah manajemen berakar dari logat bahasa Latin, yaitu *mannus* dan dapat diartikan dengan tangan serta melakukan (*agerre*). Beberapa kata ini selanjutnya digabungkan dan berubah menjadi kata kerja *managere* yang memiliki arti menangani (Husaini Usman, 2006). Terry (1909-1979) mendefinisikan manajemen merupakan suatu bentuk pengarahan sekelompok orang atau lebih berorientasi visi-visi institusi atau hajat-hajat yang jelas berproses dengan melibatkan bimbingan atau pengarahan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati (Terry G. R, 2000). Hasibuan (2007) menyatakan bahwa manajemen diambil dari kata *to manage* yang artinya mengelola. Jadi, manajemen adalah sebuah ilmu dan seni mengelola seluruh unsur dengan memfungsikan potensi kinerja manusia dan potensi lainnya dengan efektif dan efisien diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah disepakati bersama (Malayu Hasibuan, 2000). Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan manajemen merupakan keseluruhan prosedur yang diawali dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan. Rangkaian kegiatan ini ditempuh untuk mewujudkan cita-cita organisasi sesuai harapan dengan perantara orang lain.

Dalam bahasa Inggris, perubahan diartikan dengan istilah *change*, sedangkan dari bahasa Arab populer dengan *taghyir* (Nur Efendi, 2005). Perubahan juga diartikan sebagai peralihan bentuk dari kondisi sebelumnya (*the before conditional*) pada kondisi sesudahnya (*the after condition*) (Winardi, 2005). Michael Beer (2000) mengungkapkan perubahan adalah pilihan melakukan suatu langkah yang tidak sama dengan sebelumnya. Dalam perbedaan inilah akan melahirkan perubahan. Perubahan akan meneguhkan situasi yang ada ketika alternatif pilihannya serupa dengan kondisi dahulu. Sejalan dengan Anne Maria (1998) menegaskan perubahan organisasi merupakan satu-kesatuan daya upaya mengonstruksi kembali elemen-elemen organisasi untuk menambah efisiensi dan efektivitas organisasi. Dari penjelasan konsep para pakar tersebut, ditunjukkan bahwa pada perubahan atau berubah akan mengalami bentuk yang berbeda dari sebelumnya yaitu antara kondisi sebelumnya dengan kondisi baru ini memiliki perbedaan. Hal ini dilaksanakan untuk mengefektifkan kembali komponen-komponen organisasi agar berjalan lebih baik dari sebelumnya.

Dalam referensi yang lain, perubahan diistilahkan dengan *transition* walaupun di dalamnya terdapat arti berlainan. Hal yang menjadi tidak sama ada pada peralihan yang lebih tertuju dalam perubahan secara fundamental dan bersifat dasar, bedanya perubahan atau *change* terfokus terhadap perubahan secara global (William Bridges, 2003). Menurut peneliti, kedua kata di atas memiliki persamaan dalam latar belakang kajian yang peneliti lakukan.

Pengertian lain tentang perubahan adalah pembaruan perspektif etnologi bermakna prosedur, tindak lanjut, cara membuat baru. Dirujuk Jhon O Voll (1987), istilah Arab terkait pembaruan adalah *tajdiid*. Di samping, Rahman (1919-1988) mengajukan kosa kata *islah* untuk perubahan. Dalam dua term inilah, Voll, menggambarkan satu konvensi yang berkelanjutan. Hakikatnya, konvensi adat-istiadat untuk membarui dan merombak itu mencerminkan upaya individual maupun grup dalam mencapai tatanan tradisi kebersamaan sejalan dengan cita-cita yang diharapkan. Istilah ini digunakan dasar bagi muslimin agar melangsungkan perombakan dan perubahan.

Berdasarkan penjelasan Voll tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembaruan bermakna proses revisi segala bentuk ketidakbenaran dan memposisikan pada kondisi yang sejalan dengan

pedoman untuk mewujudkan kondisi yang meningkat. Oleh karena itu, orientasi pembaruan dan perubahan hakikatnya tidak hanya menuju kepada keadaan yang lebih baik ke masa yang akan datang, tetapi juga berorientasi hal yang ideal pada tempo lalu.

Penafsiran berbeda terhadap perubahan adalah *form different things* membentuk hal-hal yang atau berganti dari sudut keberadaan, volume, karakter, dan sejenisnya. Tentunya sebuah perubahan membangun terjadinya distingsi, sejatinya antagonisme itu bukan orientasi sebab ada beberapa jenis dalam perubahan. Jeff (2022) berpendapat perubahan berarti melakukan segala sesuatu secara berbeda. Artinya, perubahan menunjuk pada kejadian yang memiliki perbedaan pada kondisi sebelumnya. Perubahan dapat pula dimaknai pengejawantahan ihwal beserta spekulasi kaidah mutakhir, meneladani lajur gres, mengambil teknologi mutakhir, menerapkan teknik prosedur mutakhir, meneladani skema-skema manajemen mutakhir, menggabungkan (*merging*), merombak organisasi atau terjadinya signifikansi disrupsi (*disruptive*) (Jeff Davidson, 2002). Dapat dipahami perubahan bukan merupakan perwakilan kemauan yang mulus (*lancer*), dan mudah (berjalan gampang) diantisipasi atau menggunakan pendekatan bertahap untuk melompat dari titik A ke titik B. Dalam lompatan ini, tentunya akan ada satu bagian yang berubah baik prosedur, sistem, bahkan jadi melakukan reorganisasi kembali dalam bingkai untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam beroperasi.

Istilah lain, tetapi semakna dengan perubahan adalah kata, transformasi, yang berarti mengubah bodi, keunikan, peranan (KBBI online, 2010). Dalam organisasi istilah tersebut dapat diartikan menyangkut perubahan fundamental dan berskala tinggi. Perubahan adalah transformasi dari kondisi kini berjalan pada kondisi ke masa yang akan datang. Perubahan adalah sebuah pembaharuan yang diharapkan membawa pada kemajuan dan kemaslahatan kehidupan.

Selanjutnya dalam Al-Qur'an ayat yang digunakan untuk bersandar pada term perubahan terdapat pada Ar Rad ayat 11.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa manusia adalah agen perubahan. Perubahan yang terjadi hanya bisa dilakukan oleh manusia itu sendiri. Untuk bisa berubah, mereka harus mempunyai tekad kuat dan bulat untuk melakukannya. Allah yang akan menentukan semua hasil usaha untuk berubah. Olehkarena itu sekuat apapun yang dilakukan manusia, harus tetap bersandar dan berserah diri kepada Allah, karena Allah tempat kembalinya segala sesuatu.

