

**MANAJEMEN PERUBAHAN PADA KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTAMOBAGU**

TESIS

Oleh

Hanum Masauda

NIM: 23224007



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PROGRAM PASCASARJANA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO

2025



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO
PROGRAM PASCASARJANA

Alamat: Jl. Dr. S.H. Sarundajang Kawasan Ringroad I Manado, Tlp. 0431-860616
Website: pasca.iain-manado.ac.id – Email: pascasarjana@iain-manado.ac.id

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis yang berjudul "Manajemen Perubahan Pada Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri I Kotamobagu" yang ditulis oleh Hanum Masauda, NIM. 23224007, Mahasiswa PPs IAIN Manado Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah dinyatakan **LULUS** ujian tesis yang diselenggarakan pada hari Senin 26 Mei 2025 M, bertepatan dengan 28 Zulkaidah 1446 H dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran dari Tim Penguji pada ujian tersebut.

No	TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
1.	Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag (Ketua Penguji)	18/6/25	
2.	Dr. Srifani Simbuka, S.S., M.Educ., Stud. M.Hum (Sekretaris Penguji)	18/06/25	
3.	Dr. Ardianto, M.Pd (Penguji I)	23/06-25	
4.	Dr. Rivai Bolotio, M.Pd (Penguji II Pembimbing I)	23/06-2025	
5.	Dr. Abdul Latif Samal, M.Pd (Penguji III / Pembimbing II)	18/6-2025	

Manado, Juni 2025 M
Muharam 1446 H

Diketahui oleh,
Direktur PPs IAIN Manado

Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kehidupan kontemporer (saat ini) ditandai dengan globalisasi, di mana setiap orang dapat terlibat dalam jaringan yang sangat kompleks. Richard W. Mansbach dan Kirsten L. Taylor, dalam *Introduction to Global Politics*, menjelaskan bahwa perkembangan ini terjadi karena kemajuan teknologi komunikasi yang memungkinkan pengurangan hambatan jarak fisik. Di samping penyebaran pengetahuan, keterampilan, dan partisipasi politik yang sangat berperan besar dalam proses ini. Mereka juga mencatat bagaimana kemunculan pasar global yang melampaui batas negara membantu memperkuat keterkaitan antara individu dan negara di seluruh dunia.¹

Dalam konteks globalisasi ini, setiap masyarakat dituntut untuk selalu melakukan perubahan agar tetap relevan dengan tatanan dunia yang terus berubah. Tuntutan ini berlaku untuk semua lapisan masyarakat dan tentunya termasuk masyarakat Muslim, menurut Manfred B. Steger, dalam *Globalization: A Very Short Introduction*. Globalisasi tidak terbatas pada dinamika ekonomi atau politik, tetapi juga berdampak pada struktur sosial, budaya, dan keagamaan. Mengenai hal ini, Islam memiliki petunjuk yang berasal langsung dari Al-Qur'an yakni surat Al-Ankabut ayat 69:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۚ وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

Latin:

Walladzīna jāhadū finā lanahdiyannahum subulanā, wa innallāha lama'al-muḥsinīn.

Terjemahan:

¹ Richard W. Mansbach dan Kirsten L. Taylor, *Introduction to Global Politics* (Bandung: Nusa Media, 2012), h. 888-891.

“Dan orang-orang yang bersungguh-sungguh untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik” (QS. Al-‘Ankabut: 69).²

Ayat ini sebagaimana dijelaskan oleh Muhammad Iqbal dalam *The Reconstruction of Religious Thought in Islam*, menunjukkan sikap bersungguh-sungguh dalam berijtihad. Sementara ijtihad itu sendiri tidak lain adalah salah satu prinsip perubahan dalam Islam.³ Karena itu, Masyarakat Muslim harus beradaptasi dengan dinamika global, beradaptasi dengan kecenderungan universal, dan berusaha menyeimbangkan identitas budaya mereka dengan kebutuhan untuk berpartisipasi dalam perkembangan global yang semakin cepat, termasuk lembaga pendidikannya.⁴

Colin Newton dan Tony Tarrant dalam *Managing Change in School: A Practical Handbook* menjelaskan bahwa dalam konteks itulah manajemen perubahan diterapkan di setiap tingkat lembaga pendidikan, untuk merespons dan mendorong perubahan secara efektif.⁵ Penerapan manajemen perubahan penting dilakukan agar lembaga pendidikan dapat beradaptasi dengan tuntutan zaman yang terus berkembang. Seperti yang dijelaskan Wibowo bahwa manajemen perubahan adalah tentang menerapkan pengetahuan, sumber daya, dan strategi secara sistematis sehingga orang-orang yang terkena dampak perubahan tersebut terpengaruh secara positif.⁶ Karena itu, sebagaimana dijelaskan oleh Rebecca Pots dan Jeanenne LaMarsh, dalam *Managing Change for Success*, pendekatan

² Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an AL-Qarim* (Surabaya: Halim Publishing & Distributing, 2013).

³ Muhammad Iqbal, *Rekonstruksi Pemikiran Agama dalam Islam* (Yogyakarta: Jalasutra, 2002), h. 237.

⁴ Manfred B. Steger, *Globalization: A Very Short Introduction* (Oxford: Oxford University Press, 2003).

⁵ Colin Newton dan Tony Tarrant, *Managing Change in Schools: A Practical Handbook* (London: Routledge, 1992).

⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 241.

terstruktur membuatnya lebih mudah dan lebih terukur untuk mencapai perubahan yang diinginkan.⁷

Berdasarkan hal tersebut, banyak negara, baik negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia, mulai menerapkan manajemen perubahan dalam sistem pendidikannya. Mengingat pentingnya pendidikan dalam membentuk masa depan suatu bangsa, maka proses perubahan institusi pendidikan dianggap sebagai langkah vital untuk meningkatkan kualitas Pendidikan. Mereka menyadari bahwa manajemen perubahan dapat mendorong inovasi, meningkatkan kualitas pengajaran, dan membuat sistem pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat global yang semakin dinamis.

Di Indonesia penerapan manajemen perubahan bisa dilihat melalui penelitian-penelitian ilmiah yang sudah tersedia dalam bentuk buku maupun jurnal-jurnal ilmiah. Misalnya *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi* yang ditulis oleh Misbah Munir dan Ermita Zakiyah.⁸ Tulisan tersebut merupakan hasil riset lapangan, yang sekaligus menjadi salah satu bukti nyata penerapan manajemen perubahan di lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kotamobagu merupakan lembaga pendidikan Islam yang telah lama eksis di Sulawesi Utara. MAN 1 Kotamobagu berada di pusat kota salah satu daerah provinsi tersebut. Sejak berdiri, Madrasah tersebut mengalami banyak perubahan seturut dengan perkembangan zaman. Menurut Bernard Burnes, dalam *Managing Change*, kenyataan tersebut menunjukkan bahwa lembaga pendidikan (organisasi) dan orang-orang yang bekerja dalam lembaga itu telah mengalami perubahan secara substansial, terutama mengenai apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya.⁹

⁷ Rebecca Pots dan Jeanne LaMarsh, *Managing Change for Success* (London: Duncan Baird Publishers, 2004), h. 16.

⁸ Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi", *J-MPI*, Vol.2, No.2, Juli-Desember 2017.

⁹ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 250.

Berdasarkan penjelasan Burnes tersebut, maka bisa ditegaskan bahwa terdapat penerapan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

Keberadaan manajemen perubahan di madrasah itu telah dibuktikan oleh Goins Manoppo melalui penelitian lapangan dengan judul *Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu*.¹⁰ Meskipun penelitian ini telah memberikan wawasan yang sangat berharga, namun penjabarannya masih terlihat sangat umum, terutama pada bagian peran seorang pemimpin, atau Kepala Madrasah, dalam mengelola perubahan melalui manajemen perubahan.

Padahal, dalam manajemen perubahan, baik pada proses perumusan, pelaksanaan, maupun evaluasi, peran seorang pemimpin sangat penting. Misalnya dalam menentukan visi dan tujuan perubahan yang ingin dicapai oleh lembaga. Dalam konteks ini, kepala madrasah, yang merupakan seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam, memiliki peran yang krusial, termasuk Kepala Madrasah MAN 1 Kotamobagu. Sejauh ini, kajian atau penelitian secara spesifik mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks manajemen perubahan masih sangat jarang ditemukan. Kelangkaan atau kekurangan tersebut itulah yang hendak diisi penelitian ini dengan judul *Manajemen Perubahan pada Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu*.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini dibatasi pada analisis manajemen perubahan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kotamobagu. Untuk itu digunakan konsep manajemen perubahan yang digagas oleh Wibowo sebagai pendekatan teoritik untuk menganalisis model kepemimpinan yang digunakan dalam manajemen perubahan, bagaimana

¹⁰ Goins Manoppo, "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu", *Thesis* (Manado: Pascasarjana IAIN Manado, 2022).

pelaksanaannya, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan di madrasah tersebut.

Berdasarkan batasan tersebut, maka rumusan masalah dalam dalam tesis ini yaitu:

1. Bagaimana model kepemimpinan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu?
3. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu?

C. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan sebuah perangkat teknis untuk menjelaskan sesuatu secara spesifik. Oleh karena itu, peneliti memandang perlu untuk memberikan definisi operasional mengenai variabel-variabel utama dalam penelitian ini. Variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan, seperti yang sudah dijelaskan di atas tadi, adalah proses penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya secara sistematis untuk mempengaruhi perubahan pada setiap orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Dalam penelitian ini, manajemen perubahan diletakan sebagai kerangka teori yang berfungsi sebagai perspektif untuk melihat proses perbuahan yang berlangsung di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

2. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam tingkat menengah yang terletak Jl. Brawikaya, Kelurahan

Mongondow, Kecamatan Kotamobagu Selatan, Kabupaten Kota Kotamobagu, Provinsi Sulawesi Utara.

3. Model Kepemimpinan Manajemen Perubahan

Model kepemimpinan manajemen perubahan adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin, termasuk Kepala Madrasah MAN 1 Kotamobagu, dalam melaksanakan manajemen perubahan.

