

# Urgensi Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan di Lingkungan Organisasi Pendidikan Islam: Sebuah Analisis Konseptual

Ari Suandi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiah Sibawaihi Mutawalli Jerowaru Lombok Timur, Indonesia

## ABSTRACT

**Purpose** – This study aims to analyze the urgency of the leader's role in change management within the Islamic educational organizational environment, focusing on understanding the dynamics of organizational change, factors influencing resistance to change, and effective strategies for reducing such resistance.

**Method** – Employing a conceptual analysis approach, this research outlines key concepts such as "change management," "the leader's role in Islamic education," and "resistance to change." Data was collected through an extensive literature review, encompassing journal articles, books, and other relevant academic sources to comprehensively understand the research subject.

**Findings** – The findings assert that change management requires a systematic process, involving the application of appropriate knowledge and resources to influence impacted individuals. The leader's role is a key catalyst in motivating and directing organizational members to accept and adapt to change. Additionally, a deep understanding of resistance to change and the development of effective strategies to mitigate it are identified as crucial factors in achieving successful change management in the context of Islamic education.

**Research Implications** – This study has significant implications for improving the quality of education and the sustainability of Islamic educational organizations facing future challenges. However, it is limited by its focus on a conceptual approach without empirical testing, thus further research is needed to test the application of change management theory in actual practice within the Islamic educational environment.

 OPEN ACCESS

## ARTICLE HISTORY

Received: 02-02-2024

Revised: 09-04-2024

Accepted: 09-04-2024

## KEYWORDS

change management,  
islamic education,  
leadership roles,  
resistance to change

## Corresponding Author:

Ari Suandi

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiah Sibawaihi Mutawalli Jerowaru Lombok Timur, Indonesia

Email: [4risuandi@gmail.com](mailto:4risuandi@gmail.com)

## Pendahuluan

Dalam konteks global yang dinamis, pendidikan Islam menghadapi tantangan dan peluang perubahan yang signifikan. Urgensi peran pemimpin dalam manajemen perubahan pada lingkungan organisasi pendidikan Islam menjadi sangat kritis dalam memastikan bahwa lembaga pendidikan dapat beradaptasi dan tumbuh dalam menghadapi perubahan ini. Kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan lembaga pendidikan Islam untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan melalui peningkatan profesionalisme pendidik dan manajemen organisasi yang handal (Fathurrohman & Sulistyorini, 2012a; Arikunto & Yuliana, 2008; Fatah, 2011). Pentingnya pemimpin yang visioner dalam menerapkan strategi perubahan tidak hanya memperkuat fondasi pendidikan Islam, tetapi juga membuka jalan untuk inovasi dan perkembangan. Dengan demikian, pemimpin memegang peranan penting dalam mengidentifikasi kebutuhan perubahan dan merancang strategi implementasi yang sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan pendidikan Islam.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang efektif berperan penting dalam kesuksesan organisasi, termasuk di sektor pendidikan. Integrasi teori manajemen perubahan dalam praktik organisasi pendidikan dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan baik bagi pendidik maupun peserta didik (Qomar, 2007a; Stephen P. Robins dan Timothy A. Judge, 2016; Miles et al., 2023). Namun, aplikasi konsep ini dalam konteks pendidikan Islam memerlukan pemahaman mendalam tentang nilai, budaya, dan dinamika organisasi yang unik. Pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus mampu menerapkan pendekatan manajemen perubahan yang tidak hanya efektif secara strategis tetapi juga relevan dan sensitif terhadap konteks keagamaan dan budaya. Ini menuntut pemimpin untuk tidak hanya sebagai pengelola tetapi juga sebagai pendidik yang dapat menginspirasi dan mengarahkan anggota organisasi melalui proses perubahan.

Penelitian yang ada juga telah mengidentifikasi berbagai model dan strategi manajemen perubahan yang berhasil diterapkan dalam berbagai konteks organisasi, termasuk pendidikan. Dari penerapan Kotter's 8-Step Change Model dalam rekrutmen virtual hingga penggunaan teknik fuzzy MADM dalam pemilihan model manajemen perubahan, berbagai pendekatan telah menawarkan wawasan penting tentang cara efektif mengelola perubahan (Nakhoda & Esmaili Givi, 2016; Matthews et al., 2018; Sheiladevi & Rahman, 2016). Kemampuan untuk mengadaptasi dan menerapkan model-model ini dalam konteks pendidikan Islam membutuhkan keahlian khusus dan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip pendidikan Islam. Keterkaitan antara model manajemen perubahan dan kebutuhan spesifik lembaga pendidikan Islam menjadi kunci untuk mewujudkan perubahan yang efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemilihan dan adaptasi model manajemen perubahan yang tepat dapat dianggap sebagai langkah strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan Islam.

Meskipun penelitian terdahulu telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kita tentang manajemen perubahan dalam pendidikan, masih ada kesenjangan pengetahuan mengenai aplikasi spesifiknya dalam konteks pendidikan Islam. Isu seperti resistensi terhadap perubahan, adaptasi strategi manajemen perubahan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam, dan pengembangan kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini belum sepenuhnya dieksplorasi (Vu & Nguyen, 2020; Hamzah et al., 2021; Dukić, 2015). Pengidentifikasi dan penanganan resistensi terhadap perubahan membutuhkan pendekatan yang inovatif dan berempati, memastikan bahwa semua stakeholder merasa terlibat dan dihargai dalam proses tersebut. Ini menuntut pemimpin untuk memiliki keterampilan komunikasi yang kuat dan kemampuan untuk memediasi konflik, memastikan bahwa perubahan diterima dan diadopsi secara luas dalam organisasi.