Jika dibawa dalam konteks organisasi, perubahan membentuk etintan dalam bentuk berlainan dari semula. Perubahan menggambarkan peralihan dari satu kondisi sekarang suatu organisasi yang menuju pada suatu bentuk berbeda pada masa yang akan datang (Nur Nasution, 2010). Tampaknya, perubahan semakna dengan kata inovasi. Inovasi berakar dari bahasa Inggris *innovation* sering ditafsirkan semua pola yang mutakhir atau pembaruan. Acap kali, *innovation* terserap dalam bahasa Indonesia, yakni inovasi. Inovasi sering dipakai dalam pernyataan tentang menemukan (*novelty*). Ada juga yang menghubungkan inovasi dengan modernisasi, karena masing-masing membicarakan ikhtiar perubahan (Subiyantoro, 2016). Dari sekian pernyataan tersebut, bisa dipaparkan bahwa perubahan merupakan prosedural proses yang diterapkan oleh organisasi untuk menggapai masa depan yang tentunya berbeda dengan saat ini. Manajemen perubahan merupakan proses secara kontinu sebagai bentuk perubahan wujud dari keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya dengan merencanakan, mengelola, mengarahkan, menggerakkan serta mengevaluasi dalam kelompok ataupun perorangan agar terwujud cita-cita yang sudah disepakati bersama.

Winardi (2005) mengungkap bentuk prosedur secara berkelanjutan dalam memenuhi seluruh kepentingan akan perubahan disebut manajemen perubahan. Transformasi akan menimbulkan kecemasan dan perubahan selalu memunculkan kekhawatiran serta pamrih bagi seluruh anggota organisasi. Hakikatnya, target manajemen perubahan berupaya melakukan perubahan bentuk dalam waktu singkat mengantisipasi kerumitan-kerumitan sekecil-kecilnya (Rosma Rosmala Dewi, 2016). Jadi, organisasi butuh respon yang cepat terhadap perubahan, mengikuti tetapi tidak mengubah budaya. Tidak heran jika Anderson (2002) mengatakan bahwa perubahan merupakan sebuah proses penyesuaian terus-menerus. Artinya manajemen perubahan sebuah proses penyesuaian/penyejajaran (*alignment*) secara kontinu (berkesinambungan) dalam organisasi dengan marketnya serta pelaksanaan yang lebih tanggap dan efektif dari para pesaingnya.

Pada dasarnya, perubahan menjadi sisi yang berhubungan erat dengan kesibukan sehari-hari. Setiap tahap harus berbeda dan kemungkinan yang akan datang mengalami perubahan bersifat secepat mungkin dan berpengaruh pada ranah kehidupan dan nilai-nilai kepribadian termasuk juga di dalamnya kesusilaan, kewilayahan, baik perorangan dan komunitas. Dalam terminologi sistem, jika tidak mau mengalami entropi diperlukan sebuah sistem (Yoyon Bahtiar Irianto, 2012). Sudut pandang pendapat tersebut menunjukkan motivasi dan dorongan untuk melaksanakan perubahan serta kekuatan-kekuatan pendukungnya. Salah satu bentuk kekuatan pendorongnya dapat berupa kebiasaan atau rutinitas kerja, teknologi, kecondongan sosial, serta perubahan dunia.

#### **b. Konsep Pendidikan Islam Transformatif**

Pendidikan Islam transformatif adalah pendekatan pendidikan yang bertujuan untuk memperoleh pengertian, pemahaman dan penafsiran yang mendalam tentang tata nilai, etika dan ajaran Islam serta mengubah individu agar lebih mampu untuk menerapkan ajaran tersebut dalam kehidupan sehari-hari (M. K. Umam, 2019). Pendidikan ini berfokus tidak hanya memberi pemahaman yang kuat dalam bidang agama namun juga untuk menmahamkan peranan mereka dalam kehidupan bermasyarakat untuk menuju kehidupan yang lebih baik. Menurut Alan, pendidikan Islam transformatif bertujuan untuk membentuk karakter individu yang berintegritas, berkeadilan dan memiliki rasa empati. Hal ini agar individu menjadi agen perubahan yang positif di masyarakat (M. S. Alam, 2019).

Konsep dasar pendidikan Islam transformasi menurut (Muthohar P. M, Sholeh, M . I & Sujianto, 2023) mencakup tiga aspek utama yaitu: integrasi antara pengetahuan dan nilai-nilai Islam, pembelajaran holistik, dan dampak yang positif bagi individu dan masyarakat. Ketiga konsep ini merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Dalam integrasi antara pengetahuan dan nilai-nilai Islam, pembelajaran tidak hanya pada aspek akademik saja namun juga mengembangkan karakter dan nilai-nilai Islam di dalamnya. Nilai-nilai Islam diintegrasikan pada setiap aspek pembelajaran sehingga menjadi siswa yang cerdas secara akademis, memiliki karakter yang mulia dan mampu memberi manfaat bagi masyarakat. Pembelajaran yang holistik mencakup semua aspek kehidupan baik mental, fisik, spiritual maupun social. Dalam pembelajaran ini, pengembangan akademik sejalan dengan pengembangan karakter siswa sehingga terbentuk karakter Islami dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan karakter yang Islami dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan mampu memberi manfaat bagi masyarakat. Manfaat yang positif ini tentunya bisa mengarahkan dan memberikan kehidupan yang lebih baik.

#### **2. Desain Perubahan Model Kurt Lewins**

Kurt Lewins (1890-1947) menguraikan tiga model (*Lewin's three-stage model*) yaitu perubahan terencana yang memberikan penjelasan terhadap langkah pengambilan gagasan, melakukan pengelolaan, dan memantapkan proses perubahan. Schein menetapkan term

*unfreezing*, *cognitive restructuring changing*, dan *refreezing*. Kreitner dan Kinicki lebih menyukai menggunakan terminologi *changing*.

a. *Unfreeze* (Pencairan)

Tahapan memecah kebekuan untuk menyiapkan kesadaran penuh dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi disebut dengan *unfreezing* atau pencairan. Dalam tahap ini, personal dimotivasi untuk mengubah kelakuan dan sikap yang lama diganti dengan yang baru sesuai keinginan manajemen. Tahap ini merupakan salah satu upaya perubahan dalam memecahkan resistensi personal dan kesesuaian komunitas (Nur Efendi, 2014). Pencairan (*unfreezing*) merupakan fase pertama, yaitu orang mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan. Dari pendapat ini dapat dipahami bahwa dalam proses *unfreezing* melibatkan atau menentang cara kerja yang ada, dan menunjukkan bahwa hal itu tidak lagi sesuai dalam konteks saat ini. Dengan motivasi utama dalam tahap ini untuk menciptakan kesiapan berubah. Untuk mencapai tujuan ini, penting menunjukkan beberapa tujuan utama yang tidak terpenuhi, atau cita-cita yang tidak sepenuhnya terwujud. Dalam tahap *unfreezing* terjadi proses saling tarung kekuatan yaitu daya dukung dan daya rintangan pada perubahan dari situasi yang ada. Inti proses ini merupakan perubahan pribadi seseorang untuk menerima masukan dan berusaha membuka pribadi sehingga menjadi pribadi yang baru karena menerima masukan dari luar.