4. Pelaksanaan Manajemen Perubahan

Pelaksanaan manajemen perubahan adalah proses implementasi manajemen perubahan oleh seorang pemimpin, dalam hal ini Kepala Madrasah MAN 1 Kotamobagu, yang dilakukan melalui empat tahap yaitu, identifikasi masalah dan kebutuhan perubahan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Perubahan

Faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan adalah, aspek-aspek yang menghalangi (penghambat) dan memperlanjar (pendukung) pelaksanaan manajemen perubahan oleh pemimpin, atau dalam tesis ini Kepala Madrasah MAN 1 Kotamobagu.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan menjelaskan model kepemimpinan manajemen perubahan MAN 1 Kotamobagu.
2. Menganalisis dan menjelaskan pelaksanaan manajemen perubahan MAN 1 Kotamobagu.
3. Menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan MAN 1 Kotamobagu.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari bentuk yaitu:

1. Manfaat Teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritik mengenai manajemen perubahan pada kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

Bagi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, berupa penyusunan program peningkatan kompetensi guru yang terukur dan spesifik. Karena penelitian ini juga mengidentifikasi area kompetensi guru yang perlu ditingkatkan, hasilnya dapat menjadi dasar penyusunan program pelatihan guru yang lebih terfokus dan terukur dampaknya, bukan sekadar pelatihan umum. Sehingga dapat memberikan data dasar untuk *capacity building* guru yang *evidence-based* dan berkelanjutan. Selain itu, optimalisasi pemanfaatan sumber daya madrasah, karena penelitian ini mengungkap sumber daya yang belum termanfaatkan secara optimal. Maka rekomendasi praktisnya dapat berupa strategi konkret untuk mengoptimalkan sumber daya tersebut demi peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Bagi Pemerintah (Dinas Pendidikan atau Kementerian Agama Kotamobagu dan Provinsi), berupa dasar alokasi anggaran dan sumber daya yang lebih tepat sasaran, karena temuan penelitian memberikan bukti konkret mengenai area-area prioritas yang membutuhkan dukungan finansial atau sumber daya lainnya di MAN 1 Kotamobagu atau bahkan madrasah lain dengan karakteristik serupa. Kemudian model percontohan untuk pengembangan madrasah lain, keberhasilan implementasi manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu dapat dijadikan model percontohan yang bisa direplikasi atau diadaptasi oleh madrasah-madrasah lain di

wilayah tersebut, terutama yang menghadapi tantangan serupa. Selanjutnya bahan penyusunan kebijakan pendidikan daerah yang lebih responsif, karena hasil penelitian ini memberikan masukan empiris untuk merumuskan atau merevisi kebijakan pendidikan di tingkat daerah agar lebih sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan, khususnya dalam konteks pendidikan Islam.

Bagi Masyarakat Kotamobagu, berupa peningkatan kepercayaan dan partisipasi masyarakat terhadap madrasah, karena penelitian ini menunjukkan bahwa madrasah ini memiliki komitmen untuk terus berkembang dan menghasilkan lulusan yang lebih berkualitas, yang lebih siap menghadapi tantangan lokal dan global, di mana lulusan MAN 1 Kotamobagu lebih kompetitif dan mampu berkontribusi positif bagi pembangunan daerah maupun bersaing di tingkat yang lebih luas.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah sebuah konsep yang digunakan sebagai metode atau pendekatan untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi. Sebagai sebuah pendekatan, manajemen perubahan telah berkembang sedemikian rupa, sehingga banyak tokoh yang telah memberikan definisi mengenai konsep ini.

Di antara tokoh tersebut adalah, John P. Kotter, yang mengatakan bahwa manajemen perubahan merupakan proses yang melibatkan perencanaan dan penerapan perubahan dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berhasil dan dapat diterima oleh semua anggota organisasi. Ia mengemukakan model 8 langkah dalam manajemen perubahan di antaranya yaitu, melibatkan penciptaan rasa urgensi, membangun koalisi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan tindakan luas, serta memperkuat perubahan dalam budaya organisasi.¹

Berbeda dengan Kotter, William Bridges mengatakan bahwa manajemen perubahan lebih berfokus pada transisi dalam menghadapi perubahan. Karena perubahan lebih terkait dengan apa yang terjadi di luar individu, sedangkan transisi adalah proses internal yang dialami individu saat menyesuaikan diri dengan perubahan. Karena itu manajemen perubahan harus melibatkan pemahaman dan pengelolaan perasaan serta perilaku individu selama masa transisi.²

Sementara itu, Esther Cameron dan Mike Green mendefinisikan manajemen perubahan dalam konteks pembelajaran organisasi. Mereka mengatakan bahwa manajemen perubahan melibatkan pengembangan kapasitas organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi. Karena itu, manajemen perubahan yang efektif harus mendorong organisasi untuk memiliki budaya yang mendukung pembelajaran

¹ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), h. 3-19.

² William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change* (United States: Da Capo Press, 2000), h. 1-10.

berkelanjutan serta mendorong inovasi dan kreativitas di dalamnya.³ Lyndon Pugh menyarankan bahwa manajemen perubahan sebaiknya dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar. Dalam konteks ini, Pugh lebih menekankan pentingnya kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, dan memberdayakan anggota organisasi untuk merespons perubahan yang bergerak dengan cepat.⁴

Selanjutnya, Frank Voehl dan Harrington, mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan untuk menciptakan perubahan yang efektif, di mana organisasi mempersiapkan individu dan kelompok dalam menerima perubahan, melakukan perubahan, dan memastikan perubahan tersebut berkelanjutan dengan memperkuat kebiasaan baru. Untuk itu, terdapat tiga tahap utama yang perlu dilakukan yaitu, *unfreezing* (melonggarkan pola lama), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (memantapkan perubahan).⁵

Terkait dengan tahapan tersebut, Bernard Burnes, membagi manajemen perubahan dalam dua bagian utama yaitu pendekatan manajemen perubahan dan model manajemen perubahan. pendekatan manajemen perubahan, terdiri dari dua komponen yakni perubahan terencana (*planned change*) dan perubahan darurat (*emergent change*). model manajemen perubahan, terdiri dari tiga komponen yakni proses pilihan (*the choice process*), proses lintasan (*the trajectory process*), dan proses perubahan (*the change process*).⁶

Terakhir, Wibowo, yang mengatakan bahwa manajemen perubahan merupakan pendekatan dalam mengelola maupun menciptakan perubahan dalam suatu organisasi. Di dalamnya terdapat proses penerapan pengetahuan dan sumber

³ Esther Cameron dan Mike Green, *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (United States: Kogan Page Limited, 2020), h. 11-63.

⁴ Lyndon Pugh, *Change Management in Information Services* (London: Routledge, 2016), h. 23-49.

⁵ Frank Voehl dan H. James Harrington, *Change Management: Manage the Change or It Will Manage You* (New York: CRC Press, 2017), h. 3-10.

⁶ Bernard Burnes, *Managing Change* (England: Pearson Education Limited, 2002).

daya secara sistematis untuk mempengaruhi perubahan pada setiap orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.⁷

Dari berbagai konsep tersebut, tesis ini lebih memilih untuk menggunakan konsep manajemen perubahan yang dirumuskan oleh Wibowo. Ia mengemukakan tiga aspek utama manajemen perubahan yaitu, model kepemimpinan, proses penerapan, serta evaluasi faktor pendukung dan penghambat. Ketiganya saling berkaitan dan sangat menentukan keberhasilan manajemen perubahan.⁸ Sementara, fokus penelitian dalam tesis ini adalah model kepemimpinan, proses penerapan, serta faktor pendorong dan penghambat manajemen perubahan MAN 1 Kotamobagu. Dengan demikian, manajemen perubahan Wibowo sangat relevan untuk digunakan sebagai kerangka atau pendekatan analisis.

1. Kepemimpinan Manajemen Perubahan

a. Model Kepemimpinan

Umumnya kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin memiliki visi yang jelas, serta kemampuan untuk menerjemahkannya menjadi tindakan nyata sekaligus menginspirasi orang lain untuk bekerja secara optimal. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan mencakup proses memotivasi, mengoordinasikan, dan membuat keputusan strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh John C. Maxwell, Kepemimpinan pada intinya adalah seni mempengaruhi,⁹ kemudian Warren Bennis, yang menekankan bahwa kepemimpinan terkait dengan kemampuan untuk mengubah visi menjadi kenyataan.¹⁰ Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik tidak bergantung pada

⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012).

⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 241-299.

⁹ John C. Maxwell, *the 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You* (New York: Harper Collins, 2007), h. 1-10.

¹⁰ Warren Bennis. "The Challenges of Leadership in the Modern World: Introduction to the Special Issue. *American Psychologist*, Vol. 62 (1), h. 2-5.

kedudukan atau statusnya, tetapi pada karakter, kompetensi, dan kapasitas individu dalam menggerakkan organisasi.¹¹

Namun dalam manajemen perubahan, sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo, kepemimpinan bukan hanya tentang bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, tetapi juga mengenai bagaimana ia menginspirasi dan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam perubahan, baik untuk menerima maupun menciptakan perubahan.¹² Ini merupakan suatu standar minimal kepemimpinan dalam manajemen perubahan. Sehingga berbagai macam model kepemimpinan bisa digunakan, sejauh dapat memenuhi standar tersebut. Dalam konteks ini, Wibowo lebih merekomendasikan model kepemimpinan transformatif, partisipatif, dan situasional, sebagai model yang cukup efektif bagi keberhasilan manajemen perubahan dalam sebuah organisasi.¹³

Kepemimpinan transformatif adalah pendekatan kepemimpinan modern yang berfokus pada penciptaan perubahan dalam organisasi, terutama pada situasi transisi atau pengembangan strategis. Model kepemimpinan ini tidak hanya menitikberatkan pada arahan dari pemimpin kepada bawahannya, tetapi juga pada keterlibatan aktif pemimpin dalam berbagai proses kerja. Pemimpin transformatif berperan sebagai inspirator yang mampu membangun visi bersama, menanamkan nilai-nilai organisasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Selain itu, pemimpin dengan gaya ini juga mendorong pengembangan kapasitas individu, memberdayakan anggota tim, dan memastikan setiap potensi dalam organisasi dapat dioptimalkan.¹⁴

Dalam praktiknya, kepemimpinan transformatif tidak bergantung pada otoritas formal, tetapi pada pendekatan yang manusiawi, seperti komunikasi, empati, dan membangun kepercayaan. Keberhasilan model kepemimpinan ini

¹¹ Abd Latif Samal, dkk, *Inovasi dalam Manajemen Pendidikan & Pendidikan Islam (Teori, Konsep dan Implementasi)* (Yogyakarta: Istana Agency, 2024).

¹² Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 252.

¹³ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 252-269.

¹⁴ Sukarti Nengsih, Rika Gusfira, dan Rivaldo Pratama, "Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam". *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 2 (1), 2020, h. 40.

sebagian besar ditentukan pada seberapa baik seorang pemimpin mengelola sumber daya manusia, infrastruktur yang tersedia, pendanaan, dan unsur-unsir eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan agenda organisasi. Dengan memaksimalkan potensi yang ada dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan bersama, kepemimpinan transformatif sangat efektif dalam mendorong perubahan yang berkelanjutan.¹⁵

Kepemimpinan partisipatif adalah model kepemimpinan yang membutuhkan kerja tim dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi arahan, tetapi juga melibatkan anggota tim dalam diskusi, pertukaran ide, dan pemecahan masalah. Sehingga, setiap anggota organisasi dapat berkontribusi terhadap pemenuhan visi dan tujuan bersama yang diarahkan pada kemajuan dan inovasi.¹⁶

Kepemimpinan partisipatif memiliki tiga prinsip utama. Pertama, bahwa otoritas pemimpin tidak mutlak, tetapi dijalankan sambil menerima masukan dari anggota. Kedua, keputusan dicapai setelah diskusi bersama, artinya ada rasa tanggung jawab sebagai sebuah kelompok. Ketiga, kepemimpinan memberikan ruang bagi setiap anggota untuk bertukar pikiran, saran, dan umpan balik yang membangun. Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya instrumen kontrol, tetapi instrumen pemberdayaan yang mendorong partisipasi positif dan pengembangan semua anggota dalam organisasi.¹⁷

Kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang memerlukan fleksibilitas, di mana pemimpin harus menyesuaikan pola kepemimpinannya berdasarkan kebutuhan dan situasi yang sedang dihadapi. Hal ini menuntut pemimpin untuk tidak kaku dalam satu strategi tertentu, tetapi secara dinamis

¹⁵ Sukarti Nengsih, Rika Gusfira, dan Rivaldo Pratama, "Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam". *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 2 (1), 2020, h. 45.