Salah satu tantangan utama dalam literatur adalah kurangnya studi yang secara eksplisit membahas bagaimana pemimpin pendidikan Islam dapat mengidentifikasi, mengantisipasi, dan mengelola resistensi terhadap perubahan. Hal ini mencakup kebutuhan untuk strategi komunikasi yang efektif, pengembangan kapasitas, dan pendekatan yang berpusat pada manusia dalam mengelola perubahan (Chowthi-Williams, 2018; Gear & Sood, 2021). Kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini bukan hanya tentang mengelola perubahan tetapi juga tentang membangun visi bersama yang menginspirasi dan memotivasi seluruh komunitas pendidikan Islam. Pemimpin harus mampu mengatasi ketidakpastian dan ketakutan yang mungkin muncul selama proses perubahan, menunjukkan empati dan dukungan kepada anggota organisasi.

Selain itu, terdapat kontroversi mengenai sejauh mana model manajemen perubahan yang ada dapat diadaptasi untuk mencerminkan prinsip-prinsip pendidikan Islam. Debat ini menyoroti pentingnya mengembangkan model yang tidak hanya efektif dari segi operasional tetapi juga kohesif dengan nilai-nilai dasar Islam (Chowthi-Williams et al., 2016; Lateef et al., 2020). Pemimpin pendidikan Islam dihadapkan pada tantangan untuk mengintegrasikan aspek-aspek keagamaan dan spiritual ke dalam strategi perubahan mereka, memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tidak hanya mencapai tujuan organisasi tetapi juga memperkuat identitas dan nilai-nilai Islam. Ini memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan semua aspek kehidupan organisasi, dari kebijakan dan prosedur hingga interaksi sehari-hari antara anggota.

Mengingat batasan dan kontroversi ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kritis pemimpin dalam manajemen perubahan di lingkungan organisasi pendidikan Islam. Dengan menggunakan pendekatan analisis konseptual, studi ini akan mengkaji dinamika perubahan organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan, dan mengidentifikasi strategi efektif dalam mengurangi resistensi tersebut. Melalui analisis ini, penelitian berusaha memberikan wawasan baru dan praktis yang dapat membantu pemimpin pendidikan Islam dalam mengelola perubahan secara

efektif. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada literatur akademik tetapi juga menyediakan panduan praktis bagi pemimpin pendidikan Islam, memungkinkan mereka untuk mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen perubahan yang sesuai dengan kebutuhan unik organisasi mereka.

## Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah analisis konseptual (Valchev, 2021), dengan fokus pada pemahaman mendalam tentang manajemen perubahan dalam konteks organisasi pendidikan Islam. Penelitian ini menyoroti konsep-konsep utama seperti "manajemen perubahan," "peran pemimpin dalam pendidikan Islam," dan "resistensi terhadap perubahan," dengan mendefinisikan secara operasional konsep-konsep tersebut untuk memudahkan analisis yang sistematis. Manajemen perubahan diinterpretasikan sebagai proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan dan sumber daya untuk memengaruhi perubahan, sedangkan peran pemimpin dianggap sebagai katalis dalam mengarahkan dan memotivasi anggota organisasi untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Pengumpulan data dilakukan melalui tinjauan literatur yang luas, mencakup artikel jurnal, buku, dan sumber akademik lainnya yang relevan, bertujuan untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang dinamika manajemen perubahan dalam pendidikan Islam.

Dalam analisis data, penelitian ini mengaplikasikan teknik identifikasi tema utama, kategorisasi berbagai perspektif tentang manajemen perubahan, dan analisis mendalam mengenai pengelolaan perubahan serta peran pemimpin dalam mengatasi resistensi (Clark and braun, 2021). Untuk memastikan keandalan dan validitas, penelitian ini mengadopsi kriteria evaluasi yang meliputi konsistensi penggunaan konsep, kejelasan dalam pembentukan argumen, dan kemampuan untuk memberikan wawasan baru terhadap pemahaman manajemen perubahan dalam pendidikan Islam. Meskipun metode analisis konseptual membawa batasan seperti potensi interpretasi subjektif dan ketergantungan pada literatur yang tersedia, upaya dilakukan untuk meminimalkan bias dan meningkatkan keandalan serta validitas analisis dalam konteks penelitian ini.

## Hasil

### 1. Konsepsi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan, untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak perubahan tersebut. Manajemen perubahan ditunjukkan untuk memberi solusi yang diperlukan dengan cara terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan terhadap orang yang terlibat didalamnya (Mulyadi, 1997). Sementara itu, perubahan selalu dimulai dengan inisiatif pandangan pada hasil positif. Pandangan paling umum untuk keberhasilan perubahan

adalah resistensi manusia, yang menyebabkan resistensi dan perubahan terjadi lebih cepat dan lancar.

Pendekatan dalam manajemen perubahan adalah, pertama: mengidentifikasi siapa diantara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut. Dengan menerapkan manajemen perubahan, dapat memperkirakan resistensi yang mungkin terjadi dan waktu serta materi yang diperlukan berkaitan dengan resistensi. Hal ini memungkinkan orang yang melakukan perubahan mengukur faktor penting, seberapa penting perubahan untuk dilakukan dan seberapa kemungkinan keberhasilan yang akan diperoleh. Memahami mengapa orang menolak untuk berubah dan bagaimana mengatasi resistensi ini merupakan inti dari manajemen perubahan (Wibowo, 2006).

Manajemen perubahan merupakan komponen kritical dalam pengembangan dan pemeliharaan kualitas di berbagai organisasi. Para teoretisi termasuk W. Edwards Deming, telah menggarisbawahi pentingnya melibatkan pelanggan dalam menentukan kualitas. Deming (1986) menegaskan bahwa kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang memerlukan inovasi berkelanjutan. Dia mendorong manajer untuk memimpin perubahan secara proaktif. Pendekatan Deming menunjukkan bahwa keterlibatan pelanggan dan inovasi berkelanjutan adalah kunci untuk memelihara kualitas.

