

## *Strategies for Managing Change in Improving Quality Education in Islamic Educational Institutions*

### **Strategi Mengelola Perubahan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam**

<sup>1</sup>Dima Noor Ziehad\*, <sup>2</sup>Adi Rosadi, <sup>3</sup>Ahmad Yani

<sup>1</sup>UIN Sunan Gunung Djati Bandung Jawa Barat Indonesia,

<sup>2,3</sup>STAI Kharisma Cicurug Sukabumi, Jawa Barat Indonesia

\*Corresponding E-mail : [dimaziehad@gmail.com](mailto:dimaziehad@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.70757/kharismatik.v4i1.118>

Diterima: 07-12-2025 | Direvisi: 07-02-2026 | Diterbitkan: 31-03-2026

#### **ABSTRACT**

*This study addresses the persistent challenges of improving education quality in Islamic educational institutions, where systematic approaches to managing change remain underexplored. It aims to identify change management strategies, analyze key challenges, explore collaborative and training approaches, and formulate an adaptive change management model for Islamic educational institutions. Using a qualitative systematic literature review following PRISMA guidelines, ten relevant articles from Scopus, Web of Science, PubMed, and Google Scholar (2015–2025) were analyzed. The findings reveal that effective strategies include transformational leadership, adaptive curricula, technology integration, and SWOT analysis, supported by collaborative communication, stakeholder involvement, and continuous human resource development. Major challenges are resistance to change, limited human resources, inadequate infrastructure, and poor coordination. The study concludes that successful change management in Islamic education depends on integrating Islamic values (syura, amanah, muhasabah) with modern management frameworks such as Lewin's model, ADKAR, and POAC. The implications highlight the need for holistic, value-based change models to enhance institutional quality and sustainability.*

**Keywords:** *Change Management, Islamic Education, Quality Improvement, Strategic Management, Systematic Literature Review*

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini berangkat dari tantangan peningkatan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam yang masih membutuhkan pendekatan sistematis dalam mengelola perubahan. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi strategi manajemen perubahan, menganalisis tantangan utama, mengeksplorasi pendekatan kolaboratif dan pelatihan, serta merumuskan model manajemen perubahan yang adaptif. Metode yang digunakan adalah systematic literature review kualitatif dengan kerangka PRISMA, menganalisis sepuluh artikel terindeks Scopus, Web of Science, PubMed, dan Google Scholar periode 2015–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi efektif meliputi kepemimpinan transformasional, kurikulum adaptif, integrasi teknologi, dan analisis SWOT, yang didukung oleh komunikasi kolaboratif, pelibatan pemangku kepentingan, serta pengembangan SDM berkelanjutan. Tantangan utama yang dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan, keterbatasan SDM, infrastruktur yang belum memadai, dan koordinasi yang lemah. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam ditentukan oleh integrasi nilai-nilai Islam (syura, amanah, muhasabah) dengan kerangka manajemen modern seperti model Lewin, ADKAR, dan POAC. Implikasinya menekankan perlunya model perubahan holistik berbasis nilai untuk meningkatkan kualitas dan keberlanjutan institusi.

**Kata Kunci:** Manajemen Perubahan, Pendidikan Islam, Peningkatan Kualitas, Systematic Literature Review, Strategi Manajemen

## 1. PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan menjadi indikator utama keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam menjalankan fungsinya mencetak generasi yang unggul secara akademik, berkarakter, dan memiliki daya saing global. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kualitas pendidikan tidak hanya diukur dari capaian akademik semata, tetapi juga dari keberhasilan internalisasi nilai-nilai keislaman yang membentuk kepribadian peserta didik sesuai dengan ajaran Al-Qur'an dan Sunnah (Alhamid & Nur, 2024). Lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk karakter generasi muda yang tidak hanya unggul secara intelektual tetapi juga berlandaskan iman dan takwa. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan menjadi keniscayaan yang harus terus diupayakan melalui berbagai pendekatan manajerial, termasuk pengelolaan sumber daya, pengembangan kurikulum, serta peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan (Diana & Sa'diyah, 2021).

Meskipun lembaga pendidikan Islam memiliki potensi besar dalam mencetak sumber daya manusia unggul, realitas di lapangan menunjukkan masih banyak tantangan yang menghambat peningkatan kualitas pendidikan. Berbagai studi mengidentifikasi bahwa lembaga pendidikan Islam kerap menghadapi masalah seperti rendahnya kompetensi pendidik, keterbatasan sarana dan prasarana, kurikulum yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perkembangan zaman, serta lemahnya sistem manajemen yang berorientasi pada mutu (Firmansyah, 2023; Hifza et al., 2020). Selain itu, resistensi terhadap perubahan dari internal lembaga dan minimnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perbaikan mutu juga menjadi penghambat serius. Kesenjangan paling mendasar adalah belum adanya pendekatan sistematis yang mampu mengintegrasikan upaya peningkatan kualitas pendidikan dengan nilai-nilai keislaman secara operasional dan terukur.

Untuk menjawab tantangan tersebut, manajemen perubahan menjadi alternatif solusi yang strategis. Manajemen perubahan didefinisikan sebagai pendekatan terstruktur dalam mentransformasikan individu, tim, dan organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan untuk mencapai peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, manajemen perubahan tidak hanya mencakup aspek teknis seperti pembaruan kurikulum atau modernisasi infrastruktur, tetapi juga transformasi budaya organisasi yang berbasis nilai-nilai Islam, seperti musyawarah (*syura*), amanah, dan *istiqamah* (Basori et al., 2023; Gamar & Maliki, 2025). Dengan mengelola perubahan secara sistematis, lembaga pendidikan Islam dapat mengatasi resistensi, mengoptimalkan sumber daya, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan secara holistik (Hamid & Muadin, 2024; Thoyib et al., 2024).

Sejumlah penelitian telah mengkaji manajemen perubahan dalam konteks peningkatan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat, pemberdayaan tenaga pendidik, serta kurikulum adaptif menjadi faktor kunci keberhasilan perubahan (Hamid & Muadin, 2024). Studi di Pondok Pesantren Miftahul Huda mengungkap pentingnya keterbukaan pimpinan dan perubahan struktural yang sistematis dalam meningkatkan mutu (Diana & Sa'diyah, 2021). Penelitian komparatif antara Indonesia dan Thailand menunjukkan bahwa analisis SWOT dan pendekatan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) efektif dalam menghadapi tantangan global (Thoyib et al., 2024). Sementara itu, implementasi model ADKAR di MAN 2 Ponorogo terbukti berhasil menciptakan madrasah unggul (Alfiah et al., 2024). Kebaruan penelitian ini terletak pada sintesis komprehensif terhadap berbagai model dan strategi manajemen

perubahan yang telah diterapkan, dengan fokus pada identifikasi pola keberhasilan dan tantangan yang bersifat lintas wilayah dan jenis lembaga, serta integrasi nilai-nilai keislaman dalam setiap tahapan perubahan.