¹⁶ Aditya Wahyu Permana dan Karwanto, "Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru", *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. Vol. 5 (1), 2020, h. 59.

¹⁷ Aditya Wahyu Permana dan Karwanto, "Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru", *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. Vol. 5 (1), 2020, h. 65.

memodifikasi strategi kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan, kapasitas, dan tantangan organisasi.¹⁸

Misalnya, dalam situasi yang penuh ketidakpastian, seperti perubahan kebijakan yang tiba-tiba, krisis, atau restrukturisasi organisasi, pemimpin perlu lebih proaktif dengan memberikan arahan yang jelas dan tegas. Sebaliknya, dalam kondisi yang lebih stabil, pemimpin dapat memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada anggota. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan situasional tidak hanya memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, tetapi juga memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan selaras dengan kondisi yang ada.¹⁹

Ketiga model kepemimpinan tersebut selalu muncul pada berbagai pengalaman organisasi dalam menerapkan manajemen perubahan. Sebagian besar organisasi tersebut lebih memilih menggunakan satu model kepemimpinan dari ketiga model tersebut.²⁰ Ini tentunya tidak menutup kemungkinan untuk menggunakan dua atau ketiganya sekaligus dalam penerapan manajemen perubahan. Karenan sebagaimana dijelaskan oleh Ahn, Adamson, dan Dornbusch, penerapan dua model kepemimpinan, misalnya, bukanlah sebuah masalah, sejauh model tersebut dapat memberikan dorongan dan menciptakan perubahan yang signifikan.²¹ Dengan kata lain, adanya dorongan untuk menciptakan perubahanlah yang menjadi ukuran utama. Menurut Wibowo, kepemimpinan yang dapat menciptakan perubahan ditandai dengan adanya visi, misi, dan tujuan yang mampu

¹⁸ P. Hellen Wijaya, Christina Catur Widayati, dan Chichi Rahmayanti, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja”, *Jurnal Ekonomi*. Vol. 23 (3), 2018, h. 320.

¹⁹ P. Hellen Wijaya, Christina Catur Widayati, dan Chichi Rahmayanti, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja”, *Jurnal Ekonomi*. Vol. 23 (3), 2018, h. 300.

²⁰ Rune Todnem, Bernard Burnes, dan Mark Hughes (ed.), *Organizational Change, Leadership and Ethics* (London: Routledge, 2023).

²¹ Mark J. Ahn, John S.A. Adamson, dan Daniel Dornbusch, “From Leaders to Leadership: Managing Change”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10 (4), 2004, h. 112-123.

menginspirasi atau memotivasi setiap anggota organisasi untuk melakukan serta menciptakan perubahan.²²

b. Visi, Misi, dan Tujuan

Visi, misi, dan tujuan merupakan tiga elemen fundamental dalam perencanaan strategis yang memberikan arahan bagi individu dan organisasi. Visi merupakan gambaran ideal masa depan yang ingin dicapai, bersifat jangka panjang, dan menginspirasi semua pihak yang terlibat. Misi, di sisi lain, adalah pernyataan yang menggambarkan cara atau langkah yang akan diambil untuk mewujudkan Visi tersebut yang meliputi strategi, nilai, dan prinsip yang mendasarinya. Sedangkan tujuan merupakan hasil nyata yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu, biasanya lebih spesifik, terukur, dan dapat dijadikan indikator keberhasilan dalam menjalankan suatu misi. Ketiga aspek tersebut saling terkait, di mana Visi memberikan arahan, misi memandu pelaksanaannya, dan tujuan menjadi tolak ukur pencapaian.²³

Dalam konteks manajemen perubahan, visi lebih dipahami sebagai gambaran ideal masa depan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi setelah melalui proses perubahan. Visi berfungsi sebagai arahan strategis yang menginspirasi dan memotivasi semua elemen organisasi untuk bergerak menuju tujuan yang lebih besar. Oleh karena itu, visi harus jelas, realistis, namun tetap ambisius agar dapat memberikan pedoman dalam menghadapi tantangan dan mengelola perubahan secara efektif.²⁴

Sementara misi dalam manajemen perubahan adalah pernyataan tentang bagaimana organisasi akan mencapai visinya melalui langkah-langkah strategis yang konkret. Jika visi adalah tujuan akhir, maka misi adalah cara untuk mencapainya. Misi harus mencerminkan cara-cara organisasi dalam mengupayakan

²² Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 307. Lihat juga, Keow Ngang Tang, *Leadership and Change Management* (Netherlands: Springer, 2009).

²³ Ahmad Calam, Ainul Marhamah, dan Ilham Nazaruddin, "Reformulasi Visi, Misi dan Tujuan Sekolah", *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan dan Konseling*, Vol. 10 (2), 2020, h. 175-194.

²⁴ Asril Rizal, dkk, "Manajemen Perubahan di Era Digital: Tantangan dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi", *Bullet: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, Vol. 2 (4), 2023, h. 933-941

perubahan, seperti melakukan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan efektivitas proses, atau mengadopsi teknologi baru. Oleh karena itu, misi harus dibingkai sedemikian rupa sehingga dapat diwujudkan secara bertahap dan terukur.²⁵

Sedangkan tujuan dalam manajemen perubahan adalah hasil spesifik yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu, sebagai bagian dari upaya mewujudkan visi dan misi. Tujuan harus dirancang secara khusus, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu agar dapat dievaluasi dengan benar. Oleh karena itu, tujuan dapat bersifat jangka pendek, menengah, atau panjang, tergantung pada kompleksitas perubahan yang diinginkan.²⁶

Beradsarkan penjelasan tersebut, maka dalam manajemen perubahan visi berfungsi untuk memberikan arahan, misi menjelaskan bagaimana perubahan akan dilakukan, dan tujuan merinci target-target konkret yang harus dicapai. Ketiga elemen ini harus diselaraskan agar manajemen perubahan dapat bekerja secara efektif dan berhasil menciptakan perubahan.²⁷ Namun, untuk itu, seperti dijelaskan oleh Wibowo, seorang pemimpin harus berhasil mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan perubahan tersebut kepada setiap anggota organisasi.²⁸

c. Metode Komunikasi

Dalam manajemen perubahan mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan perubahan kepada seluruh anggota organisasi merupakan langkah yang sangat penting. Hal ini dimaksudkan agar setiap individu dalam organisasi memahami arah dan alasan di balik perubahan yang dilakukan. Ketika visi, misi, dan tujuan

²⁵ Revenio C. Jalagat, "The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective", *International Journal of Science and Research*, Vol. 5 (11), 2015, h. 1-5.

²⁶ D. Keith Gurley, "Mission, Vision, Values, and Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools", *Journal of Educational Change*, Vol. 16 (1), 2015, h. 217-242.

²⁷ Pinar Altiok, "Applicable Vision, Mission and The Effects of Strategic Management on Crisis Resolve", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, 2011, h. 61-71.

²⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 290.

perubahan dijelaskan dengan jelas dan transparan, anggota organisasi dapat melihat gambaran besarnya dan bagaimana perubahan tersebut akan berdampak pada mereka serta organisasi secara keseluruhan.²⁹

Aspek terpenting dari komunikasi itu adalah menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan semua anggota organisasi dalam visi yang lebih besar. Rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dapat memperkuat komitmen dan meningkatkan keterlibatan. Karena itu, setiap anggota tidak hanya akan memahami perubahan atau termotivasi untuk mendukung proses perubahan, tetapi juga terdorong untuk terlibat aktif dalam mewujudkannya. Hal ini juga membantu mengurangi resistensi atau penolakan terhadap perubahan. Dengan demikian, perubahan tidak hanya menjadi inisiatif pemimpin, tetapi menjadi gerakan bersama yang didukung oleh seluruh elemen organisasi.³⁰

Meskipun mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan perubahan kepada seluruh anggota organisasi sangatlah penting, namun bagaimana menyampaikan ide-ide perubahan agar dapat menginspirasi dan menggerakkan mereka adalah salah satu tantangan utama dalam manajemen perubahan. Karena tidak semua anggota organisasi memiliki tingkat kesiapan, pemahaman, atau respons yang sama terhadap perubahan. Beberapa mungkin senang, yang lain mungkin mempertanyakan atau bahkan menentang perubahan tersebut. Komunikasi yang efektif, oleh karena itu, bukanlah masalah sederhana dalam menyampaikan informasi, melainkan juga harus mampu menembus ranah emosional dan kognitif anggota organisasi sedemikian rupa, sehingga mereka mau terlibat dan bersedia bekerja untuk perubahan yang diharapkan.³¹

Menyelesaikan masalah tersebut diperlukan metode atau teknik komunikasi yang memadai sesuai dengan jenis dan sifat organisasinya. Misalnya teknik

²⁹ Suhairi, dkk, "Peranan Komunikasi Antar Pribadi dalam Manajemen Organisasi", *Innovative: Journal of Social Science Research*, Vol. 3 (3), 2023, h. 1-13.

³⁰ Marlene S. Neill, "Change Management Communication: Barriers, Strategies & Messaging", *Public Relations Journal*, Vol. 12 (1), 2018, h. 1-18.

³¹ Jason A. Hubbart, "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion", *Administrative Sciences*, Vol. 13 (7), 2023, h. 1-9.

komunikasi partisipatif seperti pertemuan interaktif, lokakarya, dan sesi tanya jawab dapat menciptakan pemahaman yang lebih dalam serta keterlibatan yang lebih besar. Kemudian, penyebaran media komunikasi yang berbeda, seperti tampilan visual, kesaksian yang menginspirasi, atau cerita dari para pemimpin atau teman yang berhasil dalam perubahan, dapat mengkonsolidasikan pesan yang akan disampaikan. Komunikasi yang tepat membuat perubahan tidak hanya dapat dikenali tetapi juga dapat dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi.³²

Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu menyampaikan ide perubahan yang digagasnya kepada setiap anggota melalui metode atau pola komunikasi tertentu. Terdapat banyak metode komunikasi yang bisa digunakan dalam organisasi. Namun dalam konteks manajemen perubahan, banyak pemimpin organisasi yang lebih memilih untuk menggunakan menggunakan teknik komunikasi *transformational leadership communication* (komunikasi kepemimpinan transformasional) dan *persuasive communication* (komunikasi persuasif).³³

Komunikasi kepemimpinan transformasional adalah teknik komunikasi yang bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif pada individu dan kelompok. Teknik ini dilakukan melalui penyampaian visi yang jelas, penggunaan bahasa persuasif, serta interaksi yang membangun kepercayaan dan komitmen. Fokus utama komunikasi adalah mengubah pola pikir, nilai, dan perilaku agar selaras dengan tujuan yang lebih besar, baik dalam konteks kepemimpinan, organisasi, atau perubahan sosial.³⁴

Sedangkan komunikasi persuasif adalah teknik komunikasi yang berusaha mempengaruhi, meyakinkan, atau membujuk orang atau kelompok untuk

³² A. Anditha Sari dan Jahid Syaifullah, *Komunikasi Organisasi* (Ponorogo: Wade Gorup Nasional Publishing, 2018), h. 1-3.