Setidaknya dalam proses peleburan (*unfreezing*) atau pencairan, ada beberapa langkah dilakukan oleh agen perubahan. Sebagaimana disampaikan oleh Chuck Williams (1915-2015), yaitu 1) bagikan alasan: bagikan alasan perubahan dengan karyawan. 2) *empathizem*: bersikap empati terhadap kesulitan yang akan ditimbulkan oleh perubahan bagi manajer dan karyawan, serta 3) berkomunikasi: komunikasikan dengan detail, secara sederhana, jelas, ekstensif, verbal, dan tertulis. Dari pendapat Williams tersebut nampak bahwa terdapat tiga tahapan atau langkah dalam peleburan. Adanya sosialisasi dan berusaha menyampaikan alasan terhadap perubahan dalam organisasi ini, dilakukan untuk memberikan gambaran dan penguatan terhadap perubahan itu sendiri. Selain itu perubahan dapat berjalan karena memiliki arah dan fokus yang sama terlepas dari beberapa kelompok yang tidak menerima perubahan.

Langkah selanjutnya ialah agen perubahan organisasi. Pimpinan perubahan berusaha membangun dan meningkatkan rasa empati terhadap seluruh kesulitan yang timbul akibat perubahan organisasi. Alasannya, yaitu agenda perubahan sangat riskan menimbulkan pro dan kontra. Akibatnya, perubahan kandas tidak berjalan dan berhenti di tengah proses berubah.

Langkah selanjutnya, berkomunikasi dengan seluruh elemen yang ada dalam organisasi, baik pimpinan tingkat atas, menengah, ataupun bawah. Komunikasi dilakukan secara verbal dan nonverbal yang dapat dipahami, serta dimengerti oleh seluruh elemen organisasi. Dalam menjalin komunikasi, sangat penting untuk meminimalisasi kesalahan informasi dari agen perubahan kepada karyawan yang diajak untuk berubah.

b. *Change* (Perubahan)

*Changing* atau *cognitif restructuring* (perubahan) *changing* atau *movement* merupakan proses mempelajari wawasan terkini, gaya kerja baru, atau menelisik persoalan dengan pandangan baru. Dalam tahap perubahan ini di dalamnya terdiri atas tindakan mencakup rekonstruksi aktual dalam ketenagaan – tupoksi – struktur dan atau teknologi. Artinya, tahap ini membantu seorang tenaga kerja untuk belajar konsep atau titik pandang baru. Hal yang perlu dilakukan adalah penanaman paradigma baru dalam benak pekerja bahwa perubahan merupakan salah satu bentuk pembelajaran yang kontinyu (terus-menerus). Hal tersebut bisa dimaknai pula dengan membuat alternatif baru, baik dalam bentuk tugas baru atau modifikasi struktur baru yang berbeda dengan berikutnya. Selain itu, hal itu memungkinkan untuk memanfaatkan dan menggunakan teknologi baru yang lebih canggih dari peralatan sebelumnya.

Williams memberikan beberapa langkah dalam proses perubahan ini di antaranya sebagai berikut:

- a) Manfaat: menjelaskan manfaat yang diterima ataupun keuntungan organisasi jika mereka berubah.
- b) *Champion*: mencoba memperkenalkan pimpinan/manajer yang sangat dihormati untuk mengelola upaya perubahan.
- c) Masukan: artinya memberikan izin kepada beberapa orang yang akan dihubungi oleh agen perubahan untuk memenuhi kebutuhan mereka dan menawarkan masukan mereka (memberikan rekomendasi).
- d) Waktu: mempertimbangkan waktu untuk berubah, tentunya perubahan dengan memperhatikan waktu di masa yang baik bukan waktu yang buruk.
- e) Selanjutnya, mempertimbangkan keamanan: jika memungkinkan, pertahankan keamanan kerja karyawan untuk meminimalkan rasa takut akan perubahan.
- f) Perlu Pelatihan: tawarkan pelatihan untuk memastikan bahwa karyawan percaya diri dan kompeten untuk menangani persyaratan baru. Kecepatan: ubah dengan kecepatan yang bisa diatur, jangan terburu-buru. Setidaknya dari beberapa pendapat Williams tampak beberapa langkah yang perlu dilakukan oleh seorang agen perubahan dalam membuat perubahan berjalan dengan memperhatikan hal-hal tersebut.

c. *Refreeze* (pembekuan)

*Refreezing* atau penyatuan dalam bentuk baru adalah proses perubahan yang terbentuk baru mengalami penstabilan, salah satunya dengan memberikan layanan terhadap pekerja serta penggabungan karakter dan penyikapan akibat dari perubahan agar menjadi normal kembali dalam beraktivitas. Tahap penyatuan bentuk baru (*refreezing*) ini adalah puncak akhir perubahan. Tahap ini dirancang agar tetap menjaga momentum dari perubahan, hasil-hasil nilai, ataupun etika yang baik dibekukan dalam tahap ini.

Townsley (2003) mengungkapkan bahwa model *refreezing* adalah untuk membekukan kembali perubahan yang telah terjadi. Dalam proses ini, organisasi meyakini bahwa semua orang telah berganti ke perubahan baru dan perubahan itu sudah dipraktikkan tanpa perlu dimonitor lagi. Kesulitan dalam proses ini muncul bila lingkungan kerja kurang mendukung adanya visi baru walaupun dua langkah sebelumnya sudah diimplementasikan. Tahap pembekuan ini bertujuan untuk memantapkan praktik yang direvisi. Tantangannya adalah apakah organisasi benar-benar telah mengadopsi cara kerja baru atau hanya memberi ilusi. Dalam hal ini ada kecenderungan organisasi bekerja dengan gaya lama walaupun proses perubahan telah dilaksanakan.

Agar proses *refreezing* dapat berjalan, anggota organisasi perlu diberi peran untuk menunjukkan sikap yang berbeda dengan sebelumnya. Tindakan dan penyikapan yang telah terbentuk ini harus dikristalkan. Pada akhirnya, hal tersebut menjadi tata nilai dan etika-etika yang berbeda dengan sebelumnya dan diyakini kebenarannya. Gaya dan perilaku baru ini, masih sejalan dengan lingkup organisasi serta modernisasi saat ini, setidaknya ini dapat menarik fokus pandangan organisasi. Ketika tidak ada kesesuaian dengan harapan organisasi, dapat dilakukan perombakan kembali.

