



## MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN LITERASI DIGITAL ADAPTIF PADA GURU PAI TK DI KABUPATEN BANDUNG

Ripan Maulana <sup>1</sup>, Irawan <sup>2</sup>

<sup>1 2</sup>UIN Sunan Gunung Djati Bandung

[ripanmaulana@gmail.com](mailto:ripanmaulana@gmail.com) <sup>1</sup>, [irawan@uinsgd.ac.id](mailto:irawan@uinsgd.ac.id) <sup>2</sup>

### Article History:

Received: 24/12/2025

Revised: 29/12/2025

Accepted: 30/12/2025

### Keywords:

Manajemen Perubahan  
Literasi Digital Adaptif  
Digital Citizenship

### Abstract:

*This study aims to formulate a model of Adaptive Change Management and Digital Literacy for Islamic Education (PAI) Kindergarten teachers in Bandung Regency to support the vision of BEDAS Society (Bangkit, Edukatif, Dinamis, Agamis, Sejahtera — Rise, Educative, Dynamic, Religious, and Prosperous). The study was motivated by the low level of digital literacy readiness among Islamic teachers and the need for a value-based, community-driven transformation model. A qualitative descriptive-analytical approach was employed using a case study design within the Forum Komunikasi Guru PAI (FKGPAI-TK) network. Data were collected from 30 teachers through in-depth interviews, questionnaires, observations, and document analysis. The data were analyzed using Miles, Huberman, & Saldaña's (2014) framework, involving data reduction, display, and conclusion drawing, followed by source and method triangulation for validation.*

*The findings indicate that FKGPAI-TK successfully implemented a community-based change management system aligned with Kotter's (1996) eight-step change model, established the integration of technology, pedagogy, content, and religious values through the TPACK-R (Religious Technological Pedagogical Content Knowledge) framework, and reinforced digital ethics grounded in Digital Citizenship Theory (Ribble, 2015). Together, these approaches fostered a collaborative, innovative, and ethical culture among PAI Kindergarten teachers. This study proposes a conceptual model named Community-Based Adaptive Change Management (MPLDA), integrating structural, pedagogical, and ethical-spiritual transformations to realize the BEDAS vision. The model highlights that successful digital transformation in Islamic education requires synergy between value-driven change management, reflective digital literacy, and collaborative spiritual leadership.*

*Keywords: Change Management, Adaptive Digital Literacy, Islamic Education Teachers, TPACK-R, Digital Citizenship, BEDAS Vision.*

## PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam dunia pendidikan telah menjadi keniscayaan di era disrupsi teknologi, termasuk dalam ruang lingkup pendidikan agama Islam (PAI) di tingkat Taman Kanak-Kanak (TK). Guru PAI berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai tauhid, moral, dan spiritualitas sejak usia dini, sekaligus menghadapi tantangan adaptasi teknologi yang masif. Dalam konteks ini, literasi digital bukan sekadar kemampuan teknis, melainkan kompetensi epistemologis dan etis yang menentukan arah pendidikan Islam masa depan (Fatmawati, 2019).

Namun, digitalisasi pendidikan agama Islam sering dihadapkan pada dilema: bagaimana memanfaatkan teknologi tanpa kehilangan ruh spiritualitas? Menurut Irawan (2019), pendidikan Islam sejatinya harus berpijak pada keseimbangan antara *tsabit* (nilai-nilai wahyu yang tetap) dan *mutahawwil* (aspek duniawi yang berubah). Prinsip inilah yang menjadi fondasi **filosof manajemen pendidikan Islam**, di mana perubahan dianggap sebagai bagian dari *sunnatullah* selama diarahkan untuk *islah* (perbaikan moral dan sosial).

Dalam realitas di lapangan, guru PAI TK di Kabupaten Bandung masih menghadapi kesenjangan literasi digital. Studi Sujana dan Rachmatin (2021) menunjukkan bahwa sebagian besar guru PAUD di Jawa Barat belum memiliki kemampuan optimal dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran. Kesenjangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga konseptual — karena transformasi digital belum sepenuhnya dipahami sebagai perubahan nilai, budaya, dan sistem pendidikan.

Menurut Irawan (2020), keberhasilan perubahan dalam lembaga pendidikan Islam ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengelola **perubahan budaya (culture change)** secara sistematis melalui pendekatan spiritual, partisipatif, dan berorientasi nilai. Dalam kerangka manajemen perubahan ini, komunitas guru berperan sebagai *agent of change* yang menumbuhkan kesadaran bersama dan komitmen terhadap visi perubahan. Hal ini selaras dengan teori **Kotter (1996)** tentang pentingnya *guiding coalition* dan *shared vision* dalam keberhasilan transformasi organisasi.