³³ Achilles A. Armenakis dan Stanley G. Harris, "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice", *Journal of Change Management*, Vol. 9 (2), 2009, h. 127-142.

³⁴ Cen April Yue, Linjuan Rita Men, dan Mary Ann Ferguson, "Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust", *Public Relations Review*. Vol. 45 (3), 2019, h. 1-25.

mengubah keyakinan, sikap, atau perilaku mereka, dengan cara yang sesuai dengan karakter dan kebutuhan mereka. Keberhasilan teknik ini bergantung pada argumentasi rasional, pertimbangan emosional, dan kredibilitas komunikator untuk menciptakan kepercayaan diri dan memicu respons yang diinginkan dari lawan bicaranya.³⁵

Menurut Wibowo, dua metode komunikasi tersebut, dapat digunakan secara sekaligus, atau hanya menggunakan salah satunya. Ini bergantung pada situasi organisasi dan keterampilan seorang pemimpin. Tapi, yang terpenting adalah, efektivitas teknik komunikasi itu sendiri dalam menginspirasi dan menggerakkan anggota organisasi untuk melaksanakan atau menciptakan perubahan yang diinginkan.³⁶

Model kepemimpinan, visi, misi, dan tujuan, serta metode komunikasi merupakan tiga aspek utama dalam kepemimpinan manajemen perubahan. Ketiganya saling berkaitan, sehingga tidak bisa dilepaskan satu sama lainnya. Bentuk kaitan tersebut adalah, bahwa model kepemimpinan menentukan karakter visi, misi, dan tujuan organisasi. Kemudian visi, misi, dan tujuan itu menentukan teknik komunikasi yang dapat digunakan. Apabila ketiga aspek ini diterapkan secara efektif, maka kepemimpinan akan berjalan dengan baik, dan akan mempermudah proses pelaksanaan manajemen perubahan.³⁷

2. Pelaksanaan Manajemen Perubahan

Menurut Wibowo, manajemen perubahan merupakan proses yang sistematis, dimana setiap perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi tidak hanya terfokus pada satu aspek tertentu, tetapi mencakup perubahan-perubahan yang mempengaruhi berbagai elemen secara keseluruhan dan saling terkait. Artinya, manajemen perubahan bukan hanya persoalan penyesuaian dengan lingkungan internal atau eksternal organisasi, tetapi lebih dari itu, yang melibatkan semua aspek

³⁵ Victor C. Ottati dan Randall A. Renstrom, "Metaphor and Persuasive Communication: A Multifunctional Approach", *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 4 (9), 2010, h. 783-794.

³⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 290.

³⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 252.

dalam organisasi. Perubahan dalam satu aspek organisasi, misalnya struktur atau proses kerja, dapat berdampak langsung, atau tidak langsung, pada aspek lain, seperti budaya, kebijakan, dan pola komunikasi.³⁸

Ketika sebuah organisasi melakukan perubahan pada struktur organisasi, hal ini tidak lepas dari potensi dampaknya terhadap budaya organisasi, pola interaksi antar anggota, atau kebijakan yang berlaku. Perubahan struktural dapat memengaruhi bagaimana keputusan dibuat, bagaimana tim berkolaborasi, atau bahkan bagaimana nilai-nilai organisasi dijalankan. Oleh karena itu, pendekatan sistematis dalam manajemen perubahan sangat penting untuk memastikan bahwa setiap keputusan perubahan dipertimbangkan dengan cermat, termasuk mempertimbangkan dampaknya terhadap berbagai aspek organisasi.³⁹

Wibowo mengidentifikasi empat langkah sistemis manajemen perubahan, yang dimulai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan akan perubahan. Pada tahap ini, pemimpin organisasi melakukan analisis mendalam terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada, untuk menentukan alasan mendasar diperlukannya sebuah perubahan. Tanpa pemahaman yang jelas mengenai masalah yang sedang atau akan dihadapi, perubahan yang dilakukan mungkin tidak efektif atau bahkan menimbulkan masalah baru.⁴⁰

Kondisi atau lingkungan eksternal mencerminkan dinamika yang terjadi dalam masyarakat saat ini, kontemporer, baik di tingkat Internasional maupun nasional, yang semakin dipengaruhi oleh globalisasi dan perubahan yang terjadi dengan sangat cepat. Globalisasi mendatangkan peluang dan ancaman bagi organisasi, di mana mereka harus mampu merespons lingkungan yang terus berubah, seperti kemajuan teknologi, kecenderungan pasar yang senantiasa berubah, dan perubahan sosial serta budaya. Sebaliknya, kondisi internal adalah sejauh mana kesiapsiagaan dan kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan perubahan yang diakibatkan oleh lingkungan eksternalitas tersebut. Ini

³⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 241.

³⁹ Agusnani, dkk, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Di Smp Se-Kecamatan Sintang", *Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Hadi*, Vol. 5 (1), 2025, h. 1-8.

⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 241-299.

mencakup bagaimana desain organisasi, budaya, sumber daya manusia, dan teknologi dapat membantu proses perubahan. Organisasi yang tidak dapat mengatasi kondisi luar, maka mereka akan gagal mempertahankan eksistensi dan daya saingnya. Dengan demikian, kesadaran akan kondisi eksternal yang dikombinasikan dengan kesiapan internal adalah kunci untuk tetap hidup dan kompetitif di era perubahan yang semakin intensif.⁴¹

Perencanaan Perubahan adalah langkah kedua dari manajemen perubahan, di mana pemimpin organisasi harus mendesain strategi berupa langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menjawab kebutuhan perubahan yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Dalam proses ini sosialisasi atau mengkomunikasikan tentang gagasan perubahan dan strategi untuk mencapainya, kepada semua anggota organisasi sangat penting untuk dilakukan, agar supaya mereka dapat mengetahui dan menerima proses perubahan yang akan dilaksanakan. Komunikasi yang baik akan membantu meminimalkan resistensi atau penolakan terhadap perubahan dan memastikan semua anggota organisasi terlibat dalam proses perubahan.⁴²

Selanjutnya implementasi perubahan, yaitu pelaksanaan rencana perubahan yang dibuat sebelumnya. Pada tahap ini, pemimpin organisasi mulai menerapkan strategi atau langkah-langkah tersebut untuk mencapai tujuan perubahan yang diinginkan. Keberhasilan implementasi sangat tergantung pada sejauh mana pemimpin dapat mengelola proses ini dengan baik, termasuk dalam hal komunikasi, koordinasi, komunikasi, dan sumber daya yang tersedia. Bagian yang paling penting dalam implementasi perubahan adalah melibatkan semua elemen organisasi yang terkena dampak, sehingga mereka juga dapat mengalami perubahan, misalnya dalam peningkatan kompetensi profesional.⁴³

Melibatkan semua elemen organisasi dalam proses pelaksanaan perubahan, akan memastikan rasa memiliki dan komitmen terhadap perubahan, sekaligus mengurangi resistensi dan meningkatkan dukungan terhadap implementasi

⁴¹ Abdulrazak Abyad, "Globalization Challenges in Project Management", *Middle East Journal of Business*, Vol. 12 (4), 2017, h. 10-19.

⁴² Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 527-550.

⁴³ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 527-550.

perubahan. Penting juga untuk melakukan komunikasi yang terbuka selama proses perubahan, sehingga setiap masalah atau hambatan yang terjadi dapat dengan mudah diidentifikasi dan ditangani. Dengan demikian implementasi perubahan dapat berhasil dan berkelanjutan.⁴⁴

Tahap terakhir, evaluasi perubahan, yang merupakan langkah penting dalam mengukur hasil dari pelaksanaan perubahan. Penilaian tidak hanya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan tersebut telah diterima, tetapi juga menyelidiki bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses evaluasi berkaitan dengan mengetahui seberapa efektif perubahan tersebut, baik dalam hasil yang dicapai maupun dalam proses pelaksanaan, termasuk mencari tahu aspek yang masih kurang berubah atau membutuhkan peningkatan. Penilaian yang objektif dan terperinci memberikan informasi yang mendalam untuk membuat keputusan di masa depan. Dengan demikian, evaluasi memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa perubahan yang diterapkan memiliki dampak positif yang berkelanjutan.⁴⁵

Menurut Wibowo, empat langkah manajemen perubahan tersebut, karena merupakan sebuah proses yang sistemik, maka harus dilaksanakan secara struktural. Sehingga tahap awal yang harus dilakukan adalah melakukan identifikasi masalah, kemudian perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Posisi dari masing-masing tahapan tidak bisa ditukar atau saling menggantikan. Karena hanya dengan cara struktural itulah, yang berarti secara sistematis, maka perubahan dalam suatu organisasi dapat diciptakan.⁴⁶

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Perubahan

Menurut Wibowo, ada beberapa faktor pendukung yang memungkinkan keberhasilan penerapan manajemen perubahan dalam suatu organisasi. Salah

⁴⁴ Bangun Parikesit Sodikin, "Peran Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Efektivitas Implementasi Perubahan", *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, Vol. 4 (3), 2024, h. 1-8.

⁴⁵ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 527-550.

⁴⁶ Klaus J. Zink, Ulrich Steimle, Delia Schroder, "Comprehensive Change Management Concepts: Development of A Participatory Approach", *Applied Ergonomics*, Vol. 39 (4), 2008, h. 527-538.

satunya adalah komunikasi yang tepat dalam kaitannya dengan perubahan yang ingin dicapai. Komunikasi yang jelas dan transparan perlu dilakukan untuk memastikan bahwa setiap anggota, termasuk stakeholder, organisasi mengetahui alasan di balik, tujuan, serta langkah-langkah tindakan yang harus diikuti selama proses pelaksanaan perubahan. Selain itu, keterlibatan semua anggota organisasi dalam proses perubahan juga merupakan faktor penting. Dengan melibatkan seluruh anggota, baik di lini atas atau maupun lini bawah, proses perubahan akan lebih mudah diterima dan dipahami, sehingga mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen terhadap perubahan yang dilakukan.⁴⁷

Di samping itu, faktor pendorong yang juga sangat menentukan keberhasilan manajemen perubahan adalah ketersediaan sumber daya, berupa sumber daya manusia, anggaran, dan teknologi. Tanpa dukungan sumber daya tersebut, upaya menciptakan perubahan akan cukup terhambat. Faktor yang tidak kalah penting juga adalah komitmen kepemimpinan dengan anggota organisasi. Pemimpin yang menunjukkan komitmen dan upaya untuk menciptakan perubahan akan menjadi contoh yang baik bagi anggota organisasi lainnya. Dengan memenuhi semua faktor ini, maka manajemen perubahan akan lebih berpeluang untuk berhasil dan memberikan dampak positif yang signifikan bagi organisasi.⁴⁸

Adapun faktor penghambat manajemen perubahan, yang terpenting, seperti yang dijelaskan oleh Wibowo, adalah adanya resistensi dan budaya organisasi yang kaku adalah faktor yang terpenting.⁴⁹ Bernard Burnes juga mengatakan bahwa salah satu bentuk resistensi adalah kesalahpahaman tentang gagasan perubahan, di mana pihak-pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang salah atau tidak jelas tentang tujuan dan manfaat dari perubahan tersebut, yang mengakibatkan ketidakpercayaan dan penolakan. Selain itu, kurangnya keterampilan dalam beradaptasi terhadap perubahan juga menjadi faktor penghambat yang signifikan,

⁴⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 527-550.

