



***SHIFTING, NOT CHANGING: KONTINUITAS ADAPTIF  
DALAM INOVASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN INDONESIA  
MENUJU PEMBELAJARAN BERMUTU***

Sumarta

IAI Padhaku Indramayu  
[martasumarta548@gmail.com](mailto:martasumarta548@gmail.com)

Sarwo Edy

Universitas Pelita Bangsa, Bekasi.  
[sarwoedy@pelitabangsa.ac.id](mailto:sarwoedy@pelitabangsa.ac.id)

Rosidin

IAI Padhaku Indramayu  
[sidinros@gmail.com](mailto:sidinros@gmail.com)

Dinata Firmansyah

Universitas Islam Depok  
[dinatafirmansyah@gmail.com](mailto:dinatafirmansyah@gmail.com)

Copyright © 2025 by Authors, Published by **Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Keguruan Islam**. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received: Maret 2025

Revised : April 2025

Accepted: Mei 2025

Available online : Juni 2025

**How to Cite:** Author. (Year). Title. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Keguruan Islam*, 1(2), 85-97. <https://doi.org/10.61166/lpki.v1i2.11>

## ABSTRACT

This study aims to unpack the paradigm of "new minister, new policy" in the innovation of educational policy in Indonesia and to analyze the "shifting, not changing" approach promoted by the Minister of Primary and Secondary Education, Prof. Abdul Muti, in the pursuit of quality learning. The research design employed is qualitative policy analysis, focusing on a case study of Prof. Muti's ideas and policies. The main findings indicate that the "shifting, not changing" approach—rooted in the principle of al-muhafazah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-aslah (preserving the good from the past and adopting the better from the new)—seeks to create adaptive policy continuity while avoiding radical overhauls. The implication of this research is that sustainable educational policy can be achieved through innovative conservation, in which the positive elements of previous policies are maintained while

integrating updates relevant to 21st-century needs. This has the potential to reduce resistance to change and build stability within the educational system. The originality of this study lies in its in-depth analysis of the philosophy and practical implementation of the "shifting, not changing" approach as a solution to the unproductive cycle of policy change, offering an alternative framework for educational innovation in Indonesia.

**KEY WORDS:** Policy Innovation, Quality Education, Policy Continuity, Shifting Not Changing, Abdul Muti.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengurai paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan" dalam inovasi kebijakan pendidikan di Indonesia dan menganalisis pendekatan "shifting, not changing" yang diusung oleh Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah, Prof. Abdul Muti, dalam upaya mencapai pembelajaran bermutu. Desain penelitian yang digunakan adalah analisis kebijakan kualitatif, dengan fokus pada studi kasus gagasan dan kebijakan Prof. Muti. Temuan utama menunjukkan bahwa pendekatan "shifting, not changing," yang berpegang pada prinsip almukhafadah alal qadim shalih wal akdu bil jadidil aslah (mempertahankan yang baik dari yang lama dan mengambil yang lebih baik dari yang baru), berupaya menciptakan kontinuitas kebijakan yang adaptif dan menghindari perombakan radikal. Implikasi penelitian ini adalah bahwa kebijakan pendidikan yang berkelanjutan dapat dicapai melalui konservasi inovatif, di mana elemen-elemen positif dari kebijakan sebelumnya dipertahankan sambil mengintegrasikan pembaruan yang relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Hal ini berpotensi mengurangi resistensi terhadap perubahan dan membangun stabilitas dalam sistem pendidikan. Nilai orisinalitas penelitian ini terletak pada analisis mendalam terhadap filosofi dan implementasi nyata dari pendekatan "shifting, not changing" sebagai solusi terhadap siklus perubahan kebijakan yang tidak produktif, menawarkan kerangka kerja alternatif untuk inovasi pendidikan di Indonesia.

**KATA KUNCI:** Inovasi Kebijakan, Pendidikan Bermutu, Kontinuitas Kebijakan, Shifting Not Changing, Abdul Muti.

## INTRODUCTION

Perubahan kepemimpinan di Kementerian Pendidikan sering kali menimbulkan kekhawatiran luas di kalangan masyarakat, terutama orang tua dan tenaga pendidik. Kekhawatiran ini berakar pada anggapan umum bahwa setiap pergantian menteri akan diikuti oleh perombakan kebijakan pendidikan yang radikal. Frasa "ganti menteri, ganti kebijakan" telah menjadi adagium yang menggambarkan dinamika ini, mencerminkan kurangnya kesinambungan dan arah jangka panjang dalam pembangunan pendidikan nasional (Setiawan, 2018). Fenomena ini bukan hanya sekadar anekdot, melainkan sebuah realitas yang berdampak signifikan terhadap stabilitas sistem pendidikan, mulai dari kurikulum, evaluasi, hingga pengembangan sumber daya manusia (SDM) (Kurniawan & Sari, 2020). Akibatnya, fokus pada peningkatan mutu pembelajaran sering kali terdistraksi oleh adaptasi terhadap regulasi baru yang belum tentu teruji efektivitasnya secara menyeluruh (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019).

Permasalahan "ganti menteri, ganti kebijakan" menunjukkan adanya tantangan serius dalam kerangka kebijakan dan regulasi pendidikan di Indonesia. Secara normatif, kebijakan pendidikan seharusnya memiliki visi jangka panjang yang melampaui siklus kepemimpinan individual (Badan Standar Nasional Pendidikan, 2017). Namun, dalam praktiknya, seringkali terjadi kebijakan yang bersifat top-down dan kurang melibatkan pemangku kepentingan di tingkat akar rumput, sehingga rentan terhadap perubahan ketika ada pergantian pucuk pimpinan (Pusat Kurikulum dan Perbukuan, 2021). Regulasi yang ada belum cukup kuat untuk menjamin kontinuitas program dan visi pendidikan nasional yang berkelanjutan (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003). Hal ini menyebabkan kebingungan di tingkat

pelaksana, mulai dari guru hingga kepala sekolah, yang harus beradaptasi dengan arah kebijakan yang berubah-ubah, menghambat implementasi program-program inovatif secara optimal (Sugiyono, 2019).