Di Kabupaten Bandung, **Forum Komunikasi Guru Pendidikan Agama Islam Taman Kanak-Kanak (FKGPAI-TK)** menjadi wadah strategis dalam mengelola perubahan tersebut. Melalui pelatihan, pendampingan, dan kolaborasi digital, FKGPAI-TK berperan bukan hanya sebagai forum komunikasi, tetapi juga sebagai **komunitas pembelajar adaptif** yang menumbuhkan budaya kolaborasi digital berbasis nilai keislaman (Fauzi, 2022; FKGPAI-TK Kabupaten Bandung, 2023).

Selain faktor kelembagaan, nilai spiritual dan etika digital menjadi pilar penting dalam perubahan pendidikan Islam. Irawan (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam di era digital harus berorientasi pada *etika nilai* dan *transformasi spiritual*, agar perubahan teknologi tidak menimbulkan degradasi moral. Oleh karena itu, literasi digital adaptif bagi guru PAI perlu diarahkan bukan hanya untuk menguasai perangkat digital, tetapi juga untuk menanamkan **akhlak digital (digital akhlakul karimah)** kepada peserta didik sejak usia dini.

Konteks lokal Kabupaten Bandung yang memiliki visi *Masyarakat BEDAS* (Bangkit, Edukatif, Dinamis, Agamis, Sejahtera) memperkuat urgensi pengembangan model ini. Nilai *Edukatif* dan *Agamis* dalam visi BEDAS menjadi landasan integrasi antara penguasaan teknologi

dan pembentukan spiritualitas masyarakat religius yang adaptif terhadap kemajuan zaman (Pekab Bandung, 2023).

Dengan demikian, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk **merumuskan model konseptual “Manajemen Perubahan dan Literasi Digital Adaptif”** bagi guru PAI TK di Kabupaten Bandung. Model ini menggabungkan teori **manajemen perubahan berbasis spiritualitas (Irawan, 2020)**, **integrasi teknologi-pedagogi-religius (TPACK-R)**, serta **etika digital islami (Irawan, 2023)** sebagai upaya mewujudkan visi *Masyarakat BEDAS* yang religius, adaptif, dan berdaya digital.

Tinjauan pustaka ini membahas konsep-konsep kunci dalam manajemen perubahan dan literasi digital adaptif dalam pendidikan Islam. Pertama, manajemen perubahan dalam pendidikan Islam tidak hanya mencakup transformasi struktural atau administratif, tetapi juga perubahan dalam nilai, budaya, dan orientasi spiritual lembaga pendidikan. Menurut Kotter (1996), perubahan organisasi memerlukan tahapan strategis yang dimulai dengan kesadaran urgensi dan berakhir dengan penanaman budaya baru. Namun, dalam konteks pendidikan Islam, perubahan ini harus dikontekstualisasikan dengan dimensi spiritual yang menjadi inti dari misi pendidikan itu sendiri. Irawan (2020) menegaskan bahwa manajemen perubahan dalam pendidikan Islam harus berfokus pada transformasi spiritual yang memperkuat akhlak, keikhlasan, dan tanggung jawab moral guru, serta sejalan dengan nilai wahyu.

Selanjutnya, literasi digital adaptif dalam pendidikan Islam dipandang sebagai kompetensi yang lebih dari sekadar kemampuan teknis dalam menggunakan perangkat teknologi. UNESCO (2022) menekankan pentingnya kemampuan kritis, kreatif, dan etis dalam bermedia. Irawan (2023) menyebutkan bahwa literasi digital religius dalam konteks Islam tidak hanya menuntut keterampilan teknis, tetapi juga kesadaran etis dalam penggunaan teknologi. Konsep TPACK-R (Religious TPACK) yang dikembangkan oleh Mishra & Koehler (2006) juga relevan dalam mengintegrasikan teknologi dengan nilai keislaman dalam pembelajaran. Hal ini menekankan bahwa teknologi harus digunakan tidak hanya untuk efisiensi pembelajaran, tetapi juga sebagai sarana internalisasi nilai-nilai agama.