Williams menambahkan proses pembentukan kembali ini adalah hasil dari dua langkah sebelumnya, yakni *unfreeze and change*. Dari dua tahap ini, dibekukan kembali menjadi bentuk yang berberda dari sebelumnya. Jadi, perlu daya dukungan dari manajemen atas terhadap proses baru. Langkah selanjutnya mempublikasikan keberhasilan. Artinya, membiarkan orang lain kapan dan di manapun dapat mengetahui perubahan yang sudah berhasil dilaksanakan. Layanan yang diberikan adalah memberi bantuan kepada karyawan untuk mengatasi tekanan perubahan karena setiap perubahan akan menimbulkan segala bentuk salah satunya tekanan terhadap perubahan. Tiga tahap perubahan Kurt Lewins terlihat seperti model di bawah ini.

Di samping sajian tabel di atas, Kurt Lewins juga membuat sajian model yang dinamai dengan teori Medan (*Lewin's Force-Field Theory of Change*).



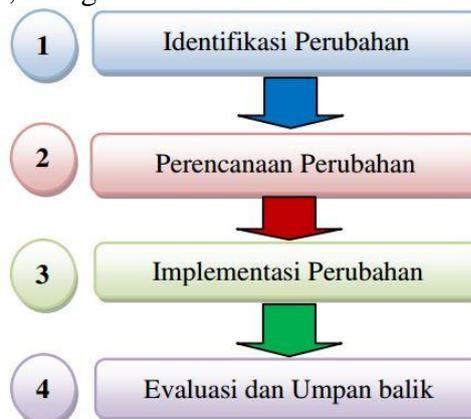
Sumber: J. Winardi (Teori Medan)

**Gambar 2. Teori Medan**

Dapat tergambarkan secara sederhana bahwa organisasi pada tingkat kinerja X seimbang. Kekuatan untuk perubahan dan penolakan terhadap perubahan adalah sama. Akan tetapi, manajemen memutuskan bahwa organisasi harus berusaha keras untuk mencapai tingkat kinerja Y. Untuk mencapai tingkat Y, manajer harus meningkatkan kekuatan untuk perubahan (peningkatan diwakili oleh perpanjangan panah), mengurangi resistensi terhadap perubahan (pengurangan diwakili oleh pemendekan panah bawah), atau dilakukan keduanya. Jika mereka mengejar salah satu dari tiga strategi dengan sukses, organisasi akan berubah dan mencapai tingkat kinerja Y. Teori *Force-Field* Kurt Lewin ini berpendapat bahwa organisasi mencoba menyeimbangkan antara kekuatan perubahan dan perlawanan terhadap perubahan karena keduanya memiliki perspektif terkait tentang cara manajer dapat membawa perubahan untuk organisasi.

### Tahapan dalam Manajemen Perubahan

Setiap perubahan selalu mengalami proses atau tahap tertentu. Begitu juga yang terjadi pada manajemen perubahan. Menurut Mahmud Arif (2023) perubahan yang berproses pada manajemen perubahan umumnya meliputi; perancangan perubahan, implementasi perubahan, dan pengendalian perubahan, sebagaimana table berikut ini.



Sumber: Mahmud Arif (Tahapan Manajemen Perubahan)

**Gambar 3. Tahapan Manajemen Perubahan**

Gambar diatas menjelaskan tahapan dalam manajemen perubahan. Tahapan-tahapan tersebut adalah; identifikasi masalah, perencanaan perubahan, implementasi perubahan dan

evaluasi umpan balik. Tahapan itu harus dilakukan secara berurutan dan tidak dapat dilakukan secara acak.

Identifikasi masalah adalah proses untuk menentukan dan mendefinisikan permasalahan yang muncul untuk dipecahkan. Pada tahap ini seseorang diharapkan mampu mengetahui adanya perubahan. Dengan mengetahui atau mengenal perubahan, seseorang atau kelompok akan paham kebutuhan perubahan dan mampu mengidentifikasi tipe perubahan tersebut.

Perencanaan perubahan adalah proses sistematis dalam merancang dan mengelola perubahan. Pada tahap ini perlu diperhatikan faktor pendukung yang berpengaruh pada proses perubahan. Faktor ini bisa berasal dari dalam atau dari luar organisasi. Faktor dari luar biasanya dipengaruhi oleh lingkungan yang berkembang pesat sedangkan dari dalam biasanya karena gejala atau kesenjangan antar anggota.

Pada tahap implementasi perubahan, terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan. Proses ini terjadi karena adanya gejala atau masalah yang muncul karena perubahan itu sendiri. Oleh karena itu perlu dilakukan monitoring untuk meminimalisir segala kemungkinan yang bisa muncul karena perubahan itu.

Tahap evaluasi dan umpan balik diperlukan untuk memberikan *review* suatu perubahan. Dalam proses ini diperlukan data baik primer maupun sekunder untuk dilakukan evaluasi. Dari hasil evaluasi ini baru diberi umpan balik untuk menyempurnakan perubahan yang terjadi.

#### **Faktor Pendorong Manajemen Perubahan**

Fenomena yang mendorong atau memicu terjadinya Manajemen Perubahan Pendidikan Islam Transformatif dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

##### **a. Motor penggerak perubahan**

Apapun yang terjadi dalam perubahan tentunya mengenal seorang agen perubahan (*a change agent*). Agen ini menjadi motor penggerak bagi organisasi untuk mengawal suksesnya sebuah perubahan. Seorang agen perubahan, yakni sekumpulan grup yang bertanggung jawab dalam mengganti desain tingkah laku, pola pikir yang ada pada personal atau tata masyarakat tertentu. *Change master* (agen) secara efektif harus terampil di berbagai bidang. Mereka harus memiliki kemampuan untuk menyusun rencana aksi, menyelinpi orang lain, memantau hasil, mendiagnosis problem dan yang mungkin paling menantang melakukan improvisasi.

Dalam membahas perubahan, konsep perubahan yang diprogramkan (*planned change*) dan perubahan tanpa perencanaan (*Unplanned Changes*), perlu dibedakan. Perubahan tanpa perencanaan berjalan karena spontanitas dapat dikatakan refleksi dan kejadian ini biasanya tanpa perhatian aktor perubahan. Perubahan tipe ini memiliki sifat merusak (*disruptif*). Bentuk perubahan ini merupakan bentuk adaptasi penyikapan sehingga berjalan secara alamiah. Hal yang menjadi urgen bagi organisasi adalah perubahan yang terencana. Dapat dikatakan perubahan yang terencana bentuk reaksi dari hasil persepsi gerak organisasi. Senada dengan Winardi (2016), perubahan yang direncanakan bentuk refleksi dan sebuah reaksi langsung terhadap penilaian individu terhadap adanya lemahnya pelaksanaan rencana (*a performance gap*). Artinya, satu ketidakcocokan terhadap kondisi yang diharapkan dan keadaan realitas. Organisasi tentunya memiliki target yang bisa diganti dan beberapa antisipasi yang membutuhkan strategi sebagai antisipasinya.