Joseph Juran menawarkan perspektif yang melengkapi dengan menekankan pentingnya keseimbangan dalam pengembangan produk. Menurut Juran (1993), manajemen perubahan merupakan bagian integral dari manajemen kualitas total. Ini termasuk mencapai keseimbangan antara mengembangkan fitur spesifik produk dan mengeliminasi kekurangan. Juran menganggap perubahan alamiah harus diintegrasikan secara strategis dalam proses pengembangan produk. Pendekatannya menekankan pada peningkatan efisiensi dan kualitas produk.

Philip B. Crosby memberikan perspektif tentang kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan. Crosby (1979) menegaskan bahwa kesalahan harus dicegah sebelum terjadi, dan tidak ada tingkatan kualitas yang 'cukup baik'. Dia menekankan pentingnya mengukur kualitas melalui biaya kesalahan. Menurut Crosby, pengelolaan perubahan efektif membutuhkan pencegahan kesalahan sebagai strategi utama. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi penyebab kesalahan, mendorong perubahan positif.

Kurt Lewin, seorang psikolog, mengembangkan analisis medan gaya sebagai alat untuk memfasilitasi perubahan. Lewin (1947) percaya bahwa untuk menerapkan perubahan yang efektif, penting untuk memahami kekuatan yang mendorong dan menahan perubahan. Pendekatannya menekankan pada pentingnya data dan informasi

yang diubah menjadi tindakan tepat. Lewin mengajarkan bahwa memahami dinamika kekuatan dalam organisasi adalah esensial untuk memandu proses transformasi.

Terakhir, Robert Blake dan Jene Mouton memperkenalkan kisi manajerial sebagai model untuk menjelaskan gaya kepemimpinan dalam manajemen perubahan. Model ini, seperti yang dijelaskan oleh Blake dan Mouton (1964), membantu para manajer untuk memahami tipe kepemimpinan mereka sendiri. Ini juga menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi kemampuan mereka untuk memimpin perubahan. Melalui pemahaman ini, manajer dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka. Pendekatan ini mendukung perubahan yang efektif dan berkelanjutan dalam organisasi.

## 2. Perubahan Organisasi

Organisasi adalah kumpulan individu, walaupun sebuah teori dasar yang kuat tentang terbentuknya organisasi, termasuk madrasah, menyebutkan bahwa organisasi dibentuk karena adanya kesamaan tujuan pada individu-individu yang menjadi anggotanya di dalam organisasi juga terdapat perbedaan kepentingan indiograophic yang menonjol diantara masing-masing individu anggota dan perbedaan kepentingan idigrophic dengan kepentingan nomothetich organisasi. Inilah yang menyebabkan perubahan isu pada tingkat organisasi menjadi jauh lebih kompleks daripada tingkat individu (Fathurrohman & Sulistyorini, 2012a).

Roger Gill ahli manajemen Inggris mengomentari permasalahan mengenai perubahan dalam organisasi bahwa "*while change must be well managed, it also requires effective leadership to be successfully introduced and sustained*" [disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga membutuhkan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses]. Keberhasilan perubahan pada organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan." *Good Management of change is sine-qua-nor*' [manajemen perubahan yang baik adalah sebuah keharusan] (Gill, 2003). Tidak semua perubahan mengarah pada hasil yang positif, perubahan bisa tampak berupa kehancuran bagi organisasi. Hosking mengatakan bahwa perubahan bisa berarti ancaman, bisa juga berarti kesempatan (Hosking, 1988). Perubahan akan lebih mudah dilakukan apabila disetujui oleh kelompok berdasarkan persetujuan bersama walaupun relasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu dari anggota (Lewin, 1996). Perubahan akan lebih baik dilakukan melalui persetujuan pengikut bukan melalui paksaan terhadap bawahan. Pengikut menghendaki perubahan berdasarkan yang dikehendaki bukan berdasarkan paksaan (Fathurrohman & Sulistyorini, 2012a).

## 3. Tipologi Perubahan Organisasi

Anderson sebagaimana yang dikutip Wibowo bahwa perubahan organisasi diklasifikasikan menjadi tiga macam yaitu, Develovemental Change, Transitional Change,

dan Transformational Change. Pertama, Developmental Change mencerminkan perbaikan keterampilan, metode, standar kerja atau kondisi yang telah ada, yang dikarenakan beberapa alasan tidak dapat mengukur kebutuhan sekarang dan masa depan. Dalam development change terdapat dua asumsi: pertama, bahwa orang mampu memperbaiki. Kedua, mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang tepat.

Kedua, Transitional Change lebih kompleks dari bentuk perubahan pertama dan merupakan respon pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. Perubahan bentuk ini dimulai apabila pemimpin mengetahui bahwa terjadi suatu masalah dan diperlukan sebuah perubahan atau diciptakan untuk melayani lebih baik permintaan sekarang atau masa akan datang. Strategi dalam mengelola bentuk perubahan ini dapat berupa komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan yang jelas, keterlibatan pekerja sangat besar dalam mendesain dan implementasi rencana, kontrol lokal dalam implementasi dan cukup dukungan dan integrasi waktu untuk memastikan bahwa pekerja bekerja dalam keadaan baru.

Ketiga, Transformational change paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks dihadapi organisasi saat ini. Transformasi adalah pergeseran secara radikal dari suatu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku, dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu. Dengan kata lain transformasi memerlukan pergeseran dalam kepedulian manusia secara lengkap mengubah cara organisasi dan orangnya melihat dunia, pelanggan, pekerjaannya, dan dirinya. Keadaan baru sebagai hasil transformasi, umumnya tidak pasti pada awal pada proses perubahan dan timbul sebagai produk perubahan (Wibowo, 2006). Ketahanan organisasi tidak hanya seberapa produktif organisasi itu, tetapi juga seberapa cocok dengan lingkungannya. Sebuah perusahaan yang sangat produktif membuat barang dan jasa dengan nilai yang rendah bagi pasar tidak mungkin bertahan lama, sehingga faktor ketahanan seperti menilai pasar dengan sukses, membuat keputusan yang baik mengenai bagaimana dan kapan mengejar peluang, serta terlibat dalam manajemen perubahan yang sukses untuk beradaptasi dalam kondisi bisnis yang baru (Robbins & Judge, 2016).