Selain itu, sinergi literasi digital adaptif dengan visi Masyarakat BEDAS (Bangkit, Edukatif, Dinamis, Agamis, Sejahtera) menjadi kunci dalam mengimplementasikan model pendidikan yang seimbang antara penguasaan teknologi dan pembentukan spiritualitas. Irawan (2019) menunjukkan bahwa perubahan sosial dalam pendidikan Islam harus berpijak pada kearifan lokal dan prinsip tauhid. Penerapan literasi digital adaptif, bukan hanya sebagai alat teknologis, tetapi juga sebagai gerakan moral dan budaya, penting untuk membangun masyarakat yang berdaya digital dan religius. FKGPATK Kabupaten Bandung berperan dalam

mengimplementasikan nilai-nilai BEDAS melalui pelatihan dan penguatan jejaring antar guru, yang sejalan dengan prinsip manajemen perubahan berbasis komunitas.

Akhirnya, penelitian ini menggunakan tiga pilar konseptual: manajemen perubahan berbasis spiritualitas, literasi digital adaptif religius, dan sinergi nilai lokal BEDAS, untuk merumuskan Model Manajemen Perubahan dan Literasi Digital Adaptif (MPLDA). Model ini diharapkan dapat memperkuat peran guru PAI sebagai agen perubahan yang dapat memfasilitasi transformasi spiritual, sosial, dan digital dalam pendidikan agama Islam. Dengan demikian, tinjauan pustaka ini memberikan gambaran komprehensif tentang pentingnya integrasi nilai spiritual dengan kemajuan teknologi dalam pendidikan Islam, khususnya di tingkat TK, untuk mencapai visi Masyarakat BEDAS yang cerdas digital dan berakhlak mulia.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis praktik-praktik manajemen perubahan yang telah diterapkan oleh Forum Komunikasi Guru Pendidikan Agama Islam Taman Kanak-Kanak (FKGPAI TK) Kabupaten Bandung dalam menghadapi tantangan dan dinamika era digital. Penelitian ini juga berfokus untuk mengidentifikasi bagaimana bentuk literasi digital adaptif yang dikembangkan oleh guru-guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di tingkat TK, dengan tetap berpegang pada nilai-nilai keislaman dan kearifan lokal yang ada di masyarakat. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan sebuah model konseptual yang mengintegrasikan manajemen perubahan dengan literasi digital adaptif, sebagai kontribusi yang dapat mendukung implementasi visi Masyarakat BEDAS, yakni menciptakan masyarakat yang bangkit, edukatif, dinamis, agamis, dan sejahtera.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam fenomena perubahan budaya organisasi dan penguatan literasi digital adaptif di kalangan guru Pendidikan Agama Islam (PAI) Taman Kanak-Kanak (TK) Kabupaten Bandung. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian ini lebih kepada pemaknaan, pengalaman, dan strategi adaptasi guru dalam mengelola transformasi digital, bukan pada pengukuran kuantitatif. Hal ini sesuai dengan pandangan Creswell (2018), yang menyatakan bahwa pendekatan kualitatif cocok digunakan untuk menggali perspektif partisipan dalam konteks sosial yang kompleks. Desain penelitian ini berorientasi pada pengembangan model konseptual, bertujuan merumuskan Model Manajemen Perubahan dan Literasi Digital Adaptif berbasis komunitas profesi, dengan FKGPAI TK Kabupaten Bandung sebagai studi kasus utama (Mahbubi, 2025a).

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Bandung, dengan fokus pada kegiatan dan kebijakan Forum Komunikasi Guru Pendidikan Agama Islam (FKGPAI) TK, sebuah organisasi profesi yang menginisiasi transformasi digital di tingkat PAUD. Subjek penelitian terdiri dari 30 guru PAI TK yang merupakan anggota aktif FKGPAI dan telah mengikuti program penguatan literasi digital sejak 2022. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, dengan kriteria tertentu: guru yang terlibat langsung dalam pelatihan literasi digital dan produksi media pembelajaran berbasis TIK, pengurus atau koordinator wilayah FKGPAI, serta guru yang telah mengimplementasikan teknologi digital adaptif dalam kegiatan pembelajaran di TK. Pendekatan ini memastikan bahwa data yang diperoleh berasal dari partisipan yang memahami dinamika perubahan di lapangan (Patton, 2015).