Urgensi penelitian ini didasari oleh kebutuhan mendesak akan model manajemen perubahan yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam di tengah arus globalisasi dan transformasi digital. Tanpa pengelolaan perubahan yang terstruktur dan berlandaskan nilai, lembaga pendidikan Islam berisiko kehilangan relevansi dan daya saing, atau sebaliknya tertinggal dalam inovasi manajerial. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah memperkaya khazanah manajemen pendidikan Islam dengan model perubahan yang mengintegrasikan pendekatan manajemen modern dengan nilai-nilai spiritual. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam dalam merancang strategi perubahan yang partisipatif, adaptif, dan berkelanjutan, serta menjadi acuan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan program peningkatan mutu pendidikan Islam yang lebih efektif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi strategi-strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh berbagai lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas pendidikan; (2) menganalisis tantangan-tantangan utama yang dihadapi lembaga pendidikan Islam dalam mengelola perubahan; (3) mengeksplorasi pendekatan kolaboratif dan program pelatihan yang diterapkan dalam mendukung proses perubahan; serta (4) merumuskan model manajemen perubahan yang relevan dan adaptif bagi lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* dengan mengkaji publikasi ilmiah dalam rentang waktu 2015–2025 dari berbagai database akademik terindeks. Konteks penelitian difokuskan pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia, dengan unit analisis berupa studi-studi empiris dan teoritis yang membahas strategi manajemen perubahan, tantangan implementasi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *systematic literature review* untuk menganalisis strategi pengelolaan perubahan dalam konteks peningkatan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Desain ini dipilih karena memungkinkan identifikasi pola, tren, dan tantangan melalui sintesis temuan dari studi-studi terdahulu secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, sesuai dengan kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang dikembangkan oleh Moher et al., (2009). Proses penelitian dimulai dengan perumusan pertanyaan penelitian yang terfokus pada tiga aspek utama: strategi implementasi perubahan, tantangan yang dihadapi, dan rekomendasi solusi yang dapat diadopsi di berbagai lembaga pendidikan Islam.

Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur di berbagai database akademik terindeks termasuk *Scopus*, *Web of Science*, *PubMed*, dan *Google Scholar*. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi “*change management*”, “manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam”, “strategi peningkatan kualitas pendidikan Islam”, dan “transformasi lembaga pendidikan Islam”. Pencarian ini bertujuan untuk menemukan sumber yang paling relevan dan terkini untuk dijadikan referensi dalam kajian ini. Proses seleksi artikel mengikuti tiga tahap penting sebagaimana direkomendasikan dalam metode PRISMA: penyaringan judul dan abstrak, penilaian kelayakan teks lengkap, dan ekstraksi data menggunakan *template* terstandarisasi (Moher et al., 2009). Data yang diekstrak mencakup konteks penelitian, strategi

perubahan yang diterapkan, berbagai tantangan yang dihadapi, serta rekomendasi yang diusulkan. Untuk memastikan relevansi temuan dengan dinamika terkini, rentang waktu publikasi dibatasi pada artikel terbitan 2015–2025. Kriteria inklusi meliputi studi empiris dan teoritis yang membahas strategi perubahan di lembaga pendidikan Islam, baik yang ditulis dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Adapun kriteria eksklusi diterapkan pada artikel yang tidak memenuhi rentang waktu yang telah ditentukan, studi yang tidak berkaitan dengan lembaga pendidikan Islam, atau penelitian yang tidak membahas aspek manajemen perubahan secara spesifik.

Proses seleksi dilakukan secara bertahap dengan melibatkan dua tahap utama: *screening* abstrak dan analisis kelayakan teks lengkap. Tahap *screening* abstrak dilakukan untuk menyaring artikel berdasarkan relevansi judul dan abstrak dengan topik penelitian, sementara tahap analisis kelayakan teks lengkap dilakukan untuk memastikan bahwa artikel yang terpilih benar-benar memenuhi kriteria inklusi. Dari proses ini, diperoleh setidaknya 10 artikel yang memenuhi kriteria dan dianggap relevan untuk dianalisis lebih lanjut. Seluruh tahapan ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian adalah data yang dapat dipercaya dan relevan dengan tujuan penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti prosedur analisis tematik yang dikemukakan oleh Braun & Clarke (2021) serta model analisis interaktif (Miles et al., 2020), yang terdiri atas tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang telah diekstraksi diorganisasikan ke dalam tabel matriks yang mencakup informasi penting seperti nama penulis, tujuan penelitian, metode yang digunakan, temuan kunci, serta rekomendasi praktis yang dihasilkan dari penelitian tersebut. Tabel matriks ini memudahkan peneliti dalam membandingkan dan mensintesis temuan dari berbagai sumber. Untuk menjaga validitas temuan, digunakan triangulasi sumber yang bertujuan untuk meminimalkan potensi bias. Triangulasi sumber dilakukan dengan menggunakan sumber data yang berbeda, menggabungkan temuan dari berbagai desain studi, serta mengintegrasikan berbagai sudut pandang dari pemangku kepentingan seperti pendidik, siswa, dan komunitas, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti (Denzin & Lincoln, 2005; Flick, 2018).

Penelitian ini mengadopsi kerangka PRISMA untuk menyusun laporan sistematis, yang mencakup diagram alir seleksi literatur, deskripsi karakteristik studi yang relevan, dan sintesis temuan (Moher et al., 2009). Penggunaan kerangka PRISMA memastikan bahwa proses seleksi dan pelaporan dilakukan secara transparan dan dapat direplikasi oleh peneliti lain. Dalam tahap sintesis, peneliti memfokuskan pada identifikasi strategi berbasis bukti yang dapat diterapkan dalam pengelolaan perubahan, seperti penguatan kepemimpinan transformasional, keterlibatan aktif dari *stakeholders*, serta pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Selain itu, tantangan yang muncul seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya dianalisis melalui perspektif kontekstual lembaga pendidikan Islam, dengan merujuk pada berbagai studi kasus yang terjadi di pesantren dan madrasah. Seluruh proses penelitian ini dirancang untuk menghasilkan sintesis yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### a. Hasil

Bagian hasil ini merupakan bagian pemaparan tabel hasil studi literatur yang didapat melalui proses pencarian literatur di berbagai database akademik terindeks termasuk

Scopus, Web of Science, PubMed, dan Google Scholar. Adapun kata kunci yang digunakan seperti “change management”, “manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam”, “strategi peningkatan kualitas pendidikan Islam”, dan “transformasi lembaga pendidikan Islam”, ditujukan untuk menemukan sumber yang paling relevan dan terkini terkait manajemen perubahan baik secara empirik maupun teoretik.