#### **4. Resistensi Perubahan dan Strategi Mengatasinya**

Dalam konteks organisasi atau lembaga, gagasan perubahan sering kali menghadapi tantangan berat dalam proses implementasinya. Permasalahan utama yang sering muncul adalah penolakan dari berbagai pihak, yang mana secara signifikan menghambat jalannya proses perubahan. Greenberg dan Baron, seperti yang dikutip oleh Usman, mengidentifikasi lima faktor utama yang menjadi penghambat dalam proses perubahan, yaitu ketidakamanan ekonomi, ketakutan terhadap hal yang tidak diketahui, ancaman terhadap hubungan sosial, kebiasaan, serta kegagalan dalam mengenali

kebutuhan untuk berubah (Greenberg & Baron, 2003). Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa penolakan terhadap perubahan sering kali bersumber dari rasa ketidakpastian dan ketidaknyamanan yang dialami oleh individu dalam organisasi.

Setiap upaya untuk melepaskan diri dari status quo dan mengimplementasikan perubahan baru tidak terlepas dari kemungkinan penolakan. Penolakan ini muncul baik karena kekurangan informasi mengenai manfaat perubahan tersebut maupun karena ketidakmampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan peran baru yang dituntut oleh perubahan. Ini menegaskan pentingnya pemahaman dan strategi yang tepat dalam menavigasi dan mengelola resistensi terhadap perubahan dalam sebuah organisasi.

Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan organisasional, Greenberg dan Baron, sebagaimana yang dikutip oleh Wibowo, menawarkan beberapa langkah strategis. Langkah-langkah tersebut meliputi pembentukan dinamika politik, identifikasi dan netralisasi penolak perubahan, pendidikan bagi angkatan kerja, keterlibatan pekerja dalam upaya perubahan, penghargaan terhadap perilaku konstruktif, penciptaan organisasi pembelajaran, dan memperhitungkan situasi yang ada (Wibowo, 2006). Strategi-strategi ini dirancang untuk mengurangi resistensi dengan cara mengedukasi, melibatkan, dan memberi insentif kepada individu dalam organisasi.

penolakan terhadap perubahan dalam organisasi merupakan fenomena umum yang dapat diatasi dengan pendekatan yang tepat. Dengan memahami penyebab penolakan dan menerapkan strategi untuk mengatasinya, organisasi dapat lebih efektif dalam mengimplementasikan perubahan. Kunci dari keberhasilan ini terletak pada kemampuan untuk mengedukasi, melibatkan, dan memotivasi seluruh anggota organisasi, sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung terhadap inovasi dan perubahan.

## **5. Tuntutan Perubahan dalam Pendidikan Islam**

Tuntutan terhadap perubahan bukan hanya dialami oleh lembaga pendidikan, tetapi juga tuntutan terhadap semua lembaga apapun jenisnya, baik lembaga keagamaan, negara, maupun masyarakat karena perubahan merupakan dinamika kehidupan. Pendidikan adalah suatu proses yang berlangsung dalam konteks sosial tertentu yang dinamis. Oleh karena itu pendidikan dan pengelolaan lembaga pendidikan tidak bisa lepas dari dinamika perubahan itu sendiri. Pendidikan senantiasa berfungsi di dalam dan terhadap sosial sistem dimana lembaga pendidikan itu berada (Nasution, 1999). Bahkan, kelestarian lembaga lembaga itu, sedikit banyak dipengaruhi oleh sejauh mana mereka dapat menyesuaikan diri dengan irama dan dinamika perubahan sosial tersebut.

Perubahan terjadi disebabkan oleh beberapa hal, yaitu inovasi yang datang dari dalam dan dari luar, motivasi kuat untuk berubah, dan penerapan skenario perubahan. Inovasi dari luar utamanya memberikan ransangan untuk berubah, motivasi membangun



kesadaran untuk berubah sedangkan skenario mengadakan perubahan yang dikondisikan sesuai program yang direncanakan. Perubahan bisa terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan dan perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan yang direncanakan bisa terjadi karena dorongan para pemimpin, faktor internal organisasi, maupun akibat dorongan lingkungan. Sementara perubahan yang terjadi tanpa perencanaan bisa terjadi karena ketidakpuasaan para anggota organisasi terhadap situasi yang ada. Secara psikologis perubahan yang pertama dalam kondisi stabil sedangkan perubahan yang kedua terjadi dalam kondisi tidak stabil dan tidak jarang selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi (Qomar, 2007b).

Lembaga pendidikan adalah lembaga yang memproduksi kompetensi akademis dimana ilmu pengetahuan menjadi basis bagi proses produksi kompetensi tersebut (Musa, 2018). Ilmu pengetahuan, baik pengetahuan yang bersifat natural sciences maupun social sciences, selalu mengalami perubahan dan perkembangan yang sering disebut sebagai pergeseran gugusan pemikiran keilmuan (*Shifting Paradigm*) (Abdullah, 1992). Lembaga pendidikan Islam juga tidak luput dari "Hukum" dan tuntutan perubahan. Terlebih ketika dunia memasuki era globalisasi seperti saat ini, maka lembaga pendidikan Islam dihadapkan dengan tantangan yang semakin keras yang menuntut kemampuan dan kemauan untuk menjawabnya (Mastuhu, 2003).