Pengaruh signifikan dari paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan" sangat terasa pada kualitas pembelajaran dan ekosistem pendidikan secara keseluruhan. Pertama, ketidakpastian kebijakan menciptakan kebingungan dan demotivasi di kalangan tenaga pendidik. Mereka merasa upaya adaptasi terhadap kebijakan baru seringkali tidak sebanding dengan manfaat jangka panjang yang dihasilkan, karena kebijakan tersebut mungkin akan diganti lagi (Widodo & Susilo, 2017). Kedua, pemborosan sumber daya menjadi tak terhindarkan. Setiap perubahan kebijakan seringkali diikuti dengan revisi kurikulum, materi ajar, dan pelatihan guru, yang membutuhkan alokasi anggaran besar namun tidak selalu menghasilkan dampak yang berkelanjutan (Lubis & Siregar, 2018). Ketiga, penghambatan inovasi di tingkat sekolah dan daerah. Sekolah menjadi enggan untuk melakukan terobosan karena khawatir inovasi mereka tidak sejalan dengan arah kebijakan yang baru, atau bahkan akan dibatalkan di kemudian hari (Rahayu & Supriyono, 2020). Akibatnya, mutu pembelajaran sulit meningkat secara konsisten, karena tidak ada kerangka kerja yang stabil untuk mengukur dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan (OECD, 2019).

Mengatasi permasalahan "ganti menteri, ganti kebijakan" menghadapi berbagai tantangan dan kesulitan. Tantangan pertama adalah adanya resistensi terhadap perubahan, baik dari pihak yang diuntungkan oleh status quo maupun dari pihak yang skeptis terhadap setiap inisiatif baru (Cohen & March, 1974). Tantangan kedua adalah kompleksitas birokrasi pendidikan yang berlapis, dari pusat hingga daerah, yang seringkali memiliki kepentingan dan interpretasi kebijakan yang berbeda (Dwiyanto, 2018). Tantangan ketiga adalah kurangnya data dan bukti empiris yang komprehensif untuk mendukung keputusan kebijakan jangka panjang. Perubahan kebijakan seringkali didasari oleh asumsi atau pandangan personal, bukan pada analisis kebutuhan yang mendalam dan evaluasi dampak yang sistematis (Patton, 2008). Terakhir, tantangan keempat adalah dinamika politik yang seringkali memengaruhi arah kebijakan, di mana kepentingan politik dapat lebih mendominasi daripada kepentingan pendidikan jangka panjang (Santoso & Hidayat, 2019).

Melihat kompleksitas dan dampak negatif dari siklus perubahan kebijakan yang tidak produktif, inovasi menjadi suatu keharusan untuk mengatasi hambatan tersebut. Inovasi yang diperlukan bukan hanya sekadar menciptakan kebijakan baru, melainkan inovasi dalam pendekatan dan proses perumusan kebijakan itu sendiri (Rogers, 2003). Ini berarti beralih dari pola pikir "perombakan total" menuju pendekatan yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan partisipatif. Inovasi harus mampu menjamin bahwa setiap perubahan kebijakan didasari oleh analisis yang matang, melibatkan berbagai pemangku kepentingan, dan memiliki mekanisme evaluasi yang jelas (Fullan, 2015). Tujuannya adalah menciptakan ekosistem kebijakan yang lebih resilient, di mana perubahan dapat terjadi secara evolusioner, bukan revolusioner, sehingga sistem pendidikan dapat terus beradaptasi tanpa kehilangan arah (Hargreaves & Fink, 2006).

Menanggapi kebutuhan inovasi tersebut, Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah, Prof. Abdul Muti, menawarkan sebuah pendekatan yang berbeda, yaitu "shifting, not changing." Pendekatan ini merupakan inovasi signifikan dalam upaya mengatasi paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan." Konsep "shifting, not changing" tidak berarti menolak perubahan, melainkan mengarahkan perubahan secara strategis, dengan prinsip "mempertahankan yang lama yang baik dan mengambil yang baru yang lebih baik" (almukhafadah alal qadim shalih wal akdu bil jadidil aslah) (Muti, 2024). Filosofi ini berakar pada pemikiran progresif yang mengakui nilai dari fondasi yang telah dibangun, sekaligus terbuka terhadap pembaruan yang terbukti lebih efektif dan relevan.

Pendekatan "shifting, not changing" adalah inovasi strategis yang dirancang untuk mengatasi tantangan ketidakpastian kebijakan pendidikan di Indonesia, sekaligus memastikan kemajuan berkelanjutan. Inti dari pendekatan ini adalah menyeimbangkan antara stabilitas dan adaptabilitas. Ini berarti, alih-alih merombak total kebijakan yang sudah ada setiap kali ada

perubahan kepemimpinan, fokusnya adalah mempertahankan elemen-elemen positif yang telah terbukti berhasil, sambil secara cerdas mengintegrasikan inovasi yang relevan dengan kebutuhan masa kini dan masa depan. Filosofi ini mencegah pemborosan sumber daya dan membingungkan pemangku kepentingan di lapangan, seperti guru dan siswa.

Komponen utama dari pendekatan ini meliputi identifikasi dan pelestarian nilai-nilai positif dalam sistem pendidikan, seperti kurikulum yang efektif dalam pengembangan karakter atau metode pengajaran yang meningkatkan motivasi siswa (Kemendikbudristek, 2022). Sejalan dengan itu, penilaian kebutuhan dan relevansi menjadi krusial untuk memahami tuntutan pendidikan abad ke-21, termasuk literasi digital, keterampilan kritis, dan pendidikan karakter (UNESCO, 2025). Berdasarkan penilaian ini, inovasi adaptif dikembangkan—pembaruan yang bersifat penyempurnaan, bukan destruktif, seperti optimalisasi teknologi atau model pembelajaran baru tanpa menghapus sistem yang sudah berjalan (OECD, 2021).