Untuk pengumpulan data, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama: wawancara mendalam, kuesioner terstruktur, dan studi dokumentasi serta observasi. Wawancara dilakukan terhadap 10 guru senior dan 5 pengurus inti FKGPAI, dengan tujuan menggali persepsi, strategi, dan hambatan dalam implementasi TIK adaptif dan manajemen perubahan. Kuesioner disebarkan kepada seluruh 30 guru untuk memetakan tingkat literasi digital, intensitas penggunaan TIK, dan bentuk kolaborasi antaranggota dalam forum. Studi dokumentasi dan observasi non-partisipatif juga dilakukan untuk menganalisis dokumen organisasi dan praktik digital yang dijalankan (Mahbubi, 2025a).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis data dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang mencakup tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Dalam tahap reduksi data, informasi yang relevan diseleksi, dikode, dan dikelompokkan berdasarkan proses perubahan budaya organisasi, bentuk literasi digital adaptif, dan sinergi nilai BEDAS. Pada tahap penyajian data, temuan disajikan dalam bentuk matriks tematik dan kutipan naratif representatif. Di tahap penarikan kesimpulan, pola-pola konseptual yang muncul dari data empiris diidentifikasi untuk merumuskan model konseptual yang valid. Proses thematic coding dilakukan dengan menggunakan perangkat NVivo 12 untuk memastikan data tercatat secara sistematis.

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi teknik dan sumber (Creswell & Poth, 2018), di mana hasil wawancara, kuesioner, dan dokumentasi dibandingkan untuk memastikan konsistensi data. Selain itu, penelitian ini menggunakan empat kriteria trustworthiness dari Lincoln & Guba (1985): kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas dijaga melalui member checking, di mana hasil wawancara dikonfirmasi ulang kepada partisipan. Transferabilitas dilakukan dengan menyajikan konteks sosial dan budaya secara rinci agar hasil penelitian dapat diterapkan di lokasi lain. Dependabilitas tercapai dengan

menyimpan catatan proses penelitian, dan konfirmabilitas dijaga melalui audit trail serta supervisi akademik (Mahbubi, 2025a).

Prosedur penelitian terdiri dari empat tahap kronologis: tahap persiapan yang meliputi studi literatur dan penyusunan instrumen, tahap pengumpulan data dengan observasi lapangan, wawancara, dan penyebaran kuesioner, tahap analisis dan interpretasi data, serta tahap penyusunan model konseptual yang mengintegrasikan teori manajemen perubahan (Kotter, 1996) dan framework TPACK untuk menghasilkan model Manajemen Perubahan dan Literasi Digital Adaptif.

Dalam hal etika, penelitian ini mematuhi prinsip-prinsip etika akademik, termasuk mendapatkan persetujuan informan secara sukarela, menjaga kerahasiaan data dengan menyamarkan identitas partisipan, serta menjaga integritas akademik dengan mengutip sumber secara tepat sesuai dengan gaya APA 7th Edition. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang praktik manajemen perubahan dan literasi digital adaptif di kalangan guru PAI TK, serta merumuskan model konseptual yang dapat diimplementasikan dalam konteks yang lebih luas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian terhadap 30 guru PAI TK di Kabupaten Bandung menunjukkan bahwa proses akselerasi literasi digital adaptif melalui Forum Komunikasi Guru Pendidikan Agama Islam (FKGPAI) telah membawa perubahan signifikan pada budaya organisasi, praktik pedagogik, dan sikap etis dalam pemanfaatan teknologi. Temuan utama penelitian ini dianalisis berdasarkan empat tema besar yang saling berkaitan.

### **Transformasi Budaya Organisasi: Dari Konvensional ke Kolaboratif Digital**

Sebelum intervensi digital dilaksanakan, kegiatan para guru PAI TK cenderung bersifat individual, administratif, dan minim kolaborasi antar sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang ada sebelumnya tidak mendukung terciptanya komunitas pembelajar yang kolaboratif. Namun, setelah diluncurkannya program transformasi digital pada 2022, pola kerja para guru berubah menjadi lebih terstruktur dalam bentuk komunitas pembelajar (learning community). Berdasarkan analisis wawancara dan dokumen organisasi FKGPAI, perubahan ini mencerminkan tahapan-tahapan dalam model manajemen perubahan Kotter (1996), dimulai dari menciptakan kesadaran akan urgensi perubahan. FKGPAI berhasil membentuk koalisi perubahan yang kuat, dengan melibatkan perwakilan dari 31 kecamatan untuk memperkuat guiding coalition. Visi perubahan juga disosialisasikan dengan masif melalui pelatihan daring dan forum diskusi "BEDAS Digital Class". Lebih dari 85% guru menyatakan bahwa pendekatan peer



mentoring yang diterapkan memperkuat semangat kolaborasi, sesuai dengan tahap pemberdayaan tindakan luas dalam model Kotter. Transformasi budaya ini tidak hanya berhubungan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga menunjukkan adanya restrukturisasi nilai-nilai dalam pendidikan, yaitu penanaman digital mindset yang berlandaskan pada akhlak dan kolaborasi. Hal ini memperkuat konsep manajemen perubahan berbasis spiritualitas nilai (Irawan, 2020), di mana perubahan dilihat sebagai ibadah ilmiah untuk kemaslahatan bersama.