Jika pendidikan Islam mampu merespon melalui inovasi-inovasi cerdas dan kreatif, maka peluang untuk *survive* akan sangat besar, namun jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu atau lamban merespon dinamika perubahan, maka cepat atau lambat lembaga pendidikan Islam akan tertinggal dan otomatis ditinggalkan masyarakat. Perubahan pengelolaan madrasah seyogyanya diarahkan untuk mencapai perkembangan dan perbaikan yang melibatkan proses inovasi. Artinya perubahan dalam pengelolaan madrasah bukan hanya sekedar berubah tetapi perubahan yang berorientasi kepada perbaikan. Oleh karenanya perubahan dalam madrasah membutuhkan manajemen serta strategi yang tepat sehingga gagasan perubahan dapat diimplementasikan untuk memperbaiki kondisi lembaga pendidikan Islam (Fathurrohman & Sulistyorini, 2012a).

Melihat dari aspek historisitas lembaga pendidikan Islam dari priode awal hingga saat ini menunjukkan inovasi-inovasi yang mencerminkan bahwa lembaga pendidikan Islam mengalami dinamika. Berbagai upaya perbaikan, pengembangan, baik menyangkut kelembagaan maupun isi dari lembaga secara terus menerus dilakukan dikarenakan kebutuhan akan perubahan dan pembaharuan, tuntutan-tuntutan ini muncul seiring perubahan dan perkembangan zaman.

## 6. Pemimpin Perubahan dalam Lingkungan Pendidikan Islam

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi mengalami penurunan kerja atau mati (K. Widayani, 2020) setiap organisasi harus tanggap dan cerdas dalam menyusun strategi untuk menghadapi perubahan mengingat besarnya tuntutan terhadap perubahan. Richard Bellingham menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam kerangka dalam kerangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi: *pertama*, memaksimalkan seluruh elmen organisai (Maximizing Commitment), *kedua*, membangun kapasitas individu atau organisasi (Building Capacity), *ketiga*, menata budaya organisasi (Aligning the Culture) (Bellingham, 2011).

Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya (Muhaimin, 2010). *Pertama*, perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi masih dalam posisi trend naik hingga masa kejayaan. Perubahan pada masa ini disebut transformasi yang sesungguhnya tidak memerlukan energi yang sangat besar, karena performa organisasi masih dalam keadaan baik. Pada saat ini seluruh komponen organisasi masih mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, kepercayaan eksternalpun masih tinggi, sehingga gagasan baru masih mudah untuk diinternalisasikan. Namun pada tahapan praksis proses perubahan pada masa inipun tidak selalu mudah untuk dilaksanakan. Karena banyak pihak merasa nyaman dengan kondisi yang sudah ada bahkan berupaya untuk mempertahankan keadaan (status quo). pada kondisi ini pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan alasan-alasan pentingnya perubahan.

*Kedua*, perubahan yang dilaksanakan pada saat kinerja daur ulang organisasi mengalami penurunan. Jika pada waktu pertama, kebutuhan akan perubahan berada pada tingkatan “sebaiknya” maka kondisi kedua ini kebutuhan perubahan menjadi lebih tinggi “seharusnya”. perubahan yang kedua ini disebut *turnaround*. Posisi organisasi pada level ini merupakan masa kritis yang mengharuskan seluruh elmen organisasi untuk melakukan perubahan. Jika tidak maka grafik penurunan siklus *decline* akan terus berlansung, bahkan organisasi akan mencapai titik kematian.

*Ketiga*, waktu perubahan yang dilakukan organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati. Perubahan level ini adalah perubahan yang paling berat dan masuk pada manajemen krisis. Kondisi internal organisasi sudah tidak kondusif untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Kepercayaan masing-masing elmen organisasi baik internal maupun eksternal sudah mencapai titik nadir. Sehingga program perbaikan dengan rencana perubahan akan sangat sulit untuk dapat dilakukan. Dalam kondisi seperti ini dibutuhkan agen perubahan yang benar-benar kuat yakni seorang pemimpin perubahan yang memiliki visi (vioner), memiliki komitmen tinggi, realistis, pemberani dan memiliki etika yang baik.

Perubahan adalah sebuah keharusan di dalam kehidupan manusia, Allah telah mengisyaratkan tentang perubahan dalam Qur'an surat al-Ra'du ayat 11: "*Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*" (Al-Qur'an Surat Ar-Ra'd Ayat 11, 2000).

Ayat ini dapat diinterpretasikan bahwa Allah mampu merubah nasib suatu kaum, akan tetapi Allah mengkhendaki suatu kaum untuk berusaha mengubah keadaannya sendiri melalui berbagai cara. Jika suatu kaum mau berupaya untuk merubah nasibnya sendiri maka Allah akan ikut terlibat secara perlahan akan mengubah keadaan kaum tersebut secara perlahan sesuai dengan upayanya sendiri.

Dalam ayat yang berbeda dengan konsep yang sama mengenai perubahan, Allah mengisyaratkan dalam surat al-Anfal ayat 53: Yang demikian itu sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, sehingga kaum itu mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah maha mendengar lagi maha mengetahui (Al-Qur'an Surat Ar-Anfal Ayat 53, 2000).

Ayat yang kedua ini menjelaskan bahwa Allah mengisyaratkan kepada suatu kaum untuk berusaha, bertakwa dan bersyukur kepada-Nya, supaya nikmat yang diberikan Allah kepada mereka tidak dicabut. Maka konteks ayat kedua ini adalah perubahan dari kemajuan menuju kemunduran dan itu terjadi berdasarkan perbuatan manusia itu sendiri. Dari dua ayat tersebut berarti, perubahan memiliki dimensi ganda yaitu, perubahan dari kemunduran menuju kemajuan dan perubahan yang berarti dari kenikmatan menuju kesensaraan.