**Tabel 1. Hasil Studi Literatur**

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
(Hamid & Muadin, 2024), Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan	Mengidentifikasi strategi dan langkah-langkah manajemen perubahan yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan	Pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus	Tiga strategi utama strategi manajemen perubahan yang efektif: kepemimpinan yang kuat dan berorientasi pada perubahan, pemberdayaan tenaga pendidik, kurikulum yang adaptif. Strategi pendukung diantaranya: optimalisasi sumber daya dan keterlibatan aktif dari <i>stakeholders</i> . Langkah manajemen perubahan yang efektif: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetapan visi dan tujuan perubahan</li> <li>- Pengembangan tim perubahan</li> <li>- Analisis kondisi internal dan eksternal</li> <li>- Merancang rencana perubahan yang terstruktur dan terperinci</li> <li>- Implementasi perubahan</li> <li>- Evaluasi dan pemantauan hasil</li> </ul>
(Diana & Sa'diyah, 2021), Manajemen Perubahan dalam Pendidikan Islam: Study Analisis Manajemen Perubahan Perspektif Qur'an di Pondok Pesantren Miftahul Huda	Mengidentifikasi manajemen perubahan di Pondok Pesantren Miftahul Huda kecamatan Rancabungur Kabupaten Bogor, serta peran pimpinan Pondok Pesantren	Metode kualitatif	Pimpinan pondok pesantren Miftahul Huda yang sangat terbuka dengan segala perubahan zaman menjadi faktor penting dalam mengimplementasikan perubahan. Perubahan yang terjadi di Ponpes Miftahul Huda terjadi secara struktural dan sistem. Manajemen perubahan di

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	Miftahul Huda dalam menghadapi perubahan di era covid-19.		Ponpes Miftahul Huda dilaksanakan dengan terstruktur mulai dari penyusunan rencana, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengendalian demi ketercapaian tujuan perubahan. Mengimplementasikan kurikulum yang adaptif dengan mengacu pada kurikulum pesantren, serta pemisahan beberapa pelajaran umum seperti IPA menjadi biologi dan kimia.
(Hifza et al., 2020), Change Management in Educational Institutions: Problems, Causes and Alternative Solutions	Mendeskripsikan permasalahan manajemen perubahan pada lembaga pendidikan dan alternatif pemecahan yang bisa diupayakan dalam mengatasi permasalahan tersebut	Studi Kepustakaan	Tiga tahap perubahan menurut Kurt Lewin: <i>Unfreezing</i> (Mengidentifikasi perlunya perubahan, serta mendorong setiap individu untuk melakukan perubahan), <i>changing and transition</i> (tahap pembelajaran terhadap perubahan, dan sosialisasi), <i>re-freezing</i> (tahap penerapan dan stabilisasi perubahan) Faktor penyebab kegagalan perubahan di lembaga pendidikan: perubahan tidak direncanakan dengan baik, mengabaikan aspek SDM dalam manajemen perubahan, gagal membangun kolaborasi dalam melakukan perubahan, kurangnya sosialisasi, kurangnya dukungan secara optimal, sistem IT yang mendukung perubahan tidak berfungsi optimal, kurangnya inovasi dalam proses perubahan. Alternatif solusi yang dapat dilakukan dalam manajemen

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
(Thoyib et al., 2024), Innovative Change Strategies for Excellence in Islamic Education: Insights from Indonesia and Thailand	Memberikan wawasan tentang bagaimana lembaga pendidikan dapat menerapkan praktik manajemen perubahan strategis untuk meningkatkan daya tanggap dan daya saing mereka dalam lanskap global yang terus berubah	Pendekatan kualitatif deskriptif	<p>perubahan: mengatasi penolakan terhadap perubahan, melakukan inovasi, memaksimalkan semangat perubahan dalam lembaga pendidikan, pengawasan dan control terhadap perubahan.</p> <p>Baik International Islamic High School (IHS) maupun Bamrung Muslimin High School (BMHS) mengalami perubahan drastis akibat pandemi, keduanya melakukan analisis swot sebagai dasar pengambilan keputusan, dan berfokus pada penerapan teknologi dalam pembelajaran dan pelatihan guru. Kedua lembaga berpedoman pada visi lembaga dalam mengelola perubahan, keduanya mengadopsi pendekatan POAC (<i>planning, organizing, actuating, controlling</i>) dalam mengelola perubahan. Adapun pendekatan sistematis dilakukan melalui pendekatan <i>input</i> (sosialisasi dan rekrutmen), <i>process</i> (inovasi pembelajaran, kolaborasi, pengembangan prestasi, peningkatan infrastruktur, pelatihan guru, dan <i>moving class</i>), <i>output</i> (kualitas lulusan, kesuksesan alumni). Dampak manajemen perubahan di kedua lembaga diantaranya: transformasi digital yang signifikan dalam proses pendidikan, peningkatan kualitas input dan output pendidikan, penguatan</p>

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
(Alfiah et al., 2024), Madrasah Principal Change Management in Creating a Superior Madrasah	Untuk mengetahui bagaimana strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan serta bagaimana keberhasilan manajemen perubahan untuk mewujudkan madrasah yang unggul	Pendekatan kualitatif	reputasi sebagai institusi pendidikan Islam unggulan di tingkat internasional, dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan global, termasuk selama masa pandemi. Kepala madrasah MAN 2 Ponorogo telah berhasil mengadopsi model perubahan ADKAR dalam mencapai tujuannya menciptakan madrasah yang unggul. Adapun model ADKAR terdiri dari <i>awareness</i> (kesadaran), <i>desire</i> (keinginan), <i>knowledge</i> (pengetahuan), <i>ability</i> (kemampuan), dan <i>reinforcement</i> (penguatan). Strategi ini terbukti efektif dan dapat terlihat melalui indikator <i>input</i> (Seleksi siswa berbasis bakat/prestasi dan kelas unggulan), <i>process</i> (Guru profesional, fasilitas lengkap, kurikulum inovatif, dan ekstrakurikuler beragam), dan <i>output</i> (Prestasi akademik/non-akademik, karakter kuat, dan spiritualitas baik.).
(Iryani et al., 2021), Strategic Management of Change in Islamic Education Institutions (A Case Study at Islamic Education Institution of Syafana Islamic School Serpong)	Untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen perubahan di Syafana Islamic School yang sebelumnya menerapkan program full-day, hingga saat telah menerapkan sistem <i>boarding</i>	Metode kualitatif	Dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui transformasi dari sistem full-day menjadi boarding school, Syafana Islamic School (SIS) menerapkan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang dominan serta hambatan bagi lembaga. Analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa perubahan ke sistem