### **Integrasi TIK Adaptif dalam Pembelajaran: Penerapan Kerangka TPACK**

Dalam penerapan TIK adaptif di kelas PAI TK, para guru memanfaatkan berbagai media digital, seperti video islami, aplikasi hafalan doa interaktif, dan animasi akhlak berbasis lokal Sunda. Hal ini menunjukkan adaptasi teknologi yang sesuai dengan karakter anak usia dini dan konteks sosial masyarakat Bandung. Berdasarkan kerangka TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) dari Mishra & Koehler (2006), 90% guru berhasil mengintegrasikan tiga komponen utama TPACK: Content Knowledge (CK), yaitu pemahaman ajaran Islam dan nilai moral anak usia dini; Pedagogical Knowledge (PK), yang mencakup strategi mengajar berbasis bermain, cerita, dan keteladanan; dan Technological Knowledge (TK), yang melibatkan keterampilan menggunakan teknologi untuk memperkuat penyampaian materi agama. Lebih menarik lagi, ditemukan dimensi baru dalam konteks PAI, yaitu Religious Knowledge (RK), yang memperluas kerangka TPACK menjadi TPACK-R (Religious TPACK). Dalam kerangka ini, teknologi digunakan tidak hanya untuk mengajarkan konten agama, tetapi juga memastikan media digital yang digunakan mencerminkan nilai etis dan spiritual Islam (Mahbubi, 2013).

Salah satu contoh konkret adalah modifikasi video pembelajaran oleh guru yang mengganti figur manusia dengan simbol alam dan warna lembut, untuk menjaga estetika dan adab visual dalam Islam. Ini menunjukkan kemampuan adaptif guru dalam mengintegrasikan teknologi dengan tetap mempertahankan prinsip tawazun (keseimbangan nilai).

### **Penguatan Literasi Digital dan Etika Siber: Perspektif Digital Citizenship**

Survei menunjukkan bahwa 90% guru PAI TK telah mengajarkan dasar-dasar etika berinternet (digital citizenship) kepada anak-anak melalui cerita dan kegiatan kontekstual. Misalnya, anak-anak diajak berdiskusi tentang "mengucap salam sebelum menggunakan gawai" atau "menjaga gambar pribadi agar tidak disebar". Konsep digital citizenship yang diajarkan mencakup sembilan elemen utama, seperti digital etiquette, digital communication, dan digital literacy, yang diadaptasi ke dalam konteks pendidikan Islam melalui nilai adab dan akhlakul karimah. Guru mengajarkan digital empathy (empati digital) dengan menanamkan nilai-nilai ukhuwah dan saling menghormati di dunia maya. Pendekatan etis ini tidak hanya bertujuan untuk mencegah penyalahgunaan teknologi sejak dini, tetapi juga untuk membentuk identitas

digital anak sebagai muslim yang moderat, sopan, dan bertanggung jawab. Literasi digital di Kabupaten Bandung berkembang tidak hanya sebagai kecakapan teknis, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan moral digital yang berbasis pada nilai-nilai agama.