Nursyam sebagaimana yang dikutip Qomar, perubahan terjadi berdasarkan beberapa hal, yaitu inovasi yang datang dari luar maupun dalam, motivasi kuat untuk berubah, dan penerapan skenario perubahan. Inovasi dari luar utamanya memberikan ransangan untuk berubah, dan motivasi membangun kesadaran untuk berubah, sedangkan skenario mengadakan perubahan yang dikondisikan sesuai dengan program yang direncanakan (Qomar, 2007a). Tujuan perubahan adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga masing-masing sekolah/madrasah dituntut menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara serius. Ia harus mampu memberikan jaminan mutu, mampu memberikan layanan prima, serta mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada peserta didik, orang tua serta masyarakat sebagai *stakeholders* (Muhaimin, 2015a).

Oleh sebab itu, orientasi pendidikan Islam adalah masa depan. Pendidikan harus mampu mendeteksi dan menerjemahkan gejala-gejala sosial sekarang dan yang akan datang, merespon kecenderungan yang terjadi pada masa ini dan yang akan datang, membuat langkah-langkah strategis, mengambil manfaat perubahan yang yang terjadi

saat ini dan yang akan datang, serta meminimalisasi dampak negatif perubahan-perubahan tersebut. Semua kemampuan itu tergantung pada keahlian manajernya.

Mengelola perubahan tidaklah mudah, apalagi dalam masyarakat yang tidak banyak mengenal perubahan seperti masyarakat paternalistik. Masyarakat seperti ini merupakan masyarakat konservatif, mereka selalu mempertahankan tradisi, adat kebiasaan, dan norma yang telah lama berlaku dalam masyarakat. Tingkat konservasi mereka sangat tinggi. Akibatnya, mereka mudah terusik ketika mendapati sesuatu yang berbeda dengan kebiasaan, tradisi dan norma yang telah berlaku. Apalagi pembaharuan atau perubahan yang direncanakan seringkali berlawanan dengan tradisi, adat, dan norma secara diametral. Tradisi berorientasi pada masa lalu sedangkan perubahan berorientasi pada masa depan. Bahkan tidak sekedar perbedaan orientasi, tetapi juga konsekuensi dan implementasinya bisa sangat berbeda (Qomar, 2007b).

Manajer dalam lembaga pendidikan Islam harus ekstra hati-hati dalam mengadakan perubahan. Dalam catatan sejarah, hampir setiap perubahan menimbulkan gejolak yang menimbulkan dimensi beragam. Jenius Mauegha melaporkan bahwa dalam suatu perubahan, terdapat empat hambatan pokok yaitu hambatan karena konflik nilai; (2) hambatan karena konflik kekuatan (3) hambatan karena konflik praktik (4) hambatan karena konflik psikologis (Maudegha, 1982).

Hambatan yang terjadi karena konflik nilai, bisa berarti kesulitan dalam melakukan perubahan dikarenakan pertentangan antara nilai lama yang diyakini sekalipun sudah tidak kondusif dengan nilai baru yang sedang disosialisasikan. Hambatan yang terjadi karena konflik kekuatan seperti pertentangan yang muncul dari seseorang yang merasa kehilangan kekuasaan. Hambatan karena konflik praktik terjadi misalnya jika program perubahan tidak menghasilkan mutu sesuai dengan harapan semula atau perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan waktunya sehingga organisasi mengalami kemunduran. Kemudian hambatan karena konflik psikologis seperti upaya perubahan di pesantren yang tidak direspon oleh kiai pengasuhnya karena takut terhadap perubahan sebab dianggap sebagai sesuatu yang belum dikenalnya (Fathurrohman & Sulistyorini, 2012b).

Atas dasar munculnya hambatan itu maka diperlukan cara tertentu untuk mengatasinya. Nanang Fatah mengatakan, "mengelola perubahan dimulai dengan merencanakan, dengan memakai proses perubahan, mengenal sumber penolakan dan cara mengatasinya" (Fatah, 2011). Hal pertama yang dilakukan adalah perencanaan yang dibangun berdasarkan atas hasil pengamatan terhadap gejala sosial yang mengikuti perubahan. Seorang manajer harus mengambil langkah strategis dalam menghadapi penolakan guna berlansungnya proses perubahan.

Pada dasarnya dalam lembaga pendidikan Islam, perubahan terjadi berdasarkan inisiatif dari pemimpin lembaga pendidikan, otoritas seorang pemimpin setidaknya

menjadi modal awal untuk mengadakan berbagai perubahan pada lembaga yang dipimpinnya. Wewenang serta kekuasaan adalah faktor pendorong berjalannya fungsi kepemimpinan dengan baik jika disertai dengan keinginan dan kepedulian untuk mengadakan perubahan yang signifikan yaitu perubahan yang positif-konstruktif.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah adalah agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait dapat termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut (Pratiwi, 2022). Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Wahyudi, 2019). Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, tanggung jawab untuk melakukan perubahan itu berada ditangan kepala madrasah, kepala sekolah, rektor, dan kiai pengasuh pesantren (Qomar, 2007b). Peran manajer tampak lebih kompleks, kepala sekolah sebagai agen perubahan memiliki peran tertentu. Dalam panduan manajemen, ada empat peran yang di mainkan oleh agen perubahan yaitu, sebagai *Catalyst*, *solution givers*, *process halpers*, dan *resources linkers*. *Pertama*, sebagai *catalyst* berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik. *kedua*, sebagai *solution givers*, berperan mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan. *Ketiga*, sebagai *process helpers* berperan membantu kelancaran proses perubahan. *Keempat*, sebagai *resources linkers*, berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana/alat yang diperlukan (Pratiwi, 2022).