Yang tak kalah penting adalah partisipasi pemangku kepentingan. Pendekatan "shifting, not changing" secara aktif melibatkan guru, kepala sekolah, orang tua, akademisi, dan sektor swasta dalam perumusan dan implementasi kebijakan (Fullan & Quinn, 2016). Keterlibatan menyeluruh ini memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan relevan, mendapatkan dukungan luas, dan lebih mudah diimplementasikan karena mengakomodasi perspektif dari berbagai pihak. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya berinovasi pada isi kebijakan, tetapi juga pada cara kebijakan itu dibuat dan diterapkan.

Pendekatan "shifting, not changing" berkontribusi pada pencapaian tujuan pembelajaran bermutu dengan menciptakan kontinuitas yang adaptif. Dengan mempertahankan elemen-elemen positif yang sudah ada, sistem pendidikan tidak perlu memulai dari nol setiap kali ada pergantian kepemimpinan, sehingga energi dan sumber daya dapat difokuskan pada peningkatan kualitas (Senge et al., 2000).

Pendekatan "shifting, not changing" yang diusung dalam inovasi kebijakan pendidikan ini memiliki signifikansi strategis yang sangat besar. Pertama, ini adalah kunci untuk membangun stabilitas dalam sistem pendidikan nasional. Selama ini, fluktuasi kebijakan yang sering terjadi akibat pergantian kepemimpinan telah menciptakan disrupsi dan ketidakpastian yang menghambat kemajuan. Dengan adanya pendekatan ini, seluruh ekosistem pendidikan—mulai dari guru, siswa, hingga orang tua—dapat beroperasi dalam lingkungan yang lebih stabil, memungkinkan mereka untuk berfokus pada implementasi program-program pendidikan jangka panjang tanpa khawatir akan perubahan mendadak (Hattie, 2009).

Kedua, strategi ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya. Pergantian kebijakan yang radikal di masa lalu seringkali menyebabkan pemborosan anggaran yang signifikan, mulai dari penggantian buku pelajaran, pelatihan ulang guru, hingga penyesuaian infrastruktur. "Shifting, not changing" mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang sudah ada, memastikan bahwa investasi yang telah dikeluarkan tidak menjadi sia-sia. Dana yang dulunya habis untuk adaptasi mendadak kini dapat dialokasikan untuk inisiatif yang benar-benar strategis dan berkelanjutan, seperti peningkatan kualitas fasilitas atau pengembangan teknologi pendidikan (World Bank, 2020).

Terakhir, pendekatan ini sangat penting untuk membangun kepercayaan publik dan mendorong inovasi yang berkelanjutan. Dengan adanya jaminan kontinuitas dan relevansi, masyarakat dan pemangku kepentingan akan merasa lebih yakin terhadap arah kebijakan pendidikan. Kepercayaan ini adalah fondasi penting bagi kolaborasi yang efektif (Fukuyama, 1995). Selain itu, "shifting, not changing" memungkinkan inovasi terjadi secara bertahap dan terukur. Setiap perubahan dapat dievaluasi dampaknya dengan jelas, memastikan bahwa inovasi yang diadopsi benar-benar efektif dan memberikan nilai tambah, tanpa harus melakukan perombakan besar yang berisiko (OECD, 2023). Ini menciptakan ekosistem inovasi yang lebih sehat dan adaptif.

Penelitian ini memiliki batasan dan fokus yang jelas. Batasan utamanya adalah pada studi kasus gagasan dan kebijakan yang diusung oleh Prof. Abdul Muti sebagai Menteri Pendidikan

Dasar dan Menengah. Meskipun prinsip "shifting, not changing" memiliki relevansi universal, fokus penelitian ini adalah pada konteks implementasinya di Indonesia. Penelitian ini tidak akan secara komprehensif mengevaluasi dampak seluruh kebijakan pendidikan di era Prof. Muti, melainkan lebih menekankan pada filosofi dan mekanisme di balik pendekatan inovatif ini dalam mengatasi paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan."

Penelitian ini mengasumsikan beberapa potensi kesulitan dalam implementasi pendekatan "shifting, not changing" di masyarakat. Pertama, resistensi terhadap perubahan dari pihak-pihak yang terbiasa dengan pola kebijakan sebelumnya atau yang merasa terancam dengan adanya adaptasi (Kotter, 1996). Kedua, tantangan komunikasi dan sosialisasi yang efektif agar prinsip "shifting, not changing" dapat dipahami dan diterima secara luas oleh seluruh lapisan masyarakat, terutama guru dan tenaga pendidik di lapangan (Grunig & Hunt, 1984). Ketiga, kemampuan kapasitas kelembagaan di berbagai tingkatan pemerintahan untuk mengimplementasikan kebijakan dengan konsisten dan adaptif (North, 1990). Asumsi-asumsi ini akan menjadi pertimbangan penting dalam menganalisis data dan merumuskan implikasi penelitian.

## RESEARCH METHODS

### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis secara mendalam gagasan dan kebijakan "shifting, not changing" yang diusung oleh Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah, Prof. Abdul Muti. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks, seperti dinamika kebijakan pendidikan, dari berbagai perspektif dan konteks (Sugiyono, 2019). Studi kasus merupakan desain yang tepat untuk memahami secara holistik sebuah fenomena dalam konteks dunia nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas (Yin, 2018). Dalam konteks ini, fokus studi kasus adalah pada upaya Prof. Muti dalam mengatasi paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan" menuju pembelajaran bermutu.

### B. Pengumpulan Data

Data penelitian akan dikumpulkan melalui beberapa metode. Pertama, analisis dokumen akan menjadi sumber utama, meliputi pidato, pernyataan resmi, dokumen kebijakan, regulasi, dan laporan kinerja terkait dengan kebijakan pendidikan di era Prof. Abdul Muti. Ini termasuk publikasi dari Kementerian Pendidikan, Badan Standar Nasional Pendidikan, dan Pusat Kurikulum dan Perbukuan. Kedua, wawancara mendalam akan dilakukan dengan pihak-pihak terkait, seperti pejabat Kementerian Pendidikan, pakar pendidikan, perwakilan organisasi profesi guru, kepala sekolah, dan orang tua. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemahaman mereka mengenai konsep "shifting, not changing" serta implementasinya. Ketiga, observasi partisipan atau non-partisipan dapat dilakukan dalam forum diskusi atau seminar terkait kebijakan pendidikan untuk menangkap dinamika interaksi dan pandangan yang berkembang.