**Tabel 1. Target Keorganisasian diubah dan cara untuk penanganannya**

<b>Target</b>	<b>Metode yang diterapkan dalam perubahan</b>
Tujuan dan sasaran	Menjelaskan misi secara terperinci; implementasi modifikasi target-target yang ada; asas manajemen diterapkan berdasarkan target-target

Budaya	Implementasi klarifikasi, ubah bentuk, dan wujudkan keteguhan-keteguhan pokok serta falsafah dalam rangka mendorong terbentuknya karakter personal dan grup-grup.
Strategy	Ubah bentuk target-target strategis; ubah bentuk target operasional; variasi kebijakan serta pedoman kinerja.
Tupoksi	Variasi dengan kerja, penerapan tugas ( <i>job enrichment</i> ) dan grup-grup pekerjaan otonomi.
Technology	Perbaiki alat dan fasilitasnya; perbaiki desain dan alur kinerja
Individu-individu	Variasi ketentuan penyaringan; modifikasi praktikum <i>recruitings</i> ; terapkan rencana diklat dan pemberdayaan; memperjelas peranan serta kualitas
Susunan organisasi	Ubah bentuk tupoksi pekerjaan; ubah bentuk desain keorganisasian; menyesuaikan ketentuan koordinasi; ubah bentuk pemerataan otoritas

Sumber: Winardi (Target organisasi)

#### b. Sifat Budaya Organisasi

Sebagaimana pendapat para ahli, kultur organisasi menggambarkan seperangkat bentuk dugaan-dugaan fundamen yang dimiliki organisasi dan pola ini dikembangkan dalam organisasi. Schein (1989) berpendapat dan telah merumuskan bahwa kultur organisasi merupakan taksiran-taksiran dasar yang diwujudkan sehingga menjadi pola, ditemukan oleh kelompok tertentu dan dikembangkan untuk mempelajari berbagai persoalan baik eksternal maupun. Oleh karena itu, perlunya memberikan gambaran bentuk strategi ditularkan kepada personal-personal pemula, berimajinasi dan berempati mengintegrasikan problem-probelm itu (Soebiantoro & Nik Haryanti, 2022). Jika pendapat ini diperkuat, bentuk dari penularannya dapat melalui pendidikan atau pelatihan formal. Pelatihan kultur formal dapat dilakukan pada waktu para karyawan melaksanakan pekerjaan mereka semisal pada orientasi untuk karyawan baru.

Mayoritas pelajaran kultural dipelajari melalui kegiatan mengobservasi dan mengintimidasi model-model peranan sewaktu para karyawan melaksanakan tugas mereka sehari hari. Kultur pada umumnya berada di bawah ambang batas kesadaran karena mencakup asumsi-asumsi yang dianggap harus diikuti, tentang cara yang harus dipersepsikan, berpikir dan merasa (Engelien Yusniar Permanasari, Soebiantoro, & Nik Haryanti, 2023). Jika dikiaskan, acap kali disebutkan bahwa kultur organisasi merupakan suatu bentuk perekat, pengikat manusiawi yang berusaha menyatukan seluruh keanggotaan dalam satu organisasi, dalam prinsip-prinsip kebersamaan, simbolik, bahkan ideal-ideal sosial. Boleh jadi karena bersifat nilai, kadang kultur organisasi dapat bersifat lemah dan mungkin pula bersifat kuat, bergantung dari komitmen setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan kolektif.

Perubahan berskala besar satu organisasi terkadang butuh perubahan kebiasaan organisasi serta berpengaruh secara spontan pada kaki tangan. Perubahan menyeluruh pada suatu organisasi tidak mudah dan perlu dilakukan secara menyeluruh. Namun, salah satunya dengan mengganti kebiasaan yang ada, secara tidak langsung pengelola di tingkat atas akan membawa imbas pada motivasi dan perilaku dari semua warga organisasi.

Perubahan budaya organisasi salah satunya adalah pengembangan organisasi dalam skala lama (jangka panjang). Upaya menantang perubahan eksternal organisasi serta menambah kompetensi dengan mengambil jalan keluar terhadap persoalan-persoalan organisasi diperlukan perbaikan dan peningkatan. Schein berpendapat adat kebiasaan pada komunitas atau organisasi sebagai kesepakatan dugaan dan keteguhan tentang lingkungan serta hal yang terdapat di lingkungannya, sifat dari kejadian dan kawasan, tabiat seseorang, dan interaksi seseorang. Keteguhan yang menjadi dasar adalah indikator budaya dari sebuah organisasi. Dapat pula

dipelajari dari respon dalam persoalan bersikukuh dalam lingkungan eksternal dan problem masalah penyatuan internal.

Permasalahan ekstrinsik yang baku adalah sasaran pokok atau dalih posisi organisasi, bidikan kongkretnya bersandarkan tujuan tersebut. Sebagai organisasi hidup, menjadi konsekuensi sekolah selalu mengalami dinamisasi, baik perubahan maupun perkembangan. Pendapat tersebut dikuatkan oleh Stoner (1996), yaitu perubahan sistematis ringan sebagai respons terhadap perubahan dalam lingkungan aktivitas refleksi dan tindakan tidak langsung diperlukan tiap organisasi. Semua organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan permasalahan adaptasi eksternal. Target dan strategi hanya dapat dicapai secara efektif tanpa adanya upaya kerja sama dari berbagai lini dan dukungan stabilitas wajar dari seluruh keanggotaan internal organisasi.

### **3. Implementasi manajemen Perubahan Pada Lembaga Pendidikan Islam Transformatif**

#### **a. Manajemen perubahan pada Lembaga Pendidikan Islam Transformatif pada Generasi Alpha (2011-2024)**

Perubahan transformatif yang muncul pada generasi alpha ini sangat berpengaruh pada keberlangsungan lembaga pendidikan Islam. Generasi alpha adalah generasi yang lahir antara tahun 2011 hingga 2024. Keberadaan generasi ini sarat dengan teknologi. Tehnologi telah berkembang dengan pesat, sehingga generasi ini telah dikenalkan berinteraksi dengan teknologi sejak dini.