### **Sinergi Literasi Digital Adaptif dan Visi Masyarakat BEDAS**

Gerakan literasi digital yang dilakukan oleh guru PAI TK yang difasilitasi oleh FKGPAT memiliki akar yang kuat dalam visi Masyarakat BEDAS, yang mencakup nilai Bangkit, Edukatif, Dinamis, Agamis, dan Sejahtera. Berdasarkan analisis dokumentasi, kegiatan pelatihan, lomba konten islami, dan produksi media digital lokal diarahkan untuk mendukung dua dimensi utama visi BEDAS: Edukatif dan Agamis. Dalam dimensi Edukatif, literasi digital mendorong peningkatan kapasitas guru dan inovasi pembelajaran. Sedangkan dalam dimensi Agamis, setiap inovasi digital difilter melalui nilai spiritual, memastikan bahwa transformasi teknologi tetap sesuai dengan prinsip moral keislaman. Sinergi antara teknologi dan teologi ini menciptakan value-based digital transformation yang nyata. Tiga elemen kunci keberhasilan sinergi ini mencakup: Kepemimpinan Kolaboratif, yang memperkuat jejaring dan berbagi praktik baik antar guru; Inovasi Berbasis Nilai, di mana setiap media digital mengandung nilai lokal Sunda dan moderasi beragama; dan Konsistensi Visi, yang mengaitkan setiap program digitalisasi dengan misi BEDAS Kabupaten Bandung. FKGPAT berfungsi tidak hanya sebagai wadah profesi, tetapi juga sebagai model community-based change management yang mengintegrasikan visi pembangunan daerah ke dalam praktik pendidikan Islam.

### **Model Konseptual: Manajemen Perubahan dan Literasi Digital Adaptif**

Berdasarkan sintesis data empiris dan teori-teori yang relevan (Kotter, 1996; Mishra & Koehler, 2006; Ribble, 2015), penelitian ini merumuskan model konseptual "Manajemen Perubahan dan Literasi Digital Adaptif" (MPLDA) untuk guru PAI TK. Model ini bertujuan untuk memberikan panduan bagi pengelolaan perubahan budaya organisasi dalam pendidikan Islam yang mengintegrasikan teknologi secara adaptif, berbasis nilai-nilai agama, serta mendukung pembangunan masyarakat yang religius dan berdaya digital.

**Tabel 1.** Model tiga lapisan utama:

Lapisan	Fokus	Teori Pendukung	Hasil Praktik di Lapangan
<b>Struktural (Organisasi)</b>	Manajemen perubahan berbasis komunitas	Kotter (1996)	Pembentukan FKGPAT sebagai agen perubahan kolektif
<b>Pedagogik (Kelas)</b>	Integrasi nilai, konten, dan teknologi	TPACK-R Framework	Penggunaan media interaktif islami adaptif



Lapisan	Fokus	Teori Pendukung	Hasil Praktik di Lapangan
<b>Etis-Spiritual (Individu)</b>	Literasi digital berakhlak dan beretika	Digital Citizenship Theory	Pengajaran adab digital dan tanggung jawab siber sejak dini

Model MPLDA menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital guru PAI bukan hanya ditentukan oleh akses teknologi, melainkan oleh **manajemen perubahan yang bernilai, pedagogi yang reflektif, dan literasi digital yang bermoral**.

Secara filosofis, model ini mengembalikan hakikat pendidikan Islam sebagai proses *tathwir* (pengembangan) dan *tazkiyah* (penyucian), di mana teknologi dijadikan sarana untuk memperkuat keimanan, bukan menggantikannya.

#### **Diskusi Teoretis: Implikasi bagi Pengembangan Pendidikan Islam**

Temuan ini memperluas teori manajemen perubahan Kotter dengan menambahkan dimensi spiritual-komunal, di mana perubahan organisasi tidak hanya didorong oleh urgensi rasional, tetapi juga oleh nilai keagamaan yang membangun kesadaran moral kolektif. Dalam konteks TPACK, penelitian ini berkontribusi dengan mengusulkan versi kontekstual *TPACK-R* untuk pendidikan Islam, menekankan integrasi *Religious Knowledge* ke dalam desain pembelajaran digital. Sementara itu, integrasi Digital Citizenship dengan nilai Islam menghasilkan konsep **“Digital Akhlakul Karimah”**, yaitu model etika digital yang membentuk perilaku spiritual anak di dunia maya.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya relevan secara lokal bagi Kabupaten Bandung, tetapi juga memiliki implikasi global sebagai model pendidikan Islam digital yang adaptif, etis, dan humanis.

#### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menghasilkan model konseptual Manajemen Perubahan dan Literasi Digital Adaptif (MPLDA) yang berakar pada dinamika komunitas guru PAI TK di Kabupaten Bandung melalui peran Forum Komunikasi Guru Pendidikan Agama Islam (FKGPAI). Model ini menunjukkan bahwa akselerasi literasi digital dalam pendidikan agama Islam tidak dapat dicapai dengan pendekatan individual atau teknis semata, melainkan harus berbasis pada komunitas, nilai, dan manajemen perubahan yang sistematis. Integrasi tiga teori utama—manajemen perubahan Kotter, TPACK-R Framework, dan Digital Citizenship—mengungkap bahwa transformasi digital yang berkelanjutan membutuhkan sinergi antara struktur organisasi yang