⁴⁸ Shalinka Jayatilleke dan Richard Lai, "A Systematic Review of Requirements Change Management", *Information and Software Technology*, Vol. 93 (1), 2018, h. 163-185.

⁴⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 471-513.

karena individu yang merasa tidak siap atau tidak memiliki kemampuan yang memadai cenderung mengalami kesulitan dalam beradaptasi.⁵⁰

B. Madrasah Aliyah

1. Madrasah Aliyah Negeri

Madrasah, berasal dari kata “darasa” yang berarti tempat belajar, memiliki makna yang lebih spesifik di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Secara etimologis, “madrasah” merujuk pada tempat yang digunakan untuk belajar atau memperoleh ilmu pengetahuan. Namun, penggunaan kata ini memiliki perbedaan konotasi dan cakupan antara negara-negara Arab dan Indonesia. Di dunia Arab, istilah “madrasah” digunakan untuk menggambarkan semua jenis sekolah, tanpa memandang fokus atau bidang studi yang diajarkan. Sebaliknya, di Indonesia, “madrasah” lebih sering merujuk pada lembaga pendidikan yang mengajarkan ilmu pengetahuan dengan pendekatan berbasis agama, khususnya ajaran Islam.⁵¹

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), madrasah didefinisikan sebagai sekolah atau perguruan yang mendasarkan kurikulumnya pada ajaran agama Islam. Penggunaan istilah ini lebih mengarah pada pengajaran yang mengintegrasikan disiplin ilmu umum dengan pengetahuan agama Islam, mencakup berbagai mata pelajaran seperti fiqh, aqidah, tafsir, hadis, serta ilmu-ilmu duniawi. Meskipun dalam praktiknya madrasah menggunakan metode pengajaran yang tidak berbeda jauh dari sekolah-sekolah lainnya, termasuk adanya pembagian antara pelajaran teori dan praktik, perbedaan mendasar terletak pada kurikulum yang lebih berorientasi pada pemahaman agama.⁵²

Secara teknis, dalam hal struktur dan proses belajar-mengajar, madrasah mengikuti pola yang mirip dengan sekolah pada umumnya, dengan adanya kelas, jadwal pelajaran, serta evaluasi hasil belajar. Namun, yang membedakan madrasah adalah penekanan kuat pada nilai-nilai agama dalam setiap aspek pendidikan, mulai

⁵⁰ Bernard Burnes, “Understanding Resistance to Change-Building on Coch and French”, *Journal of Change Management*, Vol. 15 (2), 2015, h. 92-116.

⁵¹ Manpan Drajat, “Sejarah Madrasah di Indonesia”, *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*, Vol. 1 (1), 2018, h. 196.

⁵² Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT Gramedia, 2008).

dari moralitas, etika, hingga penguatan identitas keagamaan. Oleh karena itu, madrasah sering kali dipandang sebagai sekolah agama yang tidak hanya berfungsi untuk mendidik siswa dalam ilmu duniawi, tetapi juga membentuk karakter dan kepribadian yang sesuai dengan ajaran Islam.⁵³

Di Indonesia, madrasah juga berperan penting dalam membentuk masyarakat yang religius dan berakhlak mulia, karena pendidikan agama menjadi salah satu bagian integral dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, meskipun secara teknis madrasah tidak berbeda dengan sekolah pada umumnya, keberadaannya sangat dihargai dalam konteks pengajaran agama, dan sering dipandang sebagai lembaga yang membentuk generasi muda yang memiliki pemahaman agama yang kuat dan kepribadian yang kokoh.⁵⁴

Menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, pada Bab I Pasal I Ayat I, madrasah didefinisikan sebagai satuan pendidikan formal yang berada di bawah pengelolaan Menteri Agama. Madrasah menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan ciri khas agama Islam. Jenis-jenis madrasah yang dimaksud mencakup Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Madrasah Aliyah Kejuruan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 dan 29, serta Surat Keputusan Bersama antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Agama, dapat disimpulkan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas keagamaan Islam. Oleh karena itu, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah memiliki kurikulum yang serupa dengan sekolah umum pada masing-masing jenjang pendidikan. Namun, kurikulum madrasah dilengkapi dengan tambahan

⁵³ Feiby Islamail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada, 2021), h. 29.

⁵⁴ Feiby Islamail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada, 2021), h. 28.

mata pelajaran agama Islam, yang menjadi bagian integral dari pendidikan di madrasah tersebut.⁵⁵

Madrasah Aliyah (MA) dijelaskan secara khusus dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, tepatnya pada Bab I Pasal 6. Dalam peraturan tersebut, Madrasah Aliyah diartikan sebagai satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan pendekatan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah. Madrasah Aliyah merupakan kelanjutan dari pendidikan di tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTS) atau lembaga pendidikan sederajat lainnya.⁵⁶

2. Tanggung Jawab Madrasah Aliyah Negeri

Madrasah Aliyah memikul tanggung jawab besar sebagai institusi pendidikan yang tumbuh dan berkembang dalam tradisi masyarakat Islam. Sebagai salah satu lembaga pendidikan utama, madrasah memiliki peran krusial dalam meneruskan dan mengamalkan nilai-nilai ajaran Islam. Tanggung jawab utama madrasah, seperti halnya lembaga pendidikan lainnya, adalah mencerdaskan anak bangsa, sesuai dengan tujuan yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar (UUD) Republik Indonesia. Dalam hal ini, madrasah bukan hanya bertugas untuk mendidik siswa dalam aspek pengetahuan umum, tetapi juga untuk membentuk karakter dan akhlak yang sesuai dengan prinsip-prinsip agama Islam.⁵⁷

Seiring dengan perkembangan zaman dan tantangan globalisasi, Madrasah Aliyah harus terus berkembang agar tetap relevan dengan kebutuhan pendidikan masa kini. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa madrasah selalu mengadaptasi kurikulum dan metode pengajaran yang tidak hanya berfokus pada pengajaran agama Islam, tetapi juga pada peningkatan kompetensi siswa dalam

⁵⁵ Feiby Islamail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada, 2021), h. 29.

⁵⁶ Feiby Islamail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada, 2021), h. 31.

⁵⁷ Feiby Islamail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada, 2021), h. 37.

bidang ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dapat bersaing di dunia global.⁵⁸ Dengan demikian, madrasah harus terus berinovasi, termasuk Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, agar dapat menghadapi tantangan pendidikan di masa depan, sekaligus menjaga dan menguatkan karakter keislaman yang menjadi dasar pendiriannya.

C. Kajian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan atau kajian pustaka merupakan uraian sistematis tentang penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan tema atau persoalan yang diteliti dalam tesis ini. Tujuannya adalah untuk menunjukkan bahwa persoalan yang dibahas tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang dari situ bisa dilihat bahwa persoalan itu belum pernah diteliti atau merupakan pengembangan lebih lanjut. Untuk itu tinjauan kritis terhadap hasil penelitian terdahulu sangat diperlukan.⁵⁹

Untuk sementara ini, kepustakaan yang peneliti ajukan hanya terdiri dari jurnal ilmiah yang terkait dengan tema pembahasan tesis ini. Sebagai permulaan adalah artikel ilmiah yang ditulis oleh Mulyadi (1997) dengan judul *Manajemen Perubahan*.⁶⁰ Di sini Mulyadi hanya menunjukkan gambaran umum mengenai konsep manajemen dan arti pentingnya bagi setiap manajer dalam mengelola organisasi. Baginya, arti penting itu semakin substansial dalam kehidupan saat ini yang ditandai dengan gerak perubahan yang begitu cepat.

Selanjutnya karya yang berjudul *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi*, ditulis oleh Misbah Munir dan Ermita Zakiyah (2017).⁶¹ Melalui artikel ini, Munir dan Zakiyah hendak menunjukkan

⁵⁸ M. Fauzan, Wedra Aprison, dan Riri Rahmadhani, "Transformasi Pendidikan Agama Islam di Madrasah Menuju Pendidikan yang Holistik dan Relevan Dengan Tuntutan Zaman", *Innovative: Journal of Social Science Research*, Vol. 4 (6), 2024, h. 1-12.

⁵⁹ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h. 32.

⁶⁰ Mulyadi, "Manajemen Perubahan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 12 (3), 1997.

⁶¹ Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi", *J-MPI*, Vol. 2 (2), 2017.

manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam berhadapan-hadapan dengan globalisasi. Bagi mereka, berbagai tantangan globalisasi yakni perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta arus informasi menuntut inovasi bagi setiap lembaga pendidikan Islam. Sebab hanya dengan inovasi dengan menggunakan manajemen perubahan itulah lembaga pendidikan tersebut bisa bertahan. Mereka memberikan salah satu contoh lembaga pendidikan Islam yang mampu berinovasi dengan menggunakan manajemen perubahan yakni, Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Malang.

Kemudian, artikel ilmiah yang ditulis oleh Hendro Widodo (2017) dengan judul *Manajemen Perubahan Sekolah*.⁶² Sama halnya dengan dua artikel sebelumnya, dalam artikel ini Widodo juga menegaskan arti penting manajemen perubahan di dalam sekolah. Baginya, perubahan itu ditentukan oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan internal inilah yang dimaksudnya dengan budaya sekolah. Budaya sekolah ini pada titik tertentu tidak dapat merespon perubahan yang dipaksakan oleh lingkungan eksternal, sehingga budaya itu perlu dikelola lagi dengan menggunakan manajemen perubahan. Dengan demikian perubahan dalam sekolah itu sendiri bisa dimungkinkan secara positif.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Goins Manoppo dengan judul *Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu*.⁶³ Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menjelaskan bentuk manajemen perubahan serta menganalisis dan menjelaskan proses penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan teoritik manajemen perubahan yang dirumuskan oleh Bernanrd Burnes. Hasil penelitian ini bahwa bentuk manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu adalah manajemen perubahan

⁶² Hendro Widodo, "Manajemen Perubahan Budaya Sekolah", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2 (2), 2017.

⁶³ Goins Manoppo, "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu", *Thesis* (Manado: Pascasarjana IAIN Manado, 2022).

terencana (*planned change*) yang berlangsung dalam tiga fase yakni fase eksplorasi (*exploration phase*), fase perencanaan (*planning phase*), dan fase tindakan (*action phase*). Sedangkan penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri berlangsung dalam tiga proses yakni proses pemilihan (*The Choice Process*), proses lintasan (*The Trajectory Process*), dan proses perubahan (*The Change Process*).