Generasi alfa merupakan kelanjutan dari generasi Z ini dikenal dengan Gen A. Generasi ini adalah generasi yang paling banyak menggunakan internet sepanjang sejarah. Studi sebelumnya menggambarkan Gen A sebagai generasi lebih mandiri, kurang bersosialisasi, kurang kreatif, dan tidak dapat hidup tanpa perangkat elektronik mereka. Disamping itu, penggunaan teknologi secara berlebihan dan terus menerus dapat menyebabkan anak-anak menjadi terisolasi secara sosial (Munawar, M., Fakhruddin, & Rc, A. R., 2019). Generasi ini berada pada masa emas dimana perkembangan terjadi sangat cepat. Pada masa ini tumbuh kembang anak sangat dipengaruhi oleh aspek perkembangan kognitif, bahasa, moral dan agama, perkembangan fisik motorik dan sosial emosional (Fadlurrohman, I., Husein, A., & Yulia, L., 2020).

Perubahan yang terjadi pada generasi ini merupakan perubahan yang sifatnya pembaharuan dari apa yang telah ada, bukan suatu penciptaan baru dari yang belum ada sebelumnya. Pendidikan Islam transformatif di lembaga pendidikan Islam didasari atas nilai kritis dalam memandang suatu realita sosial. Pandangan ini muncul bila seseorang telah memiliki kesadaran kritis bahwa praktek pembelajaran tidak hanya bersifat verbalistik dengan hanya dalam bentuk dikte, diktat, hafalan, tanya jawab dan evaluasi tertulis (Hanipudin, Harno, 2019).

Perubahan transformatif dalam lembaga pendidikan Islam berpusat pada peraturan yang dibuat oleh Kementerian Agama dengan beberapa keputusan yang sifatnya mengikat pada lembaga tersebut. Bentuk kerikatan itu nampak dengan munculnya peraturan Keputusan Menteri Agama yang wajib dipedomani oleh lembaga pendidikan Islam. Penerapan keputusan ini selanjutnya di pimpin oleh kepala madrasah. Seorang kepala madrasah dapat dikatakan telah mampu melaksanakan kepemimpinan transformasional jika ia mampu memberikan energy kepada dewan guru dari yang sebelumnya potensial menjadi actual (Binti Maunah, 2022).

#### **b. Manajemen perubahan pada Lembaga Pendidikan Islam Transformatif pada Generasi Alpha (2011-2024)**

Perubahan transformatif yang muncul pada generasi alpha ini sangat berpengaruh pada keberlangsungan lembaga pendidikan Islam. Generasi alpha adalah generasi yang lahir antara tahun 2011 hingga 2024. Keberadaan generasi ini sarat dengan teknologi. Tehnologi telah

berkembang dengan pesat, sehingga generasi ini telah dikenalkan berinteraksi dengan teknologi sejak dini.

Generasi alfa merupakan kelanjutan dari generasi Z ini dikenal dengan Gen A. Generasi ini adalah generasi yang paling banyak menggunakan internet sepanjang sejarah. Studi sebelumnya menggambarkan Gen A sebagai generasi lebih mandiri, kurang bersosialisasi, kurang kreatif, dan tidak dapat hidup tanpa perangkat elektronik mereka (Fadlurrohman, Husein, & Yulia, 2020). Disamping itu, penggunaan teknologi secara berlebihan dan terus menerus dapat menyebabkan anak-anak menjadi terisolasi secara sosial (Munawar, Fakhrudin, & Prihatin, 2019). Generasi ini berada pada masa emas dimana perkembangan terjadi sangat cepat. Pada masa ini tumbuh kembang anak sangat dipengaruhi oleh aspek perkembangan kognitif, bahasa, moral dan agama, perkembangan fisik motorik dan sosial emosional (Khoiriyah, & Mandira, 2022).

Perubahan yang terjadi pada generasi ini merupakan perubahan yang sifatnya pembaharuan dari apa yang telah ada, bukan suatu penciptaan baru dari yang belum ada sebelumnya. Pendidikan Islam transformatif di lembaga pendidikan Islam didasari atas nilai kritis dalam memandang suatu realita sosial. Pandangan ini muncul bila seseorang telah memiliki kesadaran kritis bahwa praktek pembelajaran tidak hanya bersifat verbalistik dengan hanya dalam bentuk dikte, diktat, hafalan, tanya jawab dan evaluasi tertulis (Hanipudin & Harno, 2019).

Perubahan transformatif dalam lembaga pendidikan Islam berpusat pada peraturan yang dibuat oleh Kementerian Agama dengan beberapa keputusan yang sifatnya mengikat pada lembaga tersebut. Bentuk kerikatan itu nampak dengan munculnya peraturan Keputusan Menteri Agama yang wajib dipedomani oleh lembaga pendidikan Islam. Penerapan keputusan ini selanjutnya di pimpin oleh kepala madrasah. Menurut Maunah (2022) seorang kepala madrasah dapat dikatakan telah mampu melaksanakan kepemimpinan transformasional jika ia mampu memberikan energy kepada dewan guru dari yang sebelumnya potensial menjadi actual.

### **c. Perubahan Kurikulum di Lembaga Pendidikan Islam Transformatif**

Kurikulum merupakan ruh pendidikan yang menginspirasi terjadinya perubahan dalam segala aspek manajemennya. Dalam hal ini, manajemen perubahan pada lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada keberlangsungan dan penetapan kurikulum dari pemerintah. Kurikulum dipandang sebagai tujuan, konteks dan strategi dalam pembelajaran melalui program pengembangan instrumen atau materi belajar, interaksi sosial dan teknik pembelajaran secara sistematis di lingkungan lembaga pendidikan. Manajemen perubahan dalam pendidikan Islam transformatif tergantung pada kurikulum yang berlaku. Olehkarena itu kurikulum dianggap sebagai “*core*” atau inti penentu perubahan. Kurikulum ini sifatnya mengikat dan harus dipedomani dalam menjalankan roda keberlangsungan lembaga pendidikan. Dalam lembaga pendidikan Islam, kurikulum ini tertuang dalam Keputusan Menteri Agama.

Adapun keputusan yang sifatnya mengikat dan mengalami perubahan adalah Keputusan Menteri Agama (KMA) nomor 792 tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Raudhatul Athfal, Keputusan Menteri Agama (KMA) nomor 183 tentang Kurikulum PAI dan Bahasa Arab, Keputusan Menteri Agama (KMA) nomor 184 tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah, Keputusan Menteri Agama (KMA) nomor 347 tahun 2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka. Keputusan tersebut tidak berlaku ketika muncul Keputusan Menteri Agama yang baru yaitu KMA nomor 450 tahun 2024.