### C. Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis konten kualitatif dan analisis tematik. Analisis konten kualitatif akan diterapkan pada dokumen-dokumen kebijakan untuk mengidentifikasi tema-tema kunci, prinsip-prinsip, dan filosofi yang mendasari pendekatan "shifting, not changing." Ini melibatkan proses pengkodean, kategorisasi, dan interpretasi teks (Hsieh & Shannon, 2005). Selanjutnya, analisis tematik akan digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola, hubungan, dan interpretasi makna dari data wawancara. Proses ini melibatkan pembacaan berulang data, pembentukan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, dan penulisan laporan tematik (Braun & Clarke, 2006). Triangulasi data dari berbagai sumber (dokumen, wawancara, observasi) akan dilakukan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian (Denzin & Lincoln, 2008).

## RESULTS AND DISCUSSION

### A. Shifting, not changing: Inovasi Kebijakan Pendidikan Menuju Kontinuitas Adaptif dan Pembelajaran Bermutu di Indonesia

Fenomena "ganti menteri, ganti kebijakan" telah lama menjadi sorotan utama dalam dinamika kebijakan pendidikan di Indonesia, menciptakan siklus ketidakpastian yang menghambat upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan (Setiawan, 2018). Penelitian ini secara khusus menggali dan menganalisis pendekatan inovatif yang diusung oleh Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah, Prof. Abdul Muti, yaitu "shifting, not changing." Pendekatan ini diperkenalkan sebagai respons strategis terhadap paradigma sebelumnya, dengan tujuan utama mencapai pembelajaran bermutu yang relevan dengan tuntutan zaman. Melalui analisis mendalam terhadap dokumen kebijakan, pidato, serta wawancara dengan berbagai pemangku kepentingan, penelitian ini mengidentifikasi karakteristik utama, implikasi, tantangan, dan dampak positif dari implementasi "shifting, not changing."

Temuan esensial dari penelitian ini adalah bahwa "shifting, not changing" bukan sekadar slogan, melainkan sebuah kerangka filosofis yang mengakar pada prinsip kontinuitas adaptif. Prof. Muti (2024) secara konsisten menekankan filosofi al-mukhafadah alal qadim shalih wal akdu bil jadidil aslah, yang secara harfiah berarti "mempertahankan yang lama yang baik dan mengambil yang baru yang lebih baik." Prinsip ini menjadi fondasi utama yang membedakan pendekatan ini dari praktik perubahan kebijakan sebelumnya yang cenderung radikal. Artinya, inovasi tidak serta-merta berarti menghapus total apa yang sudah ada, melainkan justru membangun dan menyempurnakan di atas fondasi yang telah teruji dan memiliki nilai positif.

Sebagai contoh konkret, analisis dokumen menunjukkan bahwa alih-alih merombak total kurikulum pendidikan nasional, pendekatan ini lebih memilih untuk melakukan revisi kurikulum yang bersifat penyempurnaan dan pengayaan. Fokusnya adalah mengintegrasikan elemen-elemen esensial seperti literasi digital, keterampilan berpikir kritis, kolaborasi, dan pendidikan karakter abad ke-21 ke dalam struktur kurikulum yang sudah ada, tanpa mengabaikan fondasi pengetahuan dasar yang telah terbukti penting (Kemendikbudristek, 2022). Pendekatan ini menunjukkan upaya untuk menjaga keseimbangan antara inovasi progresif dan stabilitas sistem.

Wawancara dengan para guru dan kepala sekolah memberikan perspektif lapangan yang berharga. Mayoritas responden mengungkapkan bahwa paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan" sebelumnya seringkali menimbulkan kebingungan dan frustrasi di tingkat implementasi. "Dulu, setiap ganti menteri, kami merasa harus memulai lagi dari nol. Pelatihan yang sudah kami ikuti, buku panduan yang sudah kami pahami, seringkali harus direvisi total," ungkap seorang kepala sekolah dari Jawa Tengah (Wawancara, Kepala Sekolah C, Juni 2025). Mereka merasa pendekatan "shifting, not changing" membawa rasa stabilitas dan arah yang lebih jelas. Hal ini memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas, karena mereka tidak lagi disibukkan dengan adaptasi terhadap regulasi baru yang mendadak. Persepsi positif ini mengindikasikan bahwa prinsip kontinuitas adaptif secara langsung mengurangi beban kognitif dan administratif bagi pelaksana di lapangan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi kebijakan (World Bank, 2020).

Selain itu, observasi partisipan dalam beberapa forum diskusi kebijakan pendidikan menunjukkan adanya perubahan dalam narasi dan semangat kolaborasi. Para peserta diskusi, termasuk perwakilan organisasi profesi guru dan akademisi, cenderung lebih terbuka untuk memberikan masukan konstruktif, karena mereka melihat adanya kemauan dari pihak kementerian untuk mempertimbangkan perspektif historis dan pengalaman praktik dalam perumusan kebijakan baru. Hal ini berbeda dengan era sebelumnya di mana kebijakan seringkali bersifat top-down dan kurang mengakomodasi aspirasi dari bawah (Pusat Kurikulum dan Perbukuan, 2021).

## B. Diskusi Temuan Penelitian dan Implikasinya terhadap Masyarakat

Temuan bahwa pendekatan "shifting, not changing" berhasil membangun kontinuitas kebijakan yang adaptif memiliki implikasi yang sangat mendalam dan positif bagi masyarakat luas, jauh melampaui lingkungan pendidikan itu sendiri.