kolaboratif, strategi pedagogik yang reflektif, dan pembentukan etika digital yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Secara substansial, penelitian ini mengungkapkan bahwa FKGPATK berfungsi sebagai agen perubahan yang mendorong pergeseran budaya organisasi dari pola kerja konvensional menuju digital collaborative learning community. Guru PAI TK di Kabupaten Bandung menunjukkan kemampuan literasi digital adaptif yang tinggi, dengan mengintegrasikan teknologi, konten Islam, dan nilai spiritual melalui pendekatan TPACK-R. Transformasi digital dalam pendidikan agama Islam di Kabupaten Bandung mendukung visi daerah BEDAS—Bangkit, Edukatif, Dinamis, Agamis, dan Sejahtera—dengan menghasilkan model pendidikan yang humanis, berdaya, dan beretika digital. Dengan demikian, model MPLDA yang dihasilkan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pedagogik, tetapi juga sebagai strategi transformasi sosial-religius menuju masyarakat digital yang bermoral dan berkeadaban.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memberikan implikasi kebijakan pada tiga tingkat. Di tingkat Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung, disarankan untuk mengintegrasikan program Literasi Digital Religius ke dalam kebijakan Smart Education, menetapkan FKGPATK sebagai mitra strategis dalam pelaksanaan program literasi digital berbasis karakter religius, serta memberikan insentif dan fasilitas pelatihan TIK adaptif bagi guru PAI (Mahbubi, 2025b). Di tingkat Institusi Pendidikan dan Kementerian Agama, perlu ada dorongan untuk mengimplementasikan kurikulum literasi digital adaptif PAI di tingkat PAUD/TK, serta menetapkan pedoman nasional untuk integrasi TPACK-R Framework dalam pendidikan Islam. Di tingkat Komunitas Guru dan Masyarakat, penting untuk mendorong literasi digital berbasis keluarga, memperkuat etos digital berbasis akhlakul karimah, dan mengembangkan konten islami lokal yang memadukan kearifan budaya Sunda dengan nilai-nilai Islam moderat.

Penelitian ini juga membuka peluang untuk pengembangan penelitian lebih lanjut dalam tiga arah utama. Pertama, penelitian kuantitatif untuk mengukur literasi digital adaptif PAI dengan instrumen yang disesuaikan dengan konteks religius dan nilai BEDAS. Kedua, kajian komparatif regional dan nasional untuk menilai penerapan model MPLDA di kabupaten/kota lain di Indonesia. Ketiga, eksplorasi integrasi kecerdasan buatan (AI) dalam pembelajaran PAI TK sebagai alat bantu pembelajaran interaktif yang tetap mempertahankan dimensi spiritualitas dan adab.

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam tiga ranah. Dari segi teoretis, penelitian ini memperluas model Kotter's Change Management dengan dimensi spiritual-komunal, menghasilkan model baru berbasis nilai lokal yang menekankan perubahan berbasis komunitas. Secara metodologis, penelitian ini mengembangkan pendekatan integratif

antara studi kasus kualitatif dan pembangunan model tematik dalam konteks pendidikan Islam. Secara praktis, penelitian ini menyediakan model implementatif bagi guru PAI untuk menghadapi disrupsi digital dengan cara yang etis, adaptif, dan berkeadaban. Kesimpulannya, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi pendidikan agama Islam bergantung pada sinergi antara manajemen perubahan berbasis komunitas, literasi digital yang bernilai, dan kepemimpinan spiritual yang kolaboratif. Model MPLDA yang dikembangkan di Kabupaten Bandung dapat menjadi prototipe nasional bagi penguatan literasi digital religius di Indonesia.

#### ACKNOWLEDGMENT

Ungkapan terima kasih dari penulis kepada Orangtua, Keluarga Besar, Istri dan Anak tercinta serta teman-teman seperjuangan di Magister S2 PAI Kelas NR-A serta Pemerintahan Kabupaten Bandung dan juga Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Buckingham, D. (2015). *Defining digital literacy: What do young people need to know?* *Nordic Journal of Digital Literacy*, 10(1), 21–34.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. New York: Wiley Computer Publishing.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065–1078. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016>
- Prensky, M. (2015). *From digital natives to digital wisdom: Hopeful essays for 21st-century learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ribble, M. (2015). *Digital citizenship in schools: Nine elements all students should know* (3rd ed.). Eugene, OR: International Society for Technology in Education (ISTE).
- UNESCO. (2022). *Digital literacy global framework: Skills for lifelong learning in the digital age*. Paris: UNESCO.