Berdasarkan telaah atas kajian terdahulu tersebut, maka terlihat jelas bahwa penelitian yang hendak dilakukan oleh penulis berbeda dengan ketiga penelitian itu, Karena mereka lebih menekankan arti penting manajemen perubahan itu sendiri, bukan pada penerapannya dalam lembaga pendidikan seperti madrasah. Sedangkan penelitian yang dilakukan Goins Manoppo lebih berfokus bentuk dan penerapan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu. Sedangkan penelitian penulis lebih berfokus pada kepemimpinan manajemen perubahan khususnya pada aspek model kepemimpinan, penerapan, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

Selanjutnya adalah beberapa penelitian terbaru yang peneliti temukan, di antaranya adalah: penelitian yang dilakukan oleh Tono Wartono (2024), *Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif dalam Menghadapi Tantangan Global*,⁶⁴ yang berfokus pada strategi manajemen perubahan organisasi di tingkat global, dengan menekankan pentingnya keterlibatan karyawan, kepemimpinan visioner, dan pemanfaatan teknologi dalam mengatasi tantangan perubahan teknologi, fluktuasi pasar, dan ketidakpastian ekonomi. Sementara itu, penelitian yang saya lakukan, lebih lebih spesifik pada konteks pendidikan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menggali model kepemimpinan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu. Perbedaannya terletak pada lingkup dan konteks, di mana penelitian Wartono berfokus pada organisasi bisnis global, sementara penelitian saya mengkaji perubahan dalam lembaga pendidikan dengan perhatian khusus pada faktor pendukung dan penghambat yang lebih terkait dengan dinamika internal lembaga pendidikan. Selain itu, meskipun keduanya membahas

⁶⁴ Tono Wartono, "Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif dalam Menghadapi Tantangan Global", *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, Vol. 7 (2), 2024.

kepemimpinan dalam manajemen perubahan, penelitian saya lebih mendalam pada praktik nyata dalam konteks kepala madrasah, yang tentunya melibatkan tantangan dan karakteristik unik dalam lingkungan pendidikan, berbeda dengan tantangan eksternal yang dibahas oleh Tono Wartono di sektor bisnis.

Artikel ilmiah *Strategi Efektif Menghadapi Dinamika Global: Pendekatan Manajemen Perubahan Organisasi yang Terbukti*, ditulis oleh Nyree Ani, Rifqa Nabila Muti, dan Lista Meria (2024).⁶⁵ Berfokus pada strategi manajemen perubahan organisasi di tingkat global dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus untuk mengeksplorasi strategi adaptif, responsif, dan fleksibel dalam menghadapi tantangan bisnis global seperti persaingan ketat, kemajuan teknologi, dan perubahan kebijakan. Penelitian ini menekankan pentingnya adaptasi cepat dan penyesuaian proses internal untuk mempertahankan stabilitas operasional dan keunggulan kompetitif. Di sisi lain, penelitian saya lebih terfokus pada konteks pendidikan, khususnya pada kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu. Meskipun kedua penelitian sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif, perbedaannya terletak pada lingkup dan konteks, di mana penelitian yang saya lakukan lebih spesifik membahas faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen perubahan di lembaga pendidikan, sementara penelitian Ani, Muti, dan Meria berfokus pada strategi global yang berlaku di organisasi bisnis. Penelitian saya menggali lebih dalam pada praktik nyata di tingkat mikro (madrasah), sementara mereka lebih mengarah pada strategi makro yang diterapkan di tingkat organisasi besar untuk bertahan dalam dinamika global.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Zainur Rofik (2024), *Pendidikan Islam Transformatif (Menggali Karakteristik Manajemen Perubahan Yang Efektif)*.⁶⁶ Berfokus pada manajemen perubahan dalam pendidikan Islam, dengan

⁶⁵ Nyree Ani, Rifqa Nabila Muti, dan Lista Meria, "Strategi Efektif Menghadapi Dinamika Global: Pendekatan Manajemen Perubahan Organisasi yang Terbukti", *ADI Bisnis Digital Interdisiplin*, Vol. 5 (2), 2024.

⁶⁶ Zainur Rofik, "Pendidikan Islam Transformatif (Menggali Karakteristik Manajemen Perubahan Yang Efektif)", *Al-Mikraj, Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, Vol. 5 (1), 2024.

tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik manajemen perubahan yang transformatif dalam konteks pendidikan Islam, serta membedakan antara manajemen perubahan secara umum dengan manajemen perubahan dalam institusi pendidikan Islam yang berlandaskan pada Al-Qur'an dan Sunnah Nabi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui tinjauan literatur dan analisis konten, yang menghasilkan temuan bahwa manajemen perubahan dalam pendidikan Islam lebih bersifat antroposentris dan berbasis nilai-nilai agama. Di sisi lain, penelitian saya lebih pada konteks implementasi manajemen perubahan di tingkat madrasah, dengan fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola perubahan dan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang ada di MAN 1 Kotamobagu. Meskipun keduanya sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif, perbedaannya terletak pada lingkup dan basis teori bahwa, penelitian Rofik lebih membahas karakteristik manajemen perubahan transformatif dalam pendidikan Islam secara umum, sementara penelitian saya spesifik pada implementasi perubahan di tingkat mikro (madrasah) dan fokus pada praktik kepemimpinan dalam menghadapi tantangan internal lembaga pendidikan.

Penelitian berjudul *Fenomena Manajemen Perubahan: Konsep, Model, dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan Islam Transformatif*, yang dilakukan oleh Andi Sulistio, Binti Maunah, Asrop Safi'i (2024).⁶⁷ Berfokus pada fenomena manajemen perubahan dalam pendidikan Islam transformatif, dengan menggali konsep, model, dan implementasi perubahan dalam lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kepustakaan deskriptif melalui analisis isi dari berbagai sumber literatur untuk memahami model-model perubahan, seperti model tiga tahap Kurt Lewin, serta bagaimana generasi Alpha yang tumbuh dengan pesatnya teknologi mempengaruhi dinamika perubahan di dunia pendidikan. Sementara itu, penelitian saya lebih fokus pada praktik implementasi manajemen perubahan dalam konteks pendidikan madrasah, dengan tujuan menggali model kepemimpinan kepala madrasah dan faktor-faktor pendukung dan penghambat

⁶⁷ Andi Sulistio, Binti Maunah, Asrop Safi'i, "Fenomena Manajemen Perubahan: Konsep, Model, dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan Islam Transformatif", *Educational: Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pengajaran*, Vol. 4 (3), 2024.

dalam manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu. Meskipun keduanya berbicara tentang manajemen perubahan dalam konteks pendidikan Islam, perbedaan utamanya terletak pada lingkup dan metode bahwa, penelitian mereka lebih bersifat makro dan teoretis dengan fokus pada fenomena perubahan yang lebih luas, sementara penelitian saya lebih spesifik pada implementasi praktis di tingkat mikro, yakni di lembaga pendidikan Madrasah Aliyah, dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi tantangan lokal yang dihadapi oleh pemimpin madrasah.

Artikel ilmiah yang ditulis oleh Imro'atus Solikah, Binti Maunah, dan Asrop Safi'I (2024), *Model-Model Manajemen Perubahan Pendidikan Islam Transformatif*.⁶⁸ Berfokus pada model-model manajemen perubahan dalam konteks pendidikan Islam transformatif, dengan menganalisis berbagai model perubahan yang relevan seperti *Lewin's Change Management*, *Kotter's 8-Step Change Model*, dan *ADKAR*. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka untuk menggali aplikasi model-model tersebut dalam membantu lembaga pendidikan Islam beradaptasi dengan tuntutan globalisasi dan teknologi, serta memastikan keberlanjutan perubahan tanpa mengabaikan nilai-nilai religiusitas. Sementara itu, penelitian saya lebih terfokus pada praktik kepemimpinan manajemen perubahan di tingkat madrasah dengan tujuan menggali model kepemimpinan dan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu. Perbedaannya terletak pada lingkup bahwa penelitian mereka lebih makro dan teoritis dengan menganalisis model-model manajemen perubahan secara umum, sedangkan penelitian saya bersifat mikro dan empiris, mengkaji implementasi perubahan di lembaga pendidikan madrasah dengan pendekatan kualitatif untuk memahami tantangan nyata yang dihadapi dalam konteks lokal.

⁶⁸ Imro'atus Solikah, Binti Maunah, dan Asrop Safi'I, "Model-Model Manajemen Perubahan Pendidikan Islam Transformatif", *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Studi Keislaman*, Vol. 2 (1), 2024.

Penelitian yang dilakukan oleh Saptiani, dkk (2024), *Manajemen Perubahan di Sekolah: Tantangan dan Strategi untuk Mencapai Kualitas Pendidikan yang Berkelanjutan*.⁶⁹ Berfokus pada manajemen perubahan di sekolah dengan tujuan untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang efektif dalam menghadapi perubahan cepat dalam konteks pendidikan global, serta menganalisis dampaknya terhadap kualitas pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus mendalam pada beberapa sekolah menengah di wilayah perkotaan, dan menekankan pentingnya kepemimpinan yang kuat, partisipasi aktif dari stakeholder, serta komunikasi yang efektif sebagai faktor kunci keberhasilan manajemen perubahan di sekolah. Di sisi lain, penelitian saya lebih terfokus pada konteks madrasah, khususnya pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola perubahan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang ada di MAN 1 Kotamobagu. Meskipun kedua penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, perbedaan utama terletak pada lingkup dan konteks bahwa, mereka lebih umum dengan fokus pada sekolah menengah di wilayah perkotaan dan strategi global dalam manajemen perubahan pendidikan, sementara penelitian saya lebih spesifik pada praktik lokal dalam madrasah dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi manajemen perubahan di tingkat mikro (madrasah), serta lebih terfokus pada aspek kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah.

Artikel ilmiah dengan judul *Diskursus Manajemen Perubahan Sekolah: Pergeseran Paradigma, Ekplorasi Kesiapan Guru, dan Membaca Peluang Bisnis Pendidikan*, yang ditulis oleh Rachmat Satria dan Fauzan (2024).⁷⁰ Berfokus pada diskursus manajemen perubahan sekolah, dengan menekankan pergeseran paradigma, kesiapan guru, dan peluang bisnis pendidikan dalam konteks perubahan global di dunia pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* untuk menelaah teori-teori manajemen perubahan, serta mengeksplorasi pentingnya visi kepemimpinan dalam mengelola perubahan yang berkelanjutan,

⁶⁹ Saptiani, dkk, "Manajemen Perubahan di Sekolah: Tantangan dan Strategi untuk Mencapai Kualitas Pendidikan yang Berkelanjutan", *Educatus: Jurnal Pendidikan*, Vol. 2 (3), 2024.