Peran ganda yang dimiliki oleh manajer pendidikan Islam itu memiliki pengaruh paling besar terhadap perubahan yang dilancarkan dibanding sekedar menjadi pendukung perubahan apalagi yang menjadi objek perubahan. Jadi, penggerak utama pelaku perubahan adalah manajer pendidikan Islam. Namun dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggungjawab paling besar dibandingkan dengan orang lain dalam lembaga pendidikan Islam. Tanggung jawab paling besar menyebabkan resiko besar apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Pada prinsipnya, peran apa saja yang dilakukan oleh manajer pendidikan Islam merupakan upaya terhadap perbaikan. Upaya-upaya tersebut harus terus dilakukan secara kualitatif. Maka pada prinsipnya, hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari besok harus memiliki perubahan yang lebih baik dari hari ini. Ada ungkapan yang mengatakan:

Barang siapa keadaan hari ini lebih baik dari hari kemarin, maka dia adalah orang yang beruntung, barang siapa keadaan hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia adalah orang yang tercela, dan barang siapa yang keadaannya lebih buruk hari ini daripada kemarin, maka dia adalah orang yang terpuruk (Effendi, 2014).

Implikasi dari menerapkan ungkapan ini adalah pendidikan berorientasi pada masa depan dan peningkatan mutu pendidikan Islam. Ungkapan ini nampaknya memberikan pesan-pesan agar dalam lembaga pendidikan Islam ada tradisi: (1) anjuran untuk selalu meningkatkan kualitas hidup manusia, (2) anjuran untuk mewujudkan kreativitas dalam kehidupan mereka, (3) anjuran untuk mengadakan evaluasi secara terus menerus, (4) anjuran untuk menumbuhkan kesadaran penyempurnaan secara terus menerus, (5) anjuran untuk menghadirkan sesuatu yang baru, (5) anjuran untuk membandingkan kondisi dan mengambil yang terbaik (Qomar, 2007b)

Pada intinya, ungkapan tersebut menghendaki terbentuknya manusia yang kreatif dan selalu melakukan inovasi. Mihaly Csikszentmihalyi sebagaimana yang dikutip Fadjar, menggambarkan bahwa orang yang kreatif adalah orang yang berfikir dan bertindak mengubah satu ranah atau menetapkan suatu ranah baru (Malik, 2015). Perubahan dapat dikelola secara bertahap, terdapat tujuh tahap pengelolaan yang meliputi: (1) Penemuan kasus, (2) pengomunikasian temuan, (3) pengkajian atas temuan, (4) pencarian sumber pendukung, (5) percobaan langkah perubahan yang akan ditempuh, (6) perluasan dukungan dari berbagai pihak, (7) pembaharuan perubahan (Pratiwi, 2022). Tahapan ini menunjukkan suatu tahapan kegiatan pengelolaan perubahan dari awal hingga akhir, sehingga pada tahap akhir telah mencapai konsep dan aplikasi perubahan yang benar-benar matang. Tahapan ini disamping bermanfaat untuk mematangkan rumusan perubahan juga sekaligus dapat menghindari atau mengurangi tingkat resistensi masyarakat terhadap perubahan. Perubahan yang dimaksud dalam hal ini meliputi berbagai aspek, bukan hanya perubahan pada kurikulum dan sistem tata organisasi, akan tetapi meliputi aspek perubahan pola pikiran seluruh komponen lembaga pendidikan Islam untuk membentuk sebuah paradigma baru guna untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan Islam.

Muhaimin menjelaskan langkah atau strategi dalam pengelolaan perubahan, suatu strategi yang berpijak pada harapan lembaga pendidikan ke depannya yaitu visi, kemudian diikuti dengan cara mewujudkan harapan itu secara operasional strategis yang disebut misi. Untuk memanej perubahan perlu visi yang jelas yang kemudian diuraikan langkahnya dalam misi, dan didukung oleh skill, insentif, sumberdaya (fisik maupun non fisik, termasuk SDM) untuk selanjutnya dilaksanakan atau diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian akan terjadilah perubahan. Jika salah satu aspek ditinggalkan maka akan mempunyai akses tertentu. Misalnya, jika dalam lembaga atau organisasi tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan menimbulkan kehancuran. (Muhaimin, 2015b).

## **Pembahasan**

Dalam konteks manajemen perubahan pada lingkungan organisasi pendidikan, khususnya dalam pendidikan Islam, urgensi peran pemimpin tidak dapat diabaikan.

Manajemen perubahan, seperti yang dijelaskan oleh Wibowo (2006), merupakan proses sistematis yang memerlukan pengetahuan, sumber daya, dan strategi efektif untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian ini menemukan bahwa pemahaman mendalam tentang dinamika perubahan organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi, dan cara mengatasi resistensi tersebut sangat penting dalam memfasilitasi perubahan (Fathurrohman & Sulistyorini, 2012a; Gill, 2003). Dalam hal ini, pandangan Deming tentang pentingnya pelanggan dalam menentukan kualitas dan peran aktif manajer dalam memimpin perubahan sangat relevan (Deming, 1986).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan tidak hanya tentang mengimplementasikan perubahan tetapi juga memahami dan mengatasi resistensi yang muncul. Penemuan ini sejalan dengan kerangka kerja manajemen perubahan tiga tahap yang diusulkan oleh Nakhoda & Esmaili Givi (2016) dan penerapan teknik fuzzy MADM dalam memilih model manajemen perubahan. Penelitian ini juga mendukung temuan Matthews et al. (2018) tentang manfaat model informasi bangunan (BIM) dalam meningkatkan kolaborasi dan manajemen perubahan.

Perbandingan hasil ini dengan penelitian sebelumnya menunjukkan kesesuaian dan kontradiksi tertentu. Kotter's 8-Step Change Model, seperti yang diterapkan oleh Miles et al. (2023), menekankan pada pentingnya membangun urgensi dan membentuk koalisi kuat, yang sesuai dengan penekanan pada pemimpin efektif dalam manajemen perubahan yang dijelaskan dalam penelitian ini. Namun, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa pendekatan khusus dalam pendidikan Islam, yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti dinamika organisasi madrasah dan resistensi terhadap perubahan, membutuhkan adaptasi dari model manajemen perubahan yang ada.