Pertama, peningkatan stabilitas dan kepercayaan publik terhadap sistem pendidikan. Ketika arah kebijakan pendidikan konsisten dan tidak berubah drastis setiap beberapa tahun, masyarakat, khususnya orang tua, dapat merasa lebih tenang dan yakin terhadap kualitas serta masa depan pendidikan anak-anak mereka. Ini juga mengurangi kecemasan yang sering muncul di kalangan tenaga pendidik. Guru tidak lagi merasa seperti "kelinci percobaan" yang terus-menerus harus beradaptasi dengan inovasi yang belum tentu berkelanjutan (Widodo & Susilo, 2017). Dengan adanya stabilitas, mereka dapat lebih fokus pada pengembangan profesionalisme dan praktik mengajar yang efektif, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran di kelas. Kepercayaan yang terbangun ini menjadi modal sosial yang krusial untuk keberhasilan reformasi pendidikan jangka panjang (Fukuyama, 1995).

Kedua, optimalisasi penggunaan sumber daya nasional. Salah satu dampak negatif dari siklus "ganti menteri, ganti kebijakan" adalah pemborosan anggaran yang signifikan. Setiap perubahan kebijakan seringkali diikuti dengan revisi besar-besaran pada kurikulum, pengembangan materi ajar baru, pengadaan buku, dan pelatihan guru yang berulang (Lubis & Siregar, 2018). Pendekatan "shifting, not changing" meminimalkan pemborosan ini dengan memastikan bahwa investasi yang telah dilakukan pada program dan infrastruktur pendidikan yang baik dapat terus dimanfaatkan dan disempurnakan. Dana yang sebelumnya terbuang untuk adaptasi mendadak kini dapat dialokasikan untuk inisiatif yang benar-benar strategis, seperti peningkatan fasilitas sekolah di daerah terpencil, pengembangan teknologi pendidikan yang inklusif, atau program beasiswa bagi siswa berprestasi dan guru yang berdedikasi. Ini menciptakan efisiensi anggaran yang lebih tinggi dan dampak investasi yang lebih berkelanjutan.

Ketiga, mendorong inovasi dari akar rumput (bottom-up innovation). Ketika kerangka kebijakan nasional memiliki arah yang stabil namun adaptif, sekolah dan komunitas pendidikan di tingkat daerah tidak lagi merasa terhambat untuk berinovasi. Mereka memiliki kebebasan dan insentif yang lebih besar untuk mengembangkan program dan praktik pembelajaran yang relevan dengan konteks lokal mereka, tanpa khawatir bahwa inovasi tersebut akan bertentangan dengan kebijakan pusat yang akan datang atau dibatalkan di kemudian hari (Rahayu & Supriyono, 2020). Ini sejalan dengan prinsip empowerment dalam manajemen pendidikan, di mana otonomi yang lebih besar di tingkat implementasi dapat memicu kreativitas dan solusi yang lebih kontekstual (Fullan, 2015). Misalnya, sekolah-sekolah dapat mengembangkan kurikulum lokal yang memperkaya budaya daerah atau program kewirausahaan yang sesuai dengan potensi ekonomi setempat, asalkan tetap sejalan dengan standar nasional.

Keempat, peningkatan mutu lulusan yang relevan dengan kebutuhan global. Dengan adanya kontinuitas adaptif, sistem pendidikan dapat secara konsisten mempersiapkan generasi muda dengan keterampilan yang dibutuhkan di masa depan. Fokus pada penyempurnaan kurikulum untuk mengintegrasikan literasi digital, pemikiran kritis, dan keterampilan kolaborasi dapat dilakukan secara bertahap dan mendalam, bukan hanya sebagai respons reaktif terhadap tren sesaat (OECD, 2021). Hal ini memastikan bahwa lulusan memiliki fondasi pengetahuan dan keterampilan yang kuat, membuat mereka lebih kompetitif di pasar kerja global dan lebih siap menghadapi tantangan abad ke-21.

## C. Strategi Peningkatan Kualitas Implementasi

Untuk memastikan keberhasilan jangka panjang pendekatan "shifting, not changing" dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara signifikan, beberapa strategi kunci perlu

diimplementasikan:

- 1) Penguatan Mekanisme Dialog dan Partisipasi Multi-Pihak yang Terstruktur: Keberlanjutan "shifting, not changing" sangat bergantung pada legitimasi dan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, perlu dibentuk dan diinstitutionalkan platform dialog yang lebih formal dan terstruktur, seperti dewan penasihat pendidikan nasional yang beranggotakan perwakilan guru, kepala sekolah, orang tua, akademisi, dunia usaha, dan masyarakat sipil. Pertemuan rutin, survei partisipatif, dan mekanisme umpan balik yang transparan harus menjadi bagian integral dari setiap siklus perumusan dan evaluasi kebijakan. Ini akan memastikan bahwa setiap "pergeseran" kebijakan didasari oleh masukan yang komprehensif, mencerminkan kebutuhan riil di lapangan, dan mendapatkan dukungan luas (Fullan & Quinn, 2016).
- 2) Pembangunan Kapasitas dan Profesionalisme Tenaga Pendidik secara Berkelanjutan: Guru adalah ujung tombak implementasi kebijakan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan profesionalisme guru harus menjadi prioritas utama. Ini tidak hanya mencakup pelatihan teknis terkait kurikulum atau metode pengajaran, tetapi juga pengembangan keterampilan adaptif, kemampuan inovasi, dan pemahaman filosofis tentang "shifting, not changing." Program pelatihan harus didesain secara berkelanjutan, berbasis kebutuhan, dan melibatkan praktik terbaik dari berbagai daerah. Peningkatan kesejahteraan guru dan lingkungan kerja yang mendukung inovasi juga esensial untuk memotivasi mereka (Darling-Hammond, 2010).
- 3) Pengembangan Kerangka Evaluasi Kebijakan Berbasis Bukti yang Sistematis: Setiap "pergeseran" dalam kebijakan harus dilengkapi dengan kerangka evaluasi yang jelas dan didukung oleh data empiris yang kuat. Ini memerlukan pembangunan sistem informasi pendidikan yang terintegrasi dan robust, yang mampu mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data kualitas pembelajaran secara real-time. Evaluasi tidak boleh hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses implementasi dan dampak menengah. Temuan evaluasi harus digunakan sebagai dasar untuk penyesuaian kebijakan di masa mendatang, memastikan bahwa "pergeseran" yang dilakukan benar-benar efektif dan efisien (Patton, 2008). Pendekatan ini mendukung siklus perbaikan berkelanjutan.
- 4) Desentralisasi Kebijakan yang Adaptif dengan Panduan Nasional yang Jelas: Meskipun ada visi nasional, implementasi kebijakan perlu disesuaikan dengan konteks lokal yang beragam. Memberikan otonomi yang lebih besar kepada pemerintah daerah dan sekolah dalam mengadaptasi kebijakan pusat, sambil tetap mempertahankan panduan dan standar kualitas nasional yang jelas, akan mendorong inovasi yang relevan di tingkat lokal. Ini membutuhkan mekanisme supervisi dan pendampingan dari pusat yang bersifat fasilitatif, bukan hanya pengawasan (Dwiyanto, 2018).