⁷⁰ Rachmat Satria dan Fauzan, "Diskursus Manajemen Perubahan Sekolah: Pergeseran Paradigma, Ekplorasi Kesiapan Guru, dan Membaca Peluang Bisnis Pendidikan", *Al-Madaris: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*, Vol. 5 (2), 2024.

serta inovasi sekolah untuk menghadapi reformasi pendidikan global. Sementara itu, penelitian saya lebih fokus pada praktik manajemen perubahan di madrasah, dengan tujuan menggali model kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola perubahan serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang ada di MAN 1 Kotamobagu. Meskipun keduanya membahas manajemen perubahan di pendidikan, perbedaan utama terletak pada lingkup dan pendekatan bahwa, penelitian Satria dan Fauzan lebih bersifat makro dengan fokus pada perubahan pendidikan global dan komersialisasi pendidikan, sementara penelitian saya lebih mikro dan empiris, menggali konteks lokal madrasah dengan menggunakan metode kualitatif untuk memahami tantangan yang dihadapi dalam implementasi perubahan di tingkat madrasah.

Penelitian yang dilakukan oleh Zainur Arifin, Fitriyana Pratama, dan Muhammad Khoiri (2024), *Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Perkembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Di Pondok Pesantren Al Mardliyah Tambakberas Jombang*.⁷¹ Berfokus pada strategi manajemen perubahan dalam pengembangan kurikulum di madrasah diniyah Pondok Pesantren Al Mardliyah Tambakberas Jombang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis untuk menggali proses perubahan yang mencakup perencanaan, pengarahan, komunikasi, serta pemanfaatan sumber daya dan sarana untuk mendukung implementasi perubahan. Penelitian ini menekankan pada penerapan kurikulum dalam konteks pendidikan diniyah dan kegiatan di dalam serta luar kelas, seperti lomba dan pemilihan delegasi. Sementara itu, penelitian saya lebih terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu, dengan tujuan menggali model kepemimpinan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen perubahan di tingkat madrasah aliyah. Perbedaan utama terletak pada lingkup dan fokus bahwa, mereka berfokus pada perubahan kurikulum di madrasah diniyah dan strategi

⁷¹ Zainur Arifin, Fitriyana Pratama, dan Muhammad Khoiri, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Perkembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Di Pondok Pesantren Al Mardliyah Tambakberas Jombang", *Manajeria: Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan*, Vol. 3 (1), 2024.

pengembangannya, sementara penelitian saya lebih menekankan pada kepemimpinan dan tantangan internal dalam implementasi manajemen perubahan pada madrasah aliyah, serta bagaimana kepala madrasah mengelola perubahan dalam konteks pendidikan tingkat atas.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Abd. Hamid dan Ahmad Muadin (2024), *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan*.⁷² Berfokus pada strategi manajemen perubahan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan analisis deskriptif, mengimplementasikan, dan mengevaluasi perubahan, dengan menyoroti pentingnya kepemimpinan yang kuat, pemberdayaan pendidik, pengembangan kurikulum berbasis siswa, serta optimasi sumber daya dan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan seperti orang tua dan komite sekolah. Sementara itu, penelitian saya lebih terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu, serta mengidentifikasi model kepemimpinan dan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen perubahan. Perbedaan utama terletak pada konteks dan fokus bahwa, mereka berfokus pada pendidikan dasar di Madrasah Ibtidaiyah, dengan penekanan pada pengembangan kurikulum dan pemberdayaan pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sementara penelitian saya lebih pada kepemimpinan tingkat menengah (madrasah aliyah) dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi manajemen perubahan di tingkat lembaga pendidikan yang lebih tinggi.

Artikel ilmiah *Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan di Era Digital* yang ditulis oleh Amelia Ana, Martaliana, dan Usman Radiana (2024).⁷³ Berfokus pada peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan di era digital,

⁷² Abd. Hamid dan Ahmad Muadin, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan", *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 10 (1), 2024.

⁷³ Amelia Ana, Martaliana, dan Usman Radiana, "Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan di Era Digital", *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Vol. 9 (3), 2024.

dengan menekankan pentingnya kepemimpinan visioner, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi dalam menghadapi perubahan yang dibawa oleh teknologi dalam dunia pendidikan. Penelitian ini mengidentifikasi bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat memfasilitasi adopsi teknologi, membangun budaya pembelajaran digital, dan meningkatkan kompetensi guru dan siswa. Sementara itu, penelitian saya lebih terfokus pada praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola perubahan di MAN 1 Kotamobagu, khususnya dengan menggali model kepemimpinan serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam proses perubahan tersebut. Perbedaan utama terletak pada konteks dan fokus bahwa, penelitian mereka berfokus pada perubahan dalam dunia pendidikan yang dipengaruhi oleh digitalisasi, dengan penekanan aspek kompetensi digital kepemimpinan, sementara penelitian saya lebih menekankan pada kepemimpinan tingkat madrasah aliyah dan tantangan serta dinamika lokal yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam mengelola perubahan di lembaga pendidikan menengah.

Penelitian yang dilakukan oleh Ari Suandi (2024), *Urgensi Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan di Lingkungan Organisasi Pendidikan Islam: Sebuah Analisis Konseptual*.⁷⁴ Berfokus pada urgensi peran pemimpin dalam manajemen perubahan di lingkungan organisasi pendidikan Islam, dengan analisis konseptual mengenai dinamika perubahan organisasi, resistensi terhadap perubahan, dan strategi untuk mengurangi resistensi tersebut. Penelitian ini menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai katalisator utama dalam memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan. Sementara itu, penelitian saya lebih terfokus pada prakteknya di lapangan, menggali model kepemimpinan dalam manajemen perubahan serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi perubahan di MAN 1 Kotamobagu. Perbedaan utama terletak pada pendekatan bahwa, penelitian Suandi menggunakan analisis konseptual berbasis literatur untuk memahami teori manajemen perubahan dalam konteks pendidikan Islam secara umum, sementara

⁷⁴ Ari Suandi, "Urgensi Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan di Lingkungan Organisasi Pendidikan Islam: Sebuah Analisis Konseptual", *Jurnal Pendidikan Indonesia*, Vol. 4 (2), 2024.

penelitian saya menggunakan metode kualitatif empiris untuk mengkaji praktik lapangan di madrasah, dengan fokus pada tantangan kontekstual dan lokal dalam manajemen perubahan yang dihadapi oleh kepala madrasah.

Terakhir, artikel ilmiah yang ditulis oleh Felisa Dwi Mubarika, Sultoni Sultoni, dan Djum Noor Benty (2024), *Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Kualitas Pendidikan SDN Madyopuro 3 Kota Malang*.⁷⁵ Berfokus pada implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SDN Madyopuro 3 Kota Malang untuk pengembangan kualitas pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah mengelola perubahan melalui langkah-langkah seperti perencanaan, penorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan. Hasilnya menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang diterapkan kepala sekolah berhasil memberikan pengaruh positif terhadap peserta didik dan pendidik. Sementara itu, penelitian saya juga fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola perubahan, namun lebih spesifik pada model kepemimpinan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam proses perubahan di madrasah aliyah. Perbedaan utama terletak pada konteks dan jenis lembaga pendidikan bahwa, mereka berfokus pada sekolah dasar (SD) dengan langkah-langkah implementasi perubahan yang lebih umum, sementara penelitian saya pada madrasah aliyah (pendidikan menengah) dan tantangan khusus yang dihadapi kepala madrasah dalam mengelola perubahan pada tingkat pendidikan menengah dengan pendekatan kualitatif empiris.

Melalui kajian terhadap penelitian terdahulu di atas, bisa dipahami bahwa terdapat beberapa titik persamaan dengan penelitian yang saya lakukan yakni, pada aspek tema manajemen perubahan dan peran kepemimpinan. Namun, perbedaannya jauh lebih banyak terutama dari aspek fokus pada model

⁷⁵ Felisa Dwi Mubarika, Sultoni Sultoni, dan Djum Noor Benty, "Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Kualitas Pendidikan SDN Madyopuro 3 Kota Malang", *Proceedings Series of Educational Studies*, 2024.

kepemimpinan, proses penerapan, dan faktor pendukung serta penghambat manajemen perubahan pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Penelitian yang paling dekat adalah yang dilakukan oleh Goins Manoppo, namun, perlu ditegaskan, seperti sudah dijelaskan sebelumnya, penelitian saya lebih spesifik, pada kepemimpinan Kepala Madrasah, sedangkan Manoppo pada manajemen perubahan pada umumnya. Dengan demikian, penelitian saya bisa dikatakan spesifikasi atau kelanjutan dari penelitian, dan tentunya masih baru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Tesis ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Karena itu, metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dari perspektif subjek yang diteliti. Metode ini lebih menekankan pada pemahaman konteks sosial, pengalaman, dan makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu peristiwa atau situasi tertentu, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama yang mengumpulkan dan menganalisis data. Adapun data dalam metode ini dapat berupa hasil wawancara, observasi, dan dokumen-dokumen terkait. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang bersifat naratif dan deskriptif, serta memberikan pemahaman yang lebih holistic mengenai objek yang diteliti.¹

Sedangkan pendekatan penelitian yang diterapkan dalam tesis ini adalah pendekatan manajemen pendidikan dengan fokus analisis pada proses perubahan yang terjadi dalam suatu lembaga pendidikan.² Dalam konteks ini, lembaga yang menjadi objek studi adalah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Karena fokus utama dari penelitian ini adalah untuk memahami penerapan manajemen pada lembaga pendidikan Islam tersebut, maka peneliti menggunakan teori manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Wibowo.³ Teori ini digunakan sebagai kerangka analitis untuk memahami model kepemimpinan manajemen perubahan, pelaksanaan manajemen perubahan, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

¹ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h. 248.

² Rhoni Rodin, dkk, "Pendekatan Klasik dalam Teori Organisasi dan Relevansinya dengan Manajemen Pendidikan Islam: Sistematis Review", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8 (1), 2025, h. 353-362.

³ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012).

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini, yang berlangsung hingga penyelesaian tesis, dilaksanakan dalam waktu kurang lebih lima bulan, mulai dari bulan November 2025 hingga bulan Maret 2025. Selama periode tersebut, berbagai tahapan penelitian dilakukan, mulai dari persiapan awal, pengumpulan data melalui wawancara dan observasi, analisis data, hingga penyusunan tesis. Proses penelitian ini melibatkan interaksi intensif dengan pihak-pihak terkait di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu untuk memastikan bahwa data yang diperoleh valid dan dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang manajemen perubahan pada kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

Lokasi penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, yang terletak di Jl. Brawijaya, Kelurahan Mongondow, Kecamatan Kotamobagu Selatan, Kabupaten Kota Kotamobagu, Provinsi Sulawesi Utara.