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	<i>school.</i>		boarding school dan kurikulum terintegrasi berhasil memaksimalkan pembelajaran agama, ilmu umum, serta keterampilan hidup. Selain itu, SIS menerapkan 4 strategi kolaboratif yaitu Memanfaatkan kekuatan seperti kurikulum integratif (Diknas, Al-Azhar, Cambridge) dan program tahfiz untuk membuka peluang kerja sama internasional (SO), Mengantisipasi ancaman dengan strategi komunikasi untuk membangun citra positif (ST), Mengatasi kelemahan (misalnya regenerasi alumni) dengan merekrut lulusan Timur Tengah sebagai tenaga pengajar (WO), dan Melatih guru dan manajemen internal untuk meningkatkan kualitas secara defensif (WT). Manajemen perubahan strategis berbasis analisis kontekstual, dinilai menjadi kunci keberhasilan transformasi pendidikan di SIS.
(Nudin et al., 2024), Implementation of Change Management in Shaping Student Character in the MAPK Program at MAN 1 Yogyakarta	Menganalisis proses manajemen perubahan di MAN 1 Yogyakarta dalam pembentukan karakter siswa program khusus	Desain penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus	Implementasi manajemen perubahan dalam program MAPK di MAN 1 Yogyakarta diimplementasikan melalui 3 tahap yaitu - <i>Unfreezing</i> (mengidentifikasi kebutuhan dan perubahan, revitalisasi program MAPK, melibatkan orangtua dalam merumuskan aturan) - <i>Changing</i> (penerapan strategi melalui sosialisasi,

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
			keteladanan, pembiasaan serta <i>reward punishment</i> - <i>Re-freezing</i> (evaluasi rutin pembentukan organisasi siswa untuk membantu mempertahankan nilai yang telah dibangun, melibatkan seluruh <i>stakeholders</i> dalam pengambilan keputusan) MAN 1 Yogyakarta dinilai berhasil dalam menerapkan manajemen perubahan untuk membentuk karakter siswa yang berintegritas, berwawasan global dan kritis.
(Nuriyah et al., 2024), Image-Based Madrasah Change Management; The Analysis of Institutional Readiness and Strategic Innovation	Mengkaji peluang dan tantangan pengembangan madrasah, serta mengetahui bagaimana manajemen perubahan di lembaga pendidikan (madrasah) dalam menghadapi perubahan sebagai institusi berbasis pesantren	Pendekatan Kualitatif Deskriptif dengan Metode Studi Kasus	Manajemen perubahan yang diimplementasikan di Madrasah Aliyah (MA) Itmamunnajah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan mengintegrasikan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dengan iman dan takwa (IMTAK). Strategi perubahan di Madrasah Aliyah (MA) Itmamunnajah diterapkan melalui penguatan visi misi, pembaruan kurikulum, pelatihan kepemimpinan, pemanfaatan teknologi, serta peningkatan infrastruktur. Sedangkan beberapa tantangan yang dihadapi diantaranya adalah resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia, dan infrastruktur yang belum memadai. Startegi manajemen perubahan di Madrasah Aliyah (MA) Itmamunnajah dinilai berhasil diterapkan.

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
<p>(Taufiq Rahman, 2023), Implementasi Manajemen Perubahan Di MTS Negeri Di Kabupaten Sumedang Dalam Pencapaian Prestasi Institusi (Studi Pada MTS Negeri 3 Sumedang Dan MTS Negeri 8 Sumedang)</p>	<p>Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan di MTsN 3 dan MTsN 8 Sumedang, mendeskripsikan hambatan dalam manajemen perubahan, mengetahui upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan tersebut</p>	<p>Pendekatan Kualitatif Deskriptif</p>	<p>Hal ini terlihat pada adanya peningkatan kualitas lulusan yang unggul, peningkatan kepercayaan masyarakat, serta pengakuan dari tingkat nasional dan internasional.</p> <p>Tahapan yang dilakukan kedua madrasah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan dalam meningkatkan kualitas pendidikan yaitu; perencanaan (melakukan audiensi dengan berbagai <i>stakeholders</i>, menyusun tim pengembang dan membuat rencana kerja anggaran, melakukan peninjauan rencana program), implementasi (melaksanakan pelatihan pagi para pendidik, mengajukan permohonan dana kepada pemerintah setempat, memperbaiki sarana dan prasarana, menjalin hubungan baik dengan masyarakat melalui media sosial, mensosialisasikan program) Adapun hambatan dalam implementasi manajemen perubahan diantaranya; kurangnya kompetensi pendidik, kurangnya kedisiplinan warga madrasah, sarana prasarana belum memadai, kurangnya sumber daya, faktor geografis dan lingkungan yang kurang mendukung, dan komunikasi dengan para <i>stakeholder</i> yang belum terjalin dengan baik. Sedangkan upaya yang dilakukan dalam mengatasi</p>

Penulis, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
(Junaidah et al., 2024), Change Management in Foundation Islamic Religious High Schools Kalianda Development, South Lampung	Untuk mengetahui upaya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi perubahan yang dilakukan di STAI YASBA Kalianda dalam menjalankan manajemen perubahan	Pendekatan Kualitatif	hambatan tersebut diantaranya; dengan menanamkan kedisiplinan kepada seluruh warga madrasah serta mengadakan pelatihan bagi para pendidik. Tahapan manajemen perubahan di STAI YASBA Kalinda dilaksanakan dengan mengadopsi fungsi manajemen seperti identifikasi, perencanaan, implementasi dan evaluasi. Tahap identifikasi dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT terhadap kinerja anggota organisasi, proses ini melibatkan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Tahap perencanaan dilakukan melalui rapat kerja dengan melakukan analisis terhadap kekuatan dan evaluasi tahunan, merencanakan program termasuk di dalamnya visi, misi, strategi, dan tujuan yang jelas. Tahap implementasi dilakukan melalui tiga fase; <i>unfreezing</i> (sosialisasi), <i>action</i> (pelaksanaan perubahan), <i>re-freezing</i> (penguatan perubahan). Adapun tahapan evaluasi dilakukan melalui pendekatan langsung oleh pimpinan dengan cara kunjungan atau diskusi dengan berbagai pihak.