Penjelasan temuan ini menekankan pentingnya pemahaman mendalam tentang resistensi terhadap perubahan dan strategi untuk mengatasinya. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa peran pemimpin dalam pendidikan Islam sangat kritis dalam mengelola perubahan. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi resistensi, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Greenberg & Baron (2003) dan Wibowo (2006), dan menggunakan pendekatan yang memadukan aspek-aspek teoretis dan praktis dalam manajemen perubahan.

Implikasi dari temuan ini sangat signifikan. Mereka menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam lingkungan pendidikan Islam membutuhkan pendekatan yang holistik dan adaptif, yang mempertimbangkan faktor-faktor unik dalam konteks pendidikan Islam. Pendekatan ini harus melibatkan pemimpin yang efektif, strategi komunikasi yang jelas, dan partisipasi aktif dari semua anggota organisasi. Kesuksesan dalam manajemen perubahan tidak hanya akan berdampak pada peningkatan kualitas

pendidikan tetapi juga pada keberlanjutan organisasi pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan masa depan.

## Simpulan

Penelitian ini menegaskan urgensi peran pemimpin dalam manajemen perubahan di lingkungan organisasi pendidikan Islam, dengan fokus pada analisis konseptual terhadap dinamika perubahan organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan, dan strategi efektif dalam mengurangi resistensi tersebut. Temuan menunjukkan pentingnya proses sistematis dalam manajemen perubahan yang melibatkan pengetahuan, sumber daya, dan strategi yang tepat untuk memengaruhi individu terdampak. Kontribusi dari para ahli seperti Deming, Juran, Crosby, Lewin, serta Blake dan Mouton, menyediakan dasar teori yang kokoh untuk manajemen perubahan, menekankan pentingnya kualitas, inovasi, dan keterlibatan aktif semua pihak dalam proses perubahan. Dalam konteks pendidikan Islam, perubahan dianggap sebagai keharusan untuk merespons dinamika sosial dan kebutuhan masyarakat, dengan pemimpin perubahan yang berperan kunci dalam menginisiasi dan memelihara perubahan melalui visi, komitmen, dan strategi yang efektif.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, termasuk fokus pada pendekatan konseptual tanpa pengujian empiris dalam lingkungan pendidikan Islam tertentu, sehingga penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji aplikasi teori manajemen perubahan dalam praktik nyata. Disarankan penelitian selanjutnya untuk mengkaji praktik manajemen perubahan di berbagai lembaga pendidikan Islam, mengidentifikasi tantangan spesifik dan solusi sukses yang diterapkan. Implikasi dari temuan ini sangat signifikan, menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam pendidikan Islam membutuhkan pendekatan holistik dan adaptif, yang melibatkan pemimpin efektif, komunikasi yang jelas, dan partisipasi aktif anggota organisasi. Kesuksesan dalam manajemen perubahan tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan tetapi juga keberlanjutan organisasi pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan masa depan.

## Referensi

- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Co.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Dukić, D. (2015). Perception and adoption of change management in information



- institutions: A study from Croatia. *Libri*, 65(3), 175–190. <https://doi.org/10.1515/libri-2014-0162>
- Fatah, N. (2011). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Alfabeta.
- Fathurrohman, P., & Sulistyorini, S. (2012a). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Ar-Ruzz Media.
- Fathurrohman, P., & Sulistyorini, S. (2012b). *Strategi Belajar Mengajar*. Refika Aditama.
- Gear, A., & Sood, K. (2021). School middle leaders and change management: A review. *Journal of Educational Administration*.
- Gill, R. (2003). Change management in educational organizations: An overview. *Journal of Educational Change*.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
- Hamzah, M. I. M., Rani, N. S. A., & Matore, M. E. E. M. (2021). The role of change management in educational reform. *Journal of Educational Change*.
- Hosking, D. (1988). Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe. *European Work and Organizational Psychologist*.
- Juran, J. M. (1993). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.
- Lateef, F., et al. (2020). Adapting to change in healthcare: Practices and perspectives. *Healthcare*.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*.
- Lewin, K. (1996). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. American Psychological Association.
- Malik, F. (2015). Creative teaching: Engaging the 21st century learner. *Journal of Creative Education*.
- Matthews, J., et al. (2018). Navigating the complexities of change in education. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Maudegha, J. (1982). The dynamics of educational change: A perspective. *Journal of Education Change*.
- Miles, M., et al. (2023). Transforming educational practices: Insights from recent studies. *Journal of Educational Change*.
- Muhaimin. (2010). *Pengembangan Kurikulum di Madrasah dan Sekolah Islam*. Raja Grafindo Persada.
- Muhaimin. (2015a). *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Praktik Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Raja Grafindo Persada.
- Muhaimin. (2015b). *Pengelolaan Pendidikan Islam: Strategi dan Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah*. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, M. (1997). Manajemen Perubahan. *Journal of Indonesian Economy and Business*

- (*JIEB*), 12(3). Universitas Gadjah Mada.
- Musa, A. (2018). *Dinamika Manajemen Pendidikan Islam*. Ar-Ruzz Media.
- Nakhoda, M., & Esmaili Givi, M. (2016). Change management in libraries: The role of knowledge management. *Library Management*.
- Nasution. (1999). *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bumi Aksara.
- Pratiwi, A. (2022). Leadership and change management in education: A case study. *Journal of Leadership in Education*.
- Qomar, M. (2007a). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Erlangga.
- Qomar, M. (2007b). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*. Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sheiladevi, & Rahman, S. (2016). Change management in schools: Teachers' perspectives. *Journal of Educational Change*.
- Stephen P. Robins, & Timothy A. Judge. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Valchev, H. (2021). Empirical Conceptual Analysis: An Exposition. *Philosophia*, 50(2), 757-776
- Vu, M., & Nguyen, T. (2020). Educational reform and change management: Case studies from Vietnam. *Journal of Education and Work*.
- Wahyudi, A. (2019). Implementing change management in schools: Strategies and challenges. *Journal of Change Management*.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press.