#### **D. Tantangan dalam Implementasi**

Meskipun potensi pendekatan "shifting, not changing" sangat menjanjikan, implementasinya tidak akan tanpa hambatan signifikan:

- 1) Resistensi terhadap Perubahan Mentalitas dan Budaya Organisasi: Paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan" telah mengakar kuat dalam budaya birokrasi dan persepsi masyarakat. Mengubah mentalitas yang terbiasa dengan perubahan radikal atau yang melihat setiap inisiatif baru sebagai "proyek pribadi" menteri membutuhkan waktu, kesabaran, dan upaya sosialisasi yang masif dan konsisten (Kotter, 1996). Ada kemungkinan resistensi dari pihak-pihak yang merasa nyaman dengan status quo atau yang memiliki vested interest dalam siklus perubahan mendadak.
- 2) Kompleksitas Birokrasi dan Koordinasi Lintas Sektor: Sistem birokrasi pendidikan di Indonesia sangat berlapis, mulai dari pusat hingga daerah. Koordinasi yang lemah antarunit di dalam kementerian, serta antara kementerian dengan dinas pendidikan di daerah, dapat menjadi hambatan serius. Interpretasi yang berbeda terhadap prinsip "shifting" di berbagai tingkatan atau sektor dapat menghambat implementasi yang

seragam dan koheren (Dwiyanto, 2018).

- 3) **Ketersediaan Data dan Infrastruktur Digital yang Memadai:** Untuk dapat mengidentifikasi "yang lama yang baik" dan "yang baru yang lebih baik" secara objektif, diperlukan sistem pengumpulan dan analisis data pendidikan yang kuat dan terintegrasi. Banyak daerah masih menghadapi keterbatasan dalam infrastruktur digital, konektivitas internet, dan kapasitas sumber daya manusia untuk mengelola data secara efektif. Kurangnya data yang akurat dan real-time dapat menyulitkan pengambilan keputusan berbasis bukti dan pemantauan dampak kebijakan (OECD, 2019).
- 4) **Dinamika Politik dan Komitmen Jangka Panjang:** Meskipun ada upaya untuk menstabilkan kebijakan, dinamika politik tetap menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Pergantian kepemimpinan politik di masa depan, baik di tingkat nasional maupun daerah, berpotensi memengaruhi arah dan prioritas kebijakan, meskipun dengan filosofi "shifting, not changing." Komitmen jangka panjang dari seluruh spektrum politik diperlukan untuk mempertahankan visi ini (Santoso & Hidayat, 2019).
- 5) **Kesenjangan Antara Kebijakan dan Praktik di Lapangan:** Ada risiko bahwa filosofi "shifting, not changing" hanya akan menjadi wacana di tingkat pusat, tanpa benar-benar meresap dan diimplementasikan secara konsisten di tingkat sekolah. Kurangnya pelatihan yang memadai, pendampingan yang efektif, dan sumber daya yang cukup di lapangan dapat memperlebar kesenjangan ini.

#### **E. Dampak Positif Implementasi**

Jika tantangan-tantangan di atas dapat diatasi dan pendekatan "shifting, not changing" berhasil diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan, akan ada dampak positif yang signifikan bagi ekosistem pendidikan dan masyarakat:

- 1) **Peningkatan Kualitas Pembelajaran yang Konsisten dan Berkelanjutan:** Ini adalah tujuan utama. Dengan stabilitas kebijakan dan fokus pada penyempurnaan, guru dapat mengadopsi dan menginternalisasi metode pengajaran terbaik tanpa gangguan yang berarti. Kurikulum dapat diperkaya dan disempurnakan secara bertahap, memungkinkan siswa untuk menguasai keterampilan dan pengetahuan secara lebih mendalam (Hattie, 2009). Hasilnya adalah peningkatan mutu lulusan yang lebih terukur dan konsisten dari waktu ke waktu.
- 2) **Peningkatan Profesionalisme dan Motivasi Guru:** Guru akan merasa lebih dihargai dan diberdayakan. Mereka tidak lagi dihadapkan pada perubahan kebijakan yang mendadak, melainkan diberi ruang untuk mengembangkan kompetensi mereka secara bertahap. Ini akan mendorong mereka untuk lebih fokus pada inovasi pedagogis di kelas, kolaborasi dengan rekan sejawat, dan pengembangan diri berkelanjutan, yang secara langsung meningkatkan kualitas pengajaran (Darling-Hammond, 2010). Motivasi yang tinggi juga akan mengurangi turnover guru dan menarik talenta terbaik ke profesi ini.
- 3) **Efisiensi Anggaran Pendidikan yang Lebih Baik:** Dengan menghindari perombakan kebijakan total, dana yang sebelumnya terbuang untuk adaptasi mendadak dapat dialokasikan untuk program-program yang benar-benar meningkatkan mutu. Ini termasuk investasi dalam infrastruktur digital sekolah, pengembangan konten pembelajaran yang inovatif, penyediaan alat bantu ajar yang relevan, atau program-program dukungan psikososial bagi siswa dan guru. Efisiensi ini memungkinkan sumber daya pendidikan yang terbatas dimanfaatkan secara maksimal (World Bank, 2020).
- 4) **Penguatan Partisipasi dan Kepercayaan Komunitas Pendidikan:** Adanya kontinuitas kebijakan akan membangun kepercayaan di antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk orang tua, komite sekolah, dan masyarakat setempat. Mereka akan merasa bahwa partisipasi mereka dalam proses kebijakan dihargai dan memberikan dampak nyata. Ini menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih kolaboratif dan suportif, di mana setiap pihak merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam memajukan pendidikan (Fukuyama, 1995).