Berdasar pada gambar 4 diatas, tampak ada peleburan yang sifatnya pembaharuan dari keempat Keputusan Menteri Agama sebelumnya. KMA nomor 450 tahun 2024 merupakan hasil dari penyatuan KMA nomor 792 tahun 2018, KMA nomor 183 tahun 2018, KMA nomor

184 tahun 2018 dan KMA nomor 347 tahun 2022. Keputusan Menteri Agama yang terbaru ini sifatnya hanya menyempurnakan apa yang belum tercantum pada KMA sebelumnya.

KMA nomor 792 tahun 2018 mengatur tentang keberadaan Raudhatl Athfal (RA). Lembaga ini berfokus pada pengembangan dan peningkatan kualitas anak usia dini. Keputusan ini bertujuan untuk memperbaiki perkembangan anak dengan pendekatan yang sesuai. Kurikulum di RA dirancang tidak hanya untuk mengajarkan pengetahuan agama, tetapi juga untuk membentuk karakter dan akhlak yang baik sejak dini. Hal ini dilakukan dengan pembelajaran agama dengan menggabungkan pendidikan keagamaan dalam aktifitas pembelajaran yang menyenangkan. Dengan pendekatan yang seperti ini, diharapkan anak dapat tumbuh kembang dengan baik dengan tetap mengaplikasikan nilai agama dalam kehidupan sehari-hari.

KMA Nomor 183 Tahun 2018 berisi tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Bahasa Arab di madrasah. KMA ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan formal tersebut terutama dalam pembelajaran PAI dan bahasa Arab. Keputusan ini mencerminkan komitmen pemerintah dalam memberikan pendidikan agama yang relevan dan berkualitas, serta kemampuan berbahasa Arab bagi siswa. Kurikulum ini dirancang agar materi yang diajarkan sesuai dengan perkembangan zaman. Melalui kurikulum yang tepat, siswa diharapkan dapat memahami ajaran agama Islam secara mendalam dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. KMA ini juga menyoroti integrasi adanya keterpaduan antara kurikulum PAI dan Bahasa Arab. Dengan kedua kurikulum tersebut, diharapkan siswa tidak hanya diajarkan tentang ajaran agama, tetapi juga bagaimana mengkomunikasikannya dengan baik. Penerapan kurikulum ini membantu siswa untuk tidak hanya memahami teori, tetapi juga mempraktekkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2018 berisi tentang pedoman implementasi kurikulum pada madrasah. KMA ini bertujuan untuk menyelaraskan pendidikan di madrasah dengan standar nasional dan kebutuhan zaman. Dalam KMA ini disebutkan bahwa penetapan tujuan kurikulum, yang tidak hanya berfokus pada aspek akademis, namun juga pembentukan karakter siswa. Struktur kurikulum mencakup muatan umum dan keagamaan, muatan lokal dan muatan khusus. Pembelajaran dirancang dengan mengintegrasikan pelajaran umum dengan pendidikan keagamaan. Dengan demikian, diharapkan siswa dapat tumbuh menjadi individu yang berakhlak mulia, berilmu, dan berwawasan global.

Keputusan Menteri Agama Nomor 347 Tahun 2022 adalah KMA yang menjadi pedoman dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di madrasah. KMA ini menetapkan keputusan yang sangat berbeda dari kurikulum sebelumnya. Kurikulum 13 atau K-13 diganti secara total oleh kurikulum ini. Banyak perbedaan yang berubah baik secara istilah maupun isi didalamnya. Perubahan secara total pada kurikulum ini membutuhkan adanya penyesuaian secara menyeluruh pada madrasah. Salah satu aspek utama dari perubahan kurikulum ini adalah penetapan tujuan Kurikulum Merdeka, yang dirancang untuk mengidentifikasi minat dan bakat siswa sesuai dengan kemampuan mereka. Perbedaan mencolok dari kurikulum ini adalah dimunculkannya proyek yang mendukung penguatan profil pelajar Pancasila. Melalui proyek ini, diharapkan siswa dapat lebih terlibat dan aktif dalam proses pembelajaran. Dalam pembelajaran proyek pendekatan pembelajaran yang dianjurkan adalah pembelajaran yang berorientasi pada siswa. Guru diharapkan dapat menciptakan pengalaman belajar yang interaktif dan mendorong keaktifan siswa. Salah satu cara yang dapat diterapkan adalah melalui proyek berbasis pembelajaran, di mana siswa terlibat dalam kegiatan nyata yang memungkinkan mereka menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam konteks yang lebih luas.

**Tabel 2. Perbandingan KMA 347 tahun 2022 dengan KMA 450 tahun 2024**

No	Kategori	KMA 347 tahun 2022	KMA 450 tahun 2024
1.	Tujuan dan fokus utama	Menekankan penyempurnaan standar kurikulum sesuai dengan standar pendidikan nasional dan pengembangan kompetensi dasar pada jenjang RA, MI, MTs, MA dan MAK	Fokus pada implementasi kurikulum dengan penekanan pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi serta integrasi aspek spiritual dan karakter dalam pembelajaran
2.	Struktur kurikulum	Mengatur struktur kurikulum berdasar kompetensi inti dan kompetensi dasar yang harus oleh peserta didik pada masing-masing jenjang pendidikan	Selain mengatur struktur kurikulum, juga memberikan panduan lebih rinci tentang pembelajaran tematik terpadu dan penguatan profil pelajar Pancasila
3.	Pendekatan pembelajaran	Menekankan pada pembelajaran berbasis kompetensi dengan pendekatan saintifik	Menekankan pembelajaran berbasis pada proyek (project based learning) dan pembelajaran berbasis masalah (problem based learning) untuk meningkatkan ketrampilan abad ke 21
4.	Evaluasi dan penilaian	Focus pada penilaian kompetensi peserta didik	Penilaian mencakup kompetensi akademik, sikap, ketrampilan serta penilaian berbasis polio dan penilaian proyek
5.	Penggunaan teknologi dalam pembelajaran	Sebatas penggunaan teknologi sebagai alat bantu dalam pembelajaran	Mendorong integrasi teknologi secara menyeluruh dalam pembelajaran termasuk platform pembelajaran daring dan alat bantu digital
6.	Pengembangan profesi guru	Menyediakan program keprofesionalan secara umum	Menekankan pada pengembangan profesional berkelanjutan dengan focus pada ketrampilan digital dan teknologi pembelajaran inovatif
7.	Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Menekankan pentingnya peran serta masyarakat dan orang tua dalam proses pendidikan	Menumbuhkan peran pemerintah daerah dan swasta dalam mendukung pelaksanaan kurikulum serta membangun kemitraan untuk meningkatkan mutu pendidikan

Table diatas menjelaskan adanya perbedaan yang signifikan antara KMA nomor 347 tahun 2022 dengan KMA nomor 450 tahun 2024 walaupun keduanya adalah kurikulum merdeka. KMA nomor 450 tahun 2024 mengakomodir KMA sebelumnya. Dengan ditetapkannya KMA baru ini yaitu tanggal 2 Mei 2024 maka KMA sebelumnya dinyatakan tidak berlaku. Dengan demikian kebijakan kurikulum baik jenjang Raudatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan mengacu pada KMA ini. KMA nomor 450 tahun 2024 merupakan penyempurnaan pada kurikulum merdeka sebelumnya. KMA ini memberi peluang kepada madrasah untuk mengembangkan diri seluas-luasnya sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Keberadaan KMA ini tentunya menjadi angin segar bagi pemangku kepentingan untuk mengembangkan diri.