Sumber: Data Pengolahan Peneliti, 2025

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* dengan menganalisis 10 artikel yang diperoleh dari database akademik terindeks seperti Scopus, Web of Science, PubMed, dan Google Scholar menggunakan kata kunci terkait manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam. Hasil analisis menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam menerapkan beragam strategi manajemen perubahan, di antaranya

penguatan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan tenaga pendidik, kurikulum adaptif, serta integrasi teknologi dan analisis SWOT. Model perubahan yang diadopsi meliputi pendekatan Kurt Lewin (*unfreezing-changing-refreezing*), model ADKAR (*awareness-desire-knowledge-ability-reinforcement*), dan pendekatan POAC (*planning-organizing-actuating-controlling*). Keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh komunikasi efektif dengan *stakeholders*, pelibatan seluruh pihak, serta pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan. Adapun tantangan utama yang dihadapi meliputi resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur yang belum memadai, dan kurangnya koordinasi. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai keislaman dalam setiap tahapan perubahan menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan tujuan penelitian pertama, yaitu mengidentifikasi strategi-strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh berbagai lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas pendidikan, hasil analisis terhadap 10 artikel menunjukkan bahwa strategi yang paling banyak diterapkan adalah penguatan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan tenaga pendidik, pengembangan kurikulum adaptif, integrasi teknologi informasi, serta pemanfaatan analisis SWOT dalam perencanaan strategis. Beberapa lembaga mengadopsi model perubahan Kurt Lewin (*unfreezing-changing-refreezing*), model ADKAR (*awareness-desire-knowledge-ability-reinforcement*), dan pendekatan POAC (*planning-organizing-actuating-controlling*) sebagai kerangka implementasi perubahan.

Terkait tujuan kedua, yaitu menganalisis tantangan-tantangan utama yang dihadapi lembaga pendidikan Islam dalam mengelola perubahan, hasil penelitian mengidentifikasi bahwa resistensi terhadap perubahan dari internal lembaga, keterbatasan sumber daya manusia dan kompetensi pendidik, infrastruktur yang belum memadai, serta kurangnya komunikasi dan koordinasi dengan para pemangku kepentingan menjadi hambatan paling dominan. Tantangan ini diperparah oleh faktor geografis dan lingkungan yang kurang mendukung serta sistem teknologi informasi yang belum optimal.

Untuk tujuan ketiga, yaitu mengeksplorasi pendekatan kolaboratif dan program pelatihan yang diterapkan dalam mendukung proses perubahan, ditemukan bahwa lembaga pendidikan Islam yang berhasil dalam mengelola perubahan menerapkan komunikasi efektif melalui sosialisasi program dan audiensi dengan seluruh pemangku kepentingan, pelibatan aktif guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam setiap tahapan perubahan, serta pelatihan dan pengembangan SDM secara berkelanjutan yang mencakup peningkatan kompetensi pedagogik, kepemimpinan, dan kemampuan teknologi. Pendekatan ini terbukti mampu mengurangi resistensi dan memperkuat komitmen bersama.

Berdasarkan tujuan keempat, yaitu merumuskan model manajemen perubahan yang relevan dan adaptif bagi lembaga pendidikan Islam, hasil sintesis menunjukkan bahwa model yang efektif harus mengintegrasikan tiga pilar utama: kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada nilai-nilai keislaman (*musyawarah, amanah, istiqamah*), strategi komunikasi dan kolaborasi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan, serta pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan. Model ini perlu diterapkan melalui tahapan sistematis mulai dari identifikasi kebutuhan, perencanaan partisipatif, implementasi bertahap, hingga evaluasi berkelanjutan dengan tetap mempertahankan identitas keislaman sebagai fondasi utama perubahan.

## b. Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk menjawab empat tujuan penelitian yang telah dirumuskan, yaitu: (1) mengidentifikasi strategi-strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas pendidikan; (2) menganalisis tantangan utama yang dihadapi; (3) mengeksplorasi pendekatan kolaboratif dan program pelatihan; serta (4) merumuskan model manajemen perubahan yang adaptif bagi lembaga pendidikan Islam. Temuan-temuan diperoleh melalui sintesis sistematis terhadap 10 artikel yang terindeks di Scopus, Web of Science, dan jurnal nasional terakreditasi SINTA, dengan rentang publikasi 2015–2025.

Berdasarkan tujuan pertama, hasil analisis menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam menerapkan beragam strategi manajemen perubahan yang secara umum dapat dikelompokkan ke dalam tiga pendekatan utama. Pertama, penguatan kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada perubahan, sebagaimana ditemukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan (Hamid & Muadin, 2024) dan Pondok Pesantren Miftahul Huda (Diana & Sa'diyah, 2021). Kedua, pengembangan kurikulum adaptif dan integrasi teknologi, seperti yang diterapkan di *International Islamic High School* (IIHS) dan Bamrung Muslimin High School (BMHS) yang mengadopsi analisis SWOT dan pendekatan POAC (Thoyib et al., 2024). Ketiga, penerapan model perubahan terstruktur seperti model Kurt Lewin di MAN 1 Yogyakarta dan STAI YASBA Kalianda (Nudin et al., 2024; Junaidah et al., 2024), model ADKAR di MAN 2 Ponorogo (Alfiah et al., 2024), serta analisis SWOT di Syafana Islamic School (Iryani et al., 2021). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat ditentukan oleh pemilihan model yang tepat sesuai konteks kelembagaan (Kotter, 2012).

Terkait tujuan kedua, tantangan utama yang dihadapi lembaga pendidikan Islam dalam mengelola perubahan meliputi resistensi terhadap perubahan dari internal lembaga, keterbatasan sumber daya manusia dan kompetensi pendidik, infrastruktur yang belum memadai, serta kurangnya komunikasi dan koordinasi dengan pemangku kepentingan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hifza et al. (2020) yang mengidentifikasi bahwa kegagalan perubahan sering disebabkan oleh perencanaan yang tidak matang, pengabaian aspek SDM, dan kurangnya inovasi. Tantangan serupa juga ditemukan di MTsN 3 dan MTsN 8 Sumedang yang menghadapi kendala geografis dan komunikasi yang belum optimal (Rahman, 2023), serta di Madrasah Aliyah Itmamunnajah yang mengalami resistensi dan keterbatasan infrastruktur (Nuriyah et al., 2024). Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena universal dalam organisasi (Kotter, 2012), namun dalam konteks pendidikan Islam diperparah oleh faktor kultural dan nilai-nilai tradisional yang mengakar.