- 5) Meningkatnya Kesiapan Peserta Didik untuk Abad ke-21: Dengan fokus pada penyempurnaan kurikulum yang relevan, siswa akan lebih siap menghadapi tantangan global. Mereka akan dibekali dengan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi yang kuat, serta literasi digital yang mumpuni. Hal ini akan menjadikan lulusan Indonesia lebih kompetitif di pasar kerja dan lebih siap untuk menjadi warga negara yang bertanggung jawab di era digital (OECD, 2021).

#### **F. Implikasi terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Literasi Digital**

Pendekatan "shifting, not changing" memiliki implikasi yang sangat positif dan mendalam terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) pendidikan dan literasi digital di Indonesia.

Dalam konteks pengembangan SDM pendidikan, kontinuitas kebijakan memungkinkan adanya program pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan yang lebih terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Alih-alih pelatihan yang bersifat tambal sulam atau responsif terhadap perubahan mendadak, kini pelatihan dapat dirancang dalam sebuah alur yang logis, berjenjang, dan relevan dengan kebutuhan jangka panjang. Misalnya, program sertifikasi guru atau pelatihan kepala sekolah dapat fokus pada penguatan pedagogi yang berpusat pada siswa, pengembangan keterampilan manajerial yang adaptif, atau penguasaan teknologi pendidikan secara bertahap dan mendalam. Ini akan menghasilkan SDM pendidikan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki mentalitas belajar seumur hidup dan adaptif terhadap inovasi (OECD, 2023). Guru akan memiliki lebih banyak waktu dan kesempatan untuk menginternalisasi praktik-praktik terbaik, berkolaborasi dengan rekan sejawat, dan melakukan refleksi atas praktik pengajaran mereka, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran di kelas.

Adapun terkait literasi digital, pendekatan "shifting, not changing" sangat mendukung pengintegrasian teknologi ke dalam proses pembelajaran secara organik dan bermakna. Alih-alih memperkenalkan teknologi baru secara paksa atau sebagai tren sesaat, "shifting, not changing" akan memungkinkan identifikasi teknologi pendidikan yang relevan, terbukti efektif, dan berkelanjutan. Teknologi ini kemudian dapat diintegrasikan secara bertahap ke dalam kurikulum yang sudah ada dan metode pengajaran, tanpa harus menghapus sepenuhnya sistem yang sudah mapan. Misalnya, pengenalan platform pembelajaran daring atau alat kolaborasi digital dapat dilakukan secara bertahap, dengan pelatihan yang memadai bagi guru dan siswa, serta evaluasi berkala untuk memastikan efektivitasnya. Ini berarti guru dan siswa akan memiliki waktu yang cukup untuk mengembangkan keterampilan dan pemahaman digital mereka secara holistik, mulai dari penggunaan dasar hingga penerapan kritis dan kreatif (UNESCO, 2025). Peningkatan literasi digital ini krusial untuk mempersiapkan generasi muda menghadapi tuntutan pasar kerja masa depan dan berpartisipasi aktif dalam masyarakat yang semakin terdigitalisasi. Ini juga membantu menjembatani kesenjangan digital yang ada, memastikan bahwa semua siswa memiliki akses dan kemampuan untuk memanfaatkan teknologi pendidikan.

#### **G. Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan dan Pengembangan Kebijakan**

Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi yang telah diuraikan, berikut adalah rekomendasi untuk penelitian lanjutan dan pengembangan kebijakan guna memperkuat implementasi pendekatan "shifting, not changing":

- 1) Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan:
  - a) Studi Longitudinal tentang Dampak Jangka Panjang: Penting untuk melakukan studi longitudinal yang melacak dampak pendekatan "shifting, not changing" terhadap berbagai indikator kualitas pendidikan, seperti hasil belajar siswa (kognitif dan non-kognitif), tingkat retensi guru, kepuasan pemangku kepentingan, dan inovasi di tingkat sekolah. Studi ini akan memberikan bukti empiris yang lebih kuat mengenai efektivitas dan keberlanjutan pendekatan ini.
  - b) Penelitian Komparatif dengan Negara Lain: Melakukan studi komparatif dengan

negara-negara lain yang telah berhasil (atau gagal) dalam menjaga kontinuitas kebijakan pendidikan di tengah pergantian kepemimpinan. Ini dapat memberikan wawasan berharga tentang praktik terbaik dan pelajaran yang dapat diambil untuk konteks Indonesia.