## KESIMPULAN

Manajemen merupakan keseluruhan prosedur yang diawali dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan. Rangkaian kegiatan ini ditempuh untuk mewujudkan cita-cita organisasi tepat pada harapan dengan perantara orang lain. Perubahan adalah sebuah pembaharuan yang diharapkan membawa pada kemajuan dan kemaslahatan kehidupan.

Kurt Lewins menguraikan tiga model (*Lewin's three-stage model*) yaitu perubahan terencana yang memberikan penjelasan terhadap langkah pengambilan gagasan, melakukan pengelolaan, dan memantapkan proses perubahan. Model itu dikenal dengan unfreeze, change, dan refreeze.

Fenomena penggerak Manajemen Perubahan Pendidikan Islam Transformatif dapat diklasifikasikan sebagai berikut: motor penggerak perubahan dan sifat budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi salah satunya adalah pengembangan organisasi dalam skala lama (jangka panjang). Upaya menantang perubahan eksternal organisasi serta menambah kompetensi dengan mengambil jalan keluar terhadap persoalan-persoalan organisasi diperlukan perbaikan dan peningkatan.

Banyak faktor yang memengaruhi perubahan. Akan tetapi, terkadang ada beberapa respon dalam menghadapi perubahan, yaitu menentang, mengikuti, dan memimpin. Mereka yang menentang mencoba tetap dalam pendirian awal menganggap belum butuh sebuah perubahan. Mayoritas organisasi menolak perubahan akan jauh tertinggal sehingga memungkinkan mengikuti perubahan tersebut.

Perubahan yang terjadi pada masa generasi alpha didasari oleh cepatnya perkembangan teknologi. Perubahan pada lembaga pendidikan pada generasi ini berpedoman pada peraturan pemerintah terbaru. Peraturan ini tertuang dalam Keputusan Menteri Agama nomor 450 Tahun 2024 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan. Kurikulum merupakan ruh dari lembaga sehingga dengan terbitnya KMA nomor 450 tahun 2024 ini semua keputusan yang berhubungan dengan kurikulum sebelumnya tidak berlaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Ali,. (2011). *Pembaruan Pendidikan di Pondok Pesantren Lirboyo*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Aslami, N, and C K Dewi. (2023). "Dampak Perubahan Manajemen Terhadap Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Dalam Perspektif Pendidikan Islam." *Al-Mirah: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1: 62–86.
- Beer, Michael. (2002). *Breaking the Code of Changes*, USA: President and Fellow of Harvard College.
- Bridges, William. (2003). *Managing Transition: Making the Most of Changes*, Cambridge: Perseus Publishing Services.
- Davidson, Jeff. (2002). *Change Management terjemah Cet 1*, Jakarta: Prenada.
- Dewi, Rosma Rosmala. (2013). *Manajemen Perubahan Organisasi Publik*, Vol. 4 No. 01 Juni: 313-323
- Efendi, Nur. (2005). *Manajemen Perubahaan di Pondok Pesantren Yogyakarta*: Teras.
- Hasibuan, Malayu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hunsaker, Cook.( 2001). *Manajemen and Organization Behavior*, MC Graw-Hill: Boston.
- Irianto, Yoyon Bahtiar. (2012). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pres.
- Kahar, Irawati A. (2008). (*Organization Change*) *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 4, No.1, Juni.
- KBBI online. (2010). *KBBI Offline (Software Kamus Besar Bahasa Indonesia)*.
- Copyright (c) 2024 EDUCATIONAL : Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pengajaran

- Kim, S., and G. B. Esquivel. (2011). "Adolescent Spirituality and Resilience: Theory, Research, and Educational Practices." *Psychology in the Schools* 48, no. 7: 755–765. <https://doi.org/doi:10.1002/pits.20582>.
- Kusmardiningsih, W T. (2023). "Pendidikan Islam Transformatif Imam Al-Ghazali: Upaya Mewujudkan Generasi Berakhlak Mulia." *Managiere: Journal of Islamic ...* 2, no. 2: 23–40. <https://doi.org/10.35719/managiere.v2i2.188>
- Laili, Ummi Fauziyah, Binti Maunah. (2022). Implementasi Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam. (*Jurnal JoIEM*, Vol 3 No 2), 90.
- Maunah, Binti. (2022). Implementasi Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam. *JoIEM (Journal of Islamic Education Management)* Vol.3, No.210)
- Munif, M., Agus Eko Sujianto, and PrimMasrokan Mutohar. (2023). "Korporasi Produksi Pendidikan: Paradigma Baru Dalam Meningkatkan Kompetensi Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam Transformatif." *Al-Mafazi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1: 1–14.
- N Aslami dan C K Dewi. (2023). "Dampak Perubahan Manajemen Terhadap Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Dalam Perspektif Pendidikan Islam," *Al-Mirah: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1: 62–86.
- Nasution, Nur. (2010). *Manajemen Perubahan* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Permanasari, Engalien Yusniar, & Nik Haryanti. (2023). "Optimizing Institutional Identity: A Strategic Approach through Religious Culture in Higher Education." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 4: 1290–1303. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i4.6821>.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Schein, Edgar H. (1997). *Organization Culture and Leadership*, San Fransisco : Jossey-Bass.
- Shihab, M. Quraish. (2002). *Tafsir al- Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Quran*, Jakarta: Lentera Hati.
- Soebiantoro, and Nik Haryanti. (2022). *Perilaku Organisasi*. Purbalingga: Eurika Media Aksara.
- Subiyantoro. (2016). Managerial: *Journal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No 2 Nopember.
- Stoner, James. (1996). *Manajemen II*. Penerjemah; Alexander Sindoro, Jakarta: Prenhalinddo.
- Sugandi. (2013). *Dampak Implementasi Perubahan dalam Organisasi*, Jurnal Vol 4. No 1 Juni: 313- 323.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2010) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (konsep, prinsip, dan instrumen)*, Bandung: Aditama,.