Untuk tujuan ketiga, penelitian ini menemukan bahwa lembaga pendidikan Islam yang berhasil dalam mengelola perubahan menerapkan tiga strategi kolaboratif yang saling terkait. Pertama, komunikasi efektif melalui sosialisasi program dan audiensi dengan seluruh pemangku kepentingan, seperti yang dilakukan di MAN 1 Yogyakarta dan STAI YASBA Kalianda. Kedua, pelibatan aktif seluruh pihak guru, siswa, orang tua, dan masyarakat, dalam setiap tahapan perubahan, sebagaimana dicontohkan oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan dan Pondok Pesantren Miftahul Huda. Ketiga, pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan, mencakup peningkatan kompetensi pedagogik, kepemimpinan, dan kemampuan teknologi, seperti yang diterapkan di IIHS, BMHS, dan Madrasah Aliyah Itmamunnajah. Temuan ini sejalan dengan prinsip *learning organization* yang dikemukakan oleh Senge (1990), di mana organisasi yang adaptif

adalah organisasi yang mampu membangun visi bersama, pembelajaran tim, dan pengembangan kapasitas individu secara berkelanjutan.

Interpretasi temuan menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam tidak semata-mata ditentukan oleh penerapan model manajemen modern, tetapi juga oleh integrasi nilai-nilai keislaman dalam setiap tahapan perubahan. Prinsip musyawarah (*syura*) yang dicontohkan Rasulullah SAW dalam Perang Uhud dan penanganan tawanan Perang Badar, serta ditegaskan dalam QS. Asy-Syura ayat 38, menjadi fondasi penting dalam pengambilan keputusan kolektif. Hal ini tercermin dalam praktik pelibatan seluruh pemangku kepentingan di berbagai lembaga yang diteliti. Demikian pula, prinsip amanah yang terkandung dalam QS. An-Nisa ayat 58 menjadi landasan pengembangan SDM yang berintegritas dan profesional. Hadits tentang kewajiban menuntut ilmu (HR. Ibnu Majah) memperkuat urgensi pelatihan dan pengembangan SDM sebagai bentuk implementasi perintah agama. Dengan demikian, nilai-nilai Islam tidak hanya menjadi legitimasi normatif, tetapi juga berfungsi sebagai *ethical framework* yang memandu proses perubahan secara operasional (Mirakhor & Askari, 2019; Al-Buraey, 2013).

Berdasarkan tujuan keempat, penelitian ini menghasilkan modifikasi terhadap teori manajemen perubahan yang ada dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam model-model konvensional. Model Kurt Lewin yang terdiri dari *unfreezing-changing-refreezing* diperkaya dengan penambahan dimensi spiritual pada setiap tahap: *unfreezing* diperkuat dengan kesadaran (*tawassuf*) akan urgensi perubahan berdasarkan nilai Islam, *changing* dilandasi musyawarah (*syura*) dan amanah, serta *refreezing* diperkuat dengan evaluasi berkala (*muhasabah*). Model ADKAR yang dikembangkan oleh Hiatt (2006) juga dimodifikasi dengan menjadikan nilai-nilai Islam sebagai penggerak setiap tahap: *awareness* didasarkan pada kesadaran spiritual, *desire* pada niat karena Allah, *knowledge* pada kewajiban menuntut ilmu, *ability* pada pengembangan amanah, dan *reinforcement* pada *muhasabah* berkelanjutan. Modifikasi ini menawarkan kerangka baru yang lebih kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam, sebagaimana juga diusulkan oleh para pemikir seperti Al-Buraey (1985) dan Mirakhor (2019) yang menekankan pentingnya integrasi nilai spiritual dalam tata kelola organisasi Islam.

Kelebihan model manajemen perubahan berbasis nilai Islam yang ditemukan dalam penelitian ini terletak pada pendekatan holistik yang memadukan aspek teknis-manajerial dengan dimensi spiritual-etis (Mirkan et al., 2025). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas implementasi perubahan, tetapi juga memperkuat legitimasi dan penerimaan dari seluruh pemangku kepentingan karena selaras dengan nilai-nilai yang dianut. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan data sekunder dari publikasi ilmiah yang tersedia. Oleh karena itu, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi empiris lapangan untuk menguji efektivitas model yang dirumuskan, serta penelitian komparatif lintas lembaga untuk mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan implementasi. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk mengukur keberlanjutan perubahan dalam jangka panjang. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan kerangka perubahan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, sekaligus menjawab kritik Saihu (2019) tentang minimnya studi yang menghubungkan teori kepemimpinan Barat dengan praktik Islami di tingkat operasional.

Pembahasan mengenai integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen perubahan juga diperkuat oleh penelitian yang menekankan pentingnya kepemimpinan kolaboratif dan

penguatan budaya religius dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam (Shobri, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa pelibatan sivitas akademika dalam aktivitas organisasi mampu meningkatkan kualitas akademik sekaligus membangun kesiapan lembaga dalam menghadapi perubahan secara adaptif (Salwa et al., 2025). Selain itu, penerapan model pembelajaran kolaboratif seperti *Group Investigation* terbukti mendorong perubahan budaya pembelajaran yang lebih partisipatif dan meningkatkan hasil belajar siswa, sehingga mendukung transformasi kelembagaan secara berkelanjutan (Haryanto et al., 2024). Temuan lain menunjukkan bahwa program peningkatan kompetensi religius melalui pembelajaran Al-Qur'an berkontribusi pada pembentukan karakter peserta didik dan memperkuat fondasi perubahan pendidikan Islam (Haldiati et al., 2025).

Selain itu, penggunaan strategi pembelajaran inovatif seperti media audio-visual dan pendekatan inkuiri mampu meningkatkan motivasi belajar serta mendorong adaptasi pedagogik dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan Islam (Rustandi, 2023; Sa'adiyah, 2023). Kajian literatur sistematis lainnya juga menegaskan bahwa keberhasilan perubahan pendidikan Islam membutuhkan sinergi antara kepemimpinan, kurikulum adaptif, dan partisipasi masyarakat sebagai faktor pendukung keberlanjutan perubahan (Ismatullah, 2023). Dengan demikian, temuan penelitian ini semakin memperkuat bahwa manajemen perubahan berbasis nilai Islam perlu didukung oleh kepemimpinan partisipatif, inovasi pembelajaran, dan kolaborasi stakeholder untuk menghasilkan transformasi pendidikan Islam yang berkelanjutan (Susanti et al., 2025).