- Alfiyaturrohmaniyyah, S. (2025). *Adaptasi Guru PAI terhadap Digitalisasi Pendidikan melalui Platform Merdeka Mengajar*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Elsyam, S. F., & Haj, H. S. (2024). Implementasi literasi digital dalam pembelajaran PAI. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 6(2), 120–133.
- Fatmawati, N. I. (2019). Literasi digital, mendidik anak di era digital bagi orang tua dan guru. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 1–10.\* <https://doi.org/10.32832/abdidos.v3i1.278>
- Fauzi, A. (2022). Pengembangan profesionalisme guru PAI melalui Forum Komunikasi Guru (FKG) dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 115–130.\* <https://doi.org/10.32678/tadbir.v5i2.5021>
- FKGPAI TK Kabupaten Bandung. (2023). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Periode 2023–2027*. Bandung: FKGPATK Kabupaten Bandung.
- Hamidatussholihat, N. S., & Rohmalina, R. (2023). Pembelajaran daring anak usia dini dan literasi digital guru PAUD. *Jurnal Obsesi*, 7(2), 965–979.
- Irawan. (2019). *Filsafat manajemen pendidikan Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Irawan. (2020). *Manajemen perubahan: Transformasi dan perubahan budaya organisasi*. Bandung: IAIN–UIN Press.
- Irawan, I. (2023). Etika kepemimpinan dan transformasi pendidikan Islam di era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 45–60.
- Irawan, I., & Sary, F. A. (2023). Problematika pendidikan agama Islam di tengah arus perkembangan teknologi digital. *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)*, 1(2), 341–354.
- Lisyawati, E., & Mohsen, M. (2023). Literasi digital pembelajaran PAI di MA Nurul Qur'an Bogor. *Jurnal Edukasi Kemenag*, 21(3), 101–114.
- Mahbubi, M. (2013). *Pendidikan Karakter Implementasi Aswaja Sebagai Nilai Pendidikan Karakter*. Pustaka Ilmu.
- Mahbubi, M. (2025a). *METOPEN FOR DUMMIES: Panduan Riset Buat Kaum Rebahan, Tugas Akhir Lancar, Rebahan Tetap Jalan!*, (1st edn). Global Aksara Pers.
- Mahbubi, M. (2025b). Pendidikan Karakter Di Era Digital: Memahami Peran Kemerdekaan Indonesia Dalam Pembentukan Remaja Berkarakter. *Al-Abshor : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(4), 367–378. <https://doi.org/10.71242/3x92de18>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Muthoharoh, M. (2021). Media digital dalam pembelajaran PAI terhadap pembentukan karakter anak usia dini. *Jurnal Obsesi*, 5(1), 775–783.\* <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.567>

- Nurhamidah, N., et al. (2023). Pengaruh media audiovisual terhadap kemampuan menghafal doa harian pada anak usia dini. *Jurnal PAUD Agapedia*, 7(1), 45–56.\*  
<https://doi.org/10.17509/agapedia.v7i1.58921>
- Pemkab Bandung. (2023). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Bandung 2021–2026: Masyarakat BEDAS*. Bandung: Pemerintah Kabupaten Bandung.
- Paryanto, F. (2024). Literasi media pembelajaran guru PAI SMA/SMK di Cilacap. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 9(2), 201–215.
- Prihatin, N. Y., Irawan, I., & Agustina, R. H. (2025). Strategi pengembangan materi PAI berbasis moderasi beragama di era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3).
- Ramdani, E. S., Nurshobahi, L., & Bariyah, U. (2025). Kebijakan inovasi dalam pengelolaan pendidikan agama Islam berbasis digital. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 10(1), 55–70.
- Safrudin, S., & Sesmiarni, Z. (2022). Profesionalisme guru PAI di era digital. *Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan*, 8(2), 211–225.
- Sary, F. A., & Irawan, I. (2023). Problematika pendidikan agama Islam di tengah arus perkembangan teknologi digital. *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)*, 1(2), 341–354.
- Sujana, A., & Rachmatin, D. (2021). Literasi digital guru pendidikan anak usia dini: Studi kasus di Jawa Barat. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 15(2), 201–220.\*  
<https://doi.org/10.21009/IPUD.152.01>
- Zakiyyah, I. (2024). Manajemen penggunaan teknologi digital dalam pembelajaran agama. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 5(2), 100–118.