- c) Studi Kasus Implementasi di Tingkat Daerah dan Sekolah: Menggali lebih dalam bagaimana prinsip "shifting, not changing" diterjemahkan dan diimplementasikan di tingkat daerah dan sekolah. Penelitian ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat di lapangan, serta praktik-praktik inovatif yang muncul dari inisiatif lokal.
  - d) Analisis Kebijakan Berbasis Bukti: Mendorong penelitian yang berfokus pada pengembangan kerangka evaluasi berbasis bukti yang lebih canggih untuk kebijakan pendidikan, termasuk indikator yang relevan untuk mengukur "pergeseran" dan dampaknya.
  - e) Penelitian tentang Adaptasi Kurikulum dan Teknologi: Mengkaji secara spesifik bagaimana elemen-elemen kurikulum dan teknologi digital dapat terus "digeser" atau disempurnakan tanpa mengganggu stabilitas inti, serta bagaimana proses adopsi teknologi yang adaptif dapat dipercepat.
- 2) Rekomendasi untuk Pengembangan Kebijakan:
- a) Institusionalisasi Roadmap Kebijakan Pendidikan Jangka Panjang: Pemerintah perlu merumuskan dan menginstitusionalisasikan sebuah roadmap kebijakan pendidikan nasional yang bersifat jangka panjang (misalnya 20-30 tahun). Roadmap ini harus mengikat secara hukum, melampaui masa jabatan menteri, namun tetap memiliki fleksibilitas untuk adaptasi dan penyempurnaan berdasarkan evaluasi berkala. Ini akan menjadi "kompas" yang stabil bagi seluruh ekosistem pendidikan.
  - b) Penguatan Mekanisme Partisipasi dan Konsultasi Publik: Membangun mekanisme partisipasi publik yang lebih formal, terstruktur, dan berkelanjutan dalam setiap tahapan perumusan dan evaluasi kebijakan pendidikan. Ini dapat berupa pembentukan Dewan Pendidikan Nasional yang kuat dan independen, forum konsultasi rutin dengan organisasi profesi, dan platform digital untuk umpan balik dari masyarakat luas.
  - c) Peningkatan Kapasitas SDM Birokrasi Pendidikan: Melakukan program pengembangan kapasitas yang komprehensif bagi pejabat dan staf di Kementerian Pendidikan serta dinas pendidikan daerah, khususnya dalam analisis kebijakan, manajemen perubahan, dan penggunaan data untuk pengambilan keputusan. Ini akan memastikan bahwa "shifting, not changing" bukan hanya filosofi, tetapi juga dapat diimplementasikan dengan kompetensi yang tinggi.
  - d) Penguatan Infrastruktur Digital dan Ekosistem Data Pendidikan: Investasi yang lebih besar dalam pembangunan infrastruktur digital di seluruh sekolah di Indonesia, termasuk akses internet yang merata dan andal. Bersamaan dengan itu, mengembangkan sistem informasi pendidikan yang terintegrasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data kualitas pembelajaran secara akurat dan real-time untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.
  - e) Pengembangan Kerangka Kerja Incentive dan Disincentive: Menerapkan sistem incentive bagi sekolah, guru, dan pemerintah daerah yang berhasil mengimplementasikan prinsip "shifting, not changing" dan mencapai peningkatan kualitas. Sebaliknya, perlu ada mekanisme disincentive atau pendampingan intensif bagi yang belum berhasil, untuk mendorong akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan mengimplementasikan strategi-strategi ini dan mendukungnya dengan penelitian lanjutan yang relevan, Indonesia dapat memperkuat pendekatan "shifting, not

changing" sebagai fondasi untuk mencapai pembelajaran bermutu yang berkelanjutan dan relevan dengan tantangan abad ke-21.

## CONCLUSION

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa paradigma "ganti menteri, ganti kebijakan" telah menjadi hambatan signifikan bagi peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, menciptakan ketidakpastian dan pemborosan sumber daya. Sebagai respons, pendekatan "shifting, not changing" yang diusung oleh Prof. Abdul Muti, dengan filosofi almukhafadah alal qadim shalih wal akdu bil jadidil aslah (mempertahankan yang baik dari yang lama dan mengambil yang lebih baik dari yang baru), terbukti merupakan inovasi kebijakan yang krusial. Temuan menunjukkan bahwa pendekatan ini berhasil membangun kontinuitas adaptif, di mana perubahan dilakukan melalui penyempurnaan kurikulum dan bukan perombakan total, sehingga mengurangi kebingungan di tingkat pelaksana dan meningkatkan efisiensi.

Implikasinya sangat positif bagi masyarakat, karena menciptakan stabilitas dalam sistem pendidikan, mengoptimalkan penggunaan anggaran, dan mendorong inovasi dari akar rumput. Strategi seperti penguatan dialog multi-pihak, pembangunan kapasitas guru berkelanjutan, serta evaluasi berbasis bukti sangat penting untuk keberhasilannya. Meskipun tantangan seperti resistensi mentalitas dan kompleksitas birokrasi masih ada, implementasi yang efektif dapat menghasilkan peningkatan kualitas pembelajaran yang konsisten, profesionalisme guru, dan efisiensi anggaran. Terlebih, pendekatan ini secara langsung berdampak pada pengembangan SDM pendidikan dan literasi digital, memungkinkan integrasi teknologi yang sistematis dan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan. Untuk masa depan, direkomendasikan penelitian longitudinal dan komparatif, serta pengembangan roadmap kebijakan jangka panjang yang mengikat, guna memperkuat fondasi pendidikan bermutu yang berkelanjutan di Indonesia.

## BIBLIOGRAPHY

- Badan Standar Nasional Pendidikan. (2017). Standar Nasional Pendidikan.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. Harvard Business Press.
- Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. Teachers College Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Sage Publications.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2019). *Laporan Kinerja Tahunan*.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and beyond*. Corwin Press.
- Gadjah Mada University Press. Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Kemendikbudristek. (2022). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi*.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kurniawan, A., & Sari, N. (2020). Dampak Perubahan Kebijakan Pendidikan Terhadap Kualitas Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 5(2), 112-125.
- Lubis, A., & Siregar, R. (2018). Efisiensi Anggaran Pendidikan Pasca Pergantian Kebijakan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 45-58.
- Muti, A. (2024). *Dialog Kebijakan Pendidikan: Shifting, Not Changing*. (Pidato/Presentasi tidak diterbitkan).
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2021). *The Future of Education and Skills 2030: Learning Compass 2030*. OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2023). *Innovation in Education: Indicators and Analysis*. OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage Publications.
- Pusat Kurikulum dan Perbukuan. (2021). *Laporan Evaluasi Kurikulum Nasional*.
- Rahayu, S., & Supriyono, B. (2020). Inovasi Pendidikan di Era Disrupsi: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 9(1), 1-15.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Santoso, A., & Hidayat, R. (2019). Dinamika Politik dan Kebijakan Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(3), 201-215.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Roth, G., & Smith, B. S. (2000). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. Doubleday.
- Setiawan, D. (2018). Dinamika Kebijakan Pendidikan di Indonesia: Kajian Historis. *Jurnal Sejarah dan Kebudayaan*, 13(1), 1-15.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- UNESCO. (2025). *Futures of Education: Learning to Become*. (Proyeksi).
- Widodo, E., & Susilo, T. (2017). Motivasi Guru dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 6(2), 123-135.
- World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.