Hasil penelitian ini yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam manajemen perubahan sejalan dengan temuan bahwa kekuatan kepemimpinan pada perguruan tinggi Islam memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen sumber daya manusia. Studi Sahrodi & Karim (2025) menunjukkan bahwa otoritas pimpinan tertinggi berperan dalam menentukan kebijakan penempatan jabatan, pelatihan manajerial, serta sistem kualifikasi SDM yang berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa keberhasilan perubahan membutuhkan kepemimpinan strategis yang mampu mengarahkan kebijakan secara partisipatif dan berbasis kebutuhan organisasi. Selain itu, konsep caring leadership yang dikemukakan Walid et al., (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada kepedulian mampu meningkatkan budaya akademik, kinerja penelitian, serta transformasi kelembagaan menuju kualitas yang lebih unggul. Perspektif ini selaras dengan temuan penelitian yang menekankan pentingnya kolaborasi dan pengembangan SDM dalam manajemen perubahan (Tanuwijaya et al., 2025).

Selanjutnya, model kepemimpinan pendidikan Islam berbasis nilai yang dikembangkan oleh Alazmi & Bush (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan dalam konteks Muslim harus berlandaskan nilai etika, spiritualitas, dan pendekatan holistik dalam pengambilan keputusan, yang memperkuat integrasi nilai syura dan amanah dalam model perubahan yang dihasilkan penelitian ini. Penelitian Harjawati et al., (2026) juga menunjukkan bahwa pengembangan SDM, kemitraan, dan manajemen berbasis nilai Islam menjadi strategi utama dalam keberlanjutan lembaga pendidikan berbasis pesantren, yang sejalan dengan temuan penelitian mengenai pentingnya pendekatan kolaboratif dalam mengelola perubahan. Selain itu, dinamika kebijakan pendidikan Islam yang dijelaskan oleh Kosim et al., (2023) menegaskan bahwa perubahan kelembagaan pendidikan Islam dipengaruhi oleh faktor kebijakan, modernisasi, dan transformasi sosial, sehingga memperkuat bahwa manajemen perubahan harus adaptif terhadap konteks lingkungan. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan literatur internasional yang menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis berbasis nilai Islam,

penguatan SDM, dan kebijakan partisipatif merupakan faktor kunci dalam keberhasilan transformasi lembaga pendidikan Islam (Sahudi, 2025).

Temuan penelitian ini tentang strategi manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam memiliki keterkaitan erat dengan beberapa penelitian terkini. Fakhruddin et al., (2025) menunjukkan bahwa pembelajaran kolaboratif meningkatkan literasi sejarah Islam, sejalan dengan temuan kami tentang pentingnya pendekatan kolaboratif dan pelibatan pemangku kepentingan dalam perubahan. Walid et al. (2025) mengungkap peran *caring leadership* dalam membudayakan riset, memperkuat temuan kami tentang kepemimpinan transformasional sebagai faktor kunci keberhasilan perubahan. Samidi et al., (2023) menemukan bahwa manajemen talenta berbasis *Maqasid Shariah* meningkatkan daya saing, relevan dengan integrasi nilai-nilai Islam dalam pengembangan SDM yang kami identifikasi. Alazmi & Bush (2024) mengembangkan model *Islamic-Oriented Educational Leadership* yang menekankan nilai etis pemimpin, sejalan dengan prinsip *syura* dan *amanah* dalam model perubahan kami. Sementara Sadeh & Garkaz (2015) menjelaskan peran mediasi kualitas layanan dalam manajemen mutu, memperkuat temuan kami tentang pentingnya evaluasi berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini mengonfirmasi bahwa keberhasilan manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam ditentukan oleh integrasi kepemimpinan berbasis nilai, pendekatan kolaboratif, dan pengembangan SDM berkelanjutan.

#### 4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh integrasi strategi komunikasi efektif dengan para stakeholders, pelibatan seluruh pihak dalam proses perubahan, serta pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan berlandaskan nilai-nilai keislaman. Temuan ini secara teoretis memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kolaborasi, musyawarah, dan penguatan kapasitas SDM dalam menghadapi tantangan perubahan, namun memberikan kontribusi baru dengan menegaskan bahwa internalisasi nilai-nilai Islam mampu memperkuat resiliensi dan daya adaptasi lembaga pendidikan di era transformasi digital. Secara logis, konsekuensi dari temuan ini adalah perlunya lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkan model manajemen perubahan yang tidak hanya responsif terhadap dinamika eksternal, tetapi juga konsisten dalam membangun budaya organisasi yang partisipatif, etis, dan inovatif. Implikasi teoretisnya memperluas pemahaman tentang pentingnya integrasi nilai spiritual dalam pengelolaan perubahan, sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini mendorong pengembangan program pelatihan SDM yang komprehensif dan berbasis karakter. Prospek pengembangan ke depan mencakup riset lanjutan mengenai efektivitas model-model perubahan berbasis nilai Islam dalam berbagai konteks pendidikan, serta eksplorasi strategi kolaboratif lintas institusi untuk memperkuat jejaring dan inovasi. Dengan demikian, temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen perubahan dan pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam, sekaligus menjadi acuan praktis bagi pengambil kebijakan dan pelaku pendidikan dalam merancang strategi perubahan yang berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan zaman

#### DAFTAR PUSTAKA

Alazmi, A. A., & Bush, T. (2024). An Islamic-oriented educational leadership model: Towards a new theory of school leadership in Muslim societies. *Journal of*

- Educational Administration and History*, 56(3), 312–334.  
<https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2292573>
- Al-Buraey, M. A. (2013). *Administrative development*. Routledge.
- Alfiah, L. N., Yahya, F. A., Ratnawati, S. R., & Bueraheng, I. (2024). Madrasah Principal Change Management in Creating a Superior Madrasah. *Edukasia : Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.21043/edukasia.v18i2.27167>
- Alhamid, I. S., & Nur, I. (2024). Internalisasi nilai-nilai pendidikan Islam dalam pembentukan karakter pada peserta didik di SD Inpres 2 Wagom. *Transformasi: Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan Islam*, 7(2), 29–56.
- Basori, R., Raharjo, T. J., Arief, Y., & Titin, P. (2023). *Inovasi Manajemen Perubahan Pada Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam Tegalrejo Magelang Di Era Modern*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.  
<https://books.google.co.id/books?id=mToqEAAAQBAJ>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed). Sage Publications.
- Diana, D., & Sa'diyah, M. (2021). Manajemen Perubahan dalam Pendidikan Islam: Study Analisis Manajemen Perubahan Perspektif Qur'an di Pondok Pesantren Miftahul Huda. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(3), 275.  
<https://doi.org/10.32832/tawazun.v14i3.5368>
- Fakhrudin, A., Anwar, S., & Fajar Islamy, M. R. (2025). Enhancing academic self-concept and historical literacy in Islamic studies through collaborative learning: A study on prospective Islamic Education teachers in Indonesia. *Cogent Education*, 12(1), 2491871. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2491871>
- Firmansyah, H. (2023). Proses Perubahan Kurikulum K-13 Menjadi Kurikulum Merdeka. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 5(3), 1230–1240.  
<https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i2.4910>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (Sixth edition). SAGE.
- Gamar, N., & Maliki, P. L. (2025). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Penerbit Nem.
- Haldiati, A. I., Rosadi, A., Nurpalah, M. S., & Heriyanto, T. (2025). Efektivitas metode Baca Tulis Qur'an (BTQ) dalam meningkatkan kemampuan membaca Al-Qur'an siswa SMA Islam: The effectiveness of the Qur'an reading and writing (BTQ) method in improving Islamic high school students' Qur'an reading skills. *Kharismatik : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2). <https://doi.org/10.70757/kharismatik.v3i2.76>
- Hamid, A., & Muadin, A. (2024). Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 77–83. <https://doi.org/10.19109/elidare.v10i1.21954>
- Harjawati, T., Sumiati, Aisjah, S., & Ratnawati, K. (2026). Integrated business strategies in Islamic boarding School-based businesses: A qualitative phenomenological study on human resource management, cooperation, marketing, production, and finance. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2607801.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607801>
- Haryanto, F. F. H., Aliyah, A., Rosadi, A., & Marwiji, Muh. H. (2024). Penerapan Model Group Investigation (GI) dalam Meningkatkan Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam. *Kharismatik : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(1), 01–13.  
<https://doi.org/10.70757/kharismatik.v2i1.18>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.

- Hifza, H., Susilawati, S., Nuraini, N., & Suriadi, S. (2020). Change Management in Educational Institutions: Problems, Causes and Alternative Solutions. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.35723/ajie.v4i1.91>
- Iryani, E., Masruri, M., & Maisah. (2021). STRATEGIC MANAGEMENT OF CHANGE IN ISLAMIC EDUCATION INSTITUTIONS (A Case Study at Islamic Education Institution of Syafana Islamic School Serpong). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(5), 728–741. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i5.829>
- Ismatullah, A. (2023). Systematic Literature Review (SLR): Implementasi Pendidikan Islam dalam Pembentukan Karakter Anak di Masyarakat. *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(1), 32–40. <https://doi.org/10.70757/kharismatik.v1i1.16>
- Junaidah, J., Anggraini, D. T., & Irwandi, F. (2024). Change Management in Foundation Islamic Religious High Schools Kalianda Development, South Lampung. *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, SOCIETY AND HUMANITY*, 2(1), Article 1.
- Kosim, M., Muqoddam, F., Mubarak, F., & Laila, N. Q. (2023). The dynamics of Islamic education policies in Indonesia. *Cogent Education*, 10(1), 2172930. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2172930>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Fourth edition). SAGE.
- Mirkan, A., Pinanda, A., Olivia, D., Nael, A. N., Arianti, N., & Sarmauli, S. (2025). Multidimensi dari Teologi Terhadap Teologi Manajemen. *Anugerah: Jurnal Pendidikan Kristiani Dan Kateketik Katolik*, 2(4), 15–24.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nudin, B., Salsabil, S., Zainuddin, N., Septianto, M. E., Husain, A. M., & Saputra, N. (2024). Implementation of Change Management in Shaping Student Character in the MAPK Program at MAN 1 Yogyakarta. *Analisa: Journal of Social Science and Religion*, 9(1), 92–111. <https://doi.org/10.18784/analisa.v9i1.2135>
- Nuriyah, K., Jazilurrahman, J., Ulum, M., & Firdaus, S. (2024). Image-Based Madrasah Change Management; The Analysis of Institutional Readiness and Strategic Innovation. *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, SOCIETY AND HUMANITY*, 2(1), Article 1.
- Rustandi, N. (2023). Implementasi Strategi Pembelajaran Inkuiri dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa. *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(1), 18–22. <https://doi.org/10.70757/kharismatik.v1i1.14>
- Sa'adiyah, I. (2023). Penggunaan Media Audio-Visual sebagai Strategi Pembelajaran Inovatif dalam Meningkatkan Kompetensi Sejarah Kebudayaan Islam. *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(1), 8–17. <https://doi.org/10.70757/kharismatik.v1i1.13>
- Sadeh, E., & Garkaz, M. (2015). Explaining the mediating role of service quality between quality management enablers and students' satisfaction in higher education institutes: The perception of managers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11–12), 1335–1356. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.931065>

- Sahrodi, J., & Karim, A. (2025). Leader power of Islamic higher education institutions in improving the performance of human resources management. *Cogent Arts & Humanities*, 12(1), 2442818. <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2442818>
- Sahudi, S. (2025). Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Teknologi: Membangun Kepemimpinan Adaptif 4.0. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 11(2), 45–53.
- Salwa, S., Rosadi, A., Aliyah, A., Yani, A., & Sa'adiyah, I. (2025). Pengaruh Partisipasi Mahasiswa dalam Organisasi Ekstra Kampus terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa STAI Kharisma Cicurug Sukabumi: The Influence of Student Participation in Off-Campus Organizations on Academic Achievement of STAI Kharisma Cicurug Sukabumi Students. *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(1), 59–74.
- Samidi, S., Maarif, M. S., Saptono, I. T., & Arsyianti, L. D. (2023). Transforming talent management as a game changer for firm competitiveness of Islamic banks. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2257590. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257590>
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*.
- Shobri, M. (2025). Peran kepala madrasah sebagai leader visioner: Strategi penguatan mutu dan integritas lembaga pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 191–210.
- Susanti, D., Warlizasusi, J., Harahap, E. K., & Destriani, D. (2025). Manajemen perubahan di madrasah: Strategi adaptif dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Muhammadiyah Rejang Lebong. *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 90–101.
- Tanuwijaya, H., KOM, S., & MT, M. (2025). Manajemen Perubahan Dalam SDM. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar)*, 239.
- Taufiq Rahman. (2023). Implementasi Manajemen Perubahan Di MTS Negeri Di Kabupaten Sumedang Dalam Pencapaian Prestasi Institusi (Studi Pada MTS Negeri 3 Sumedang Dan MTS Negeri 8 Sumedang). *Jurnal Nakula : Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial*, 1(5), 01–09. <https://doi.org/10.61132/nakula.v1i5.179>
- Thoyib, M., Ngoh, B., Badrudin, B., & Karisma, L. A. (2024). Innovative Change Strategies for Excellence in Islamic Education: Insights from Indonesia and Thailand. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.15575/jpi.v10i1.24909>
- Walid, M., Budianto, L., Rohmana, W. I. M., Wahyuni, E. N., Ali, N., & Uyun, F. (2025). Caring leadership as a leading factor in cultivating the research culture: Evidence from Islamic higher education. *Cogent Education*, 12(1), 2480485. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2480485>