C. Sumber Data

Berdasarkan metode penelitian yang digunakan, maka sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari berbagai sumber yang terkait dengan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, antara lain Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Pengelola Keuangan, para guru, staf, siswa, dan stakeholder yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam manajemen perubahan di madrasah tersebut. Informasi dari sumber-sumber ini dikumpulkan melalui teknik wawancara dan observasi. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai laporan kelembagaan yang tersedia dalam bentuk dokumen atau arsip tertentu, serta referensi lainnya seperti buku dan artikel yang relevan dengan topik penelitian ini.⁴

⁴ Undari Sulung dan Mohamad Muspawi, "Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, dan Tersier", *Edu-Research: Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 5 (2), 2024.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi merupakan proses pengumpulan data dengan cara turun langsung ke lapangan penelitian untuk mengamati perilaku atau aktivitas yang berlangsung di lokasi penelitian.⁵ Di sini peneliti mengamati kondisi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu saat ini, termasuk Kepala Madrasah, Wakil-Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Pengelola Keuangan, para guru, staf, siswa, dan stakeholder. Kemudian mengamati sejarah lembaga pendidikan tersebut melalui sumber-sumber yang tersedia, atau disediakan, di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Alat-alat yang digunakan berupa buku catatan, alat tulis, dan alat perekam baik audio maupun visual.

2. Wawancara

Sudah umum diketahui bahwa wawancara merupakan proses percakapan antara dua orang, pewawancara dan yang diwawancarai, secara langsung. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang spesifik dan akurat.⁶ Peneliti mewawancarai Kepala Madrasah, Wakil-Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Pengelola Keuangan, para guru, staf, siswa, dan stakeholder. Tujuannya untuk mendapatkan informasi mengenai model kepemimpinan manajemen perubahan, pelaksanaan manajemen perubahan, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan data mengenai peristiwa yang sedang terjadi ataupun peristiwa yang sudah berlalu.⁷ Di sini peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen kelembagaan yang terkait dengan fokus

⁵ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, h. 254.

⁶ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, h. 254.

⁷ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, h. 255.

penelitian ini,⁸ yang dilakukan melalui Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Pengelola Keuangan, para guru, staf, siswa, dan stakeholder.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pemahaman dan pemaknaan data yang sudah diperoleh melalui teknik pengumpulan data di atas tadi. Di sini peneliti melakukan segmentasi dan memilah-milah data, serta menyusunnya kembali untuk diinterpretasi dalam kerangka teori manajemen perubahan Wibowo. Hal tersebut dilakukan melalui enam langkah yakni: Langkah 1, mempersiapkan data kemudian mengolahnya. Langkah 2, membaca keseluruhan data. Langkah 3, meng-coding (pengorganisasian data). Langkah 4, mendeskripsikan hasil coding tersebut dalam kategori atau tema-tema tertentu. Langkah 5, menyusun kembali deskripsi tersebut. Langkah 6, menginterpretasi data yang sudah disusun kembali itu dalam konteks model kepemimpinan manajemen perubahan, pelaksanaan manajemen perubahan, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

F. Validasi, Reabilitas, dan Triangulasi Data

Validasi data merupakan proses pengecekan kembali data-data yang sudah dikumpulkan apakah sudah akurat atau valid baik dari sudut pandang peneliti, partisipan, dan pembaca dengan prosedur-prosedur tertentu. Sedangkan reabilitas data merupakan pemeriksaan terhadap konsistensi antara pendekatan atau kerangka teori yang digunakan peneliti dengan kerangka teori yang digunakan peneliti lain dengan objek penelitian yang berbeda.⁹

Pada tahap validasi data, peneliti menggunakan delapan strategi yakni, mengtriangulasi kembali sumber data informasi, menerapkan *member checking*, membuat deskripsi yang kaya dan padat tentang hasil penelitian, mengklarifikasi bias yang mungkin, menyajikan informasi yang berbeda yang dapat memberikan

⁸ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007).

⁹ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, h. 270.

perlawanan terhadap tema-tema tertentu, memanfaatkan waktu yang relatif lama, dan melakukan tanya jawab dengan sesama peneliti, dan mereview kembali semua hasil penelitian.¹⁰

Sedangkan pada tahap reabilitas data, peneliti menerapkan beberapa prosedur yakni mengecek hasil transkripsi untuk memastikan bahwa hasilnya tidak berisi kesalahan selama proses penelitian, memastikan tidak ada definisi dan makna yang mengambang mengenai kode-kode selama proses *coding*, melakukan diskusi mengenai kode tersebut, melakukan *cross-check* mengenai kode-kode yang dikembangkan oleh peneliti lain dengan cara membandingkan hasil yang diperoleh secara mandiri.¹¹

Triangulasi merupakan proses sintetik data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumen. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan keandalan data dengan cara membandingkan hasil yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Melalui triangulasi, peneliti dapat memastikan bahwa temuan yang diperoleh lebih akurat dan representatif, serta mengurangi potensi bias yang mungkin muncul dari satu metode atau sumber data tertentu. Dengan demikian, data yang diperoleh dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Pengelola Keuangan, para guru, staf, siswa, dan stakeholder, menjadi lebih kuat atau kredibel.¹²

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah penjabaran secara deskriptif-analitis data dan hasil analisisnya dalam bagian-bagian atau bab-bab tertentu, yang sekaligus juga menggambarkan kesatuan dan kepaduan tesis ini. Dimulai dari bab I, pendahuluan, peneliti menjabarkan latar belakang, rumusan masalah, definisi operasional, tujuan dan manfaat penelitian ini. Pada bab II, kajian teoritik, peneliti

¹⁰ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, h. 270.

¹¹ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, h. 272.

¹² Wiyanda Vera Nurfajriani, dkk, "Triangulasi Data dalam Analisis Data Kualitatif", *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 10 (17), 2024, h. 826-833.

menjelaskan konsep manajemen perubahan, madrasah Aliyah, dan kajian terdahulu yang relevan. Pada bab III, metode penelitian, peneliti menjabarkan langkah-langkah teknis penelitian ini. Pada bab IV, peneliti menjelaskan Gambaran lokasi penelitian, temuan penelitian, dan pembahasan temuan penelitian. Pada, bab V, peneliti menjabarkan kesimpulan, implikasi, dan saran dari penelitian ini. Terakhir, daftar Pustaka, peneliti merinci semua referensi, baik primer maupun sekunder, yang digunakan dalam tesis ini.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku, Jurnal, dan Dokumen

- Abyad, Abdulrazak. "Globalization Challenges in Project Management". *Middle East Journal of Business*. Vol. 12 (4). 2017.
- Agusnani, dkk. "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik di SMP Se-Kecamatan Sintang". *Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Hadi*. Vol. 5 (1). 2025.
- Ahn, Mark J., John S.A. Adamson, dan Daniel Dornbusch. "From Leaders to Leadership: Managing Change". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 10 (4). 2004.
- Aladwani, Adel M. "Change Management Strategies for Successful ERP Implementation". *Business Process Management Journal*. Vol. 7 (3). 2001.
- Allen, Myria. "Transformational Organizational Change. Reinforcing Structures. and Formal Communication". Dalam *Strategic Communication for Sustainable Organizations*. Netherlands: Springer. 2016.
- Altioek, Pinar. "Applicable Vision. Mission and The Effects of Strategic Management on Crisis Resolve". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 24. 2011.
- Ambarsari, Yuke, dkk. "Pendekatan Teoritis dalam Intervensi Perubahan: Strategi Memilih Intervensi yang Tepat". *Yume: Journal of Management*. Vol. 7 (2). 2024.
- Ana, Amelia, Martaliana, dan Usman Radiana. "Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan di Era Digital". *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*. Vol. 9 (3). 2024.
- Ani, Nyree, Rifqa Nabila Muti, dan Lista Meria. "Strategi Efektif Menghadapi Dinamika Global: Pendekatan Manajemen Perubahan Organisasi yang Terbukti". *ADI Bisnis Digital Interdisiplin*. Vol. 5 (2). 2024.
- Anshori, Mochammad Isa, dkk. *Perilaku Organisasi dalam Manajemen Perubahan di Era Digital*. Yogyakarta: Yayasan Putra Adi Dharma.
- Arifah, Nur. "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi". *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 4 (1). 2020.
- Arifin, Zainur, Fitriyana Pratama, dan Muhammad Khoiri. "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Perkembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Di Pondok Pesantren Al Mardliyah Tambakberas Jombang". *Manajeria: Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan*. Vol. 3 (1). 2024.
- Armenakis, Achilles dan Stanley G. Harris. "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice". *Journal of Change Management*. Vol. 9 (2). 2009.

- Babullah, Rubi, dkk. "Urgensi Kepemimpinan Yang Unggul Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan". *Aksi Nyata: Jurnal Pengabdian Sosial dan Kemanusiaan*. Vol. 1 (3). 2024.
- Bakhtiari, Sadegh. "Globalization and Education: Challenges and Opportunities". *International Business & Economics Research Journal*. Vol. 5 (2). 2024.
- Basri, Hasan dan Nurhalima Tambunan. "Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Sunggal". *Innovative: Journal of Social Science Research*. Vol. 3 (2). 2023.
- Bennis, Warren. "The Challenges of Leadership in the Modern World: Introduction to the Special Issue. *American Psychologist*. Vol. 62 (1).
- Bridges, William. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. United States: Da Capo Press. 2000.
- Bryant, Melanie dan Inger Stensaker. "The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order in the Context of Change". *Journal of Change Management*. Vol. 11 (3). 2011.
- Burnes, Bernard. "Understanding Resistance to Change-Building on Coch and French". *Journal of Change Management*. Vol. 15 (2). 2015.
- _____. *Managing Change*. England: Pearson Education Limited. 2002.
- Calam, Ahmad, Ainul Marhamah, dan Ilham Nazaruddin. "Reformulasi Visi. Misi dan Tujuan Sekolah". *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan dan Konseling*. Vol. 10 (2). 2020.
- Cameron, Esther dan Mike Green. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models. Tools and Techniques of Organizational Change*. New York: Kogan Page. 2020.
- Cameron, Esther dan Mike Green. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models. Tools and Techniques of Organizational Change*. United States: Kogan Page Limited. 2020.
- Creswell, John W. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2016.
- Drajat, Manpan. "Sejarah Madrasah di Indonesia". *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*. Vol. 1 (1). 2018.
- Dunne, David dan Roger Martin. "Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion". *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 5 (4).
- Dutta, Vartika dan Sangeeta Sahney. "School Leadership and its Impact on Student Achievement: The Mediating Role of School Climate and Teacher Job Satisfaction". *International Journal of Educational Management*. Vol. 30 (6). 2016.

- Fauzan M., Wedra Aprison, dan Riri Rahmadhani. "Transformasi Pendidikan Agama Islam di Madrasah Menuju Pendidikan yang Holistik dan Relevan dengan Tuntutan Zaman". *Innovative: Journal of Social Science Research*. Vol. 4 (6). 2024.
- Ganggai, Mukthar. Dalam Goins Manoppo. "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu". *Thesis*. Manado: Pascasarjana IAIN Manado. 2022.
- Gurley, D. Keith. "Mission. Vision. Values. and Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools". *Journal of Educational Change*. Vol. 16 (1). 2015.
- Hamid, Abd. dan Ahmad Muadin. "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan". *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 10 (1). 2024.
- Hechanova, Regina M. dan Raquel Cementina-Olpoc. "Transformational Leadership. Change Management. and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations". *The Asia-Pacific Education Researcher*. Vol. 22 (1). 2013.
- Hubbart, Jason A. "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion". *Administrative Sciences*. Vol. 13 (7). 2023.
- Hussey, David E. *How to Manage Organisational Change*. London: Kogan Page Limited. 2000.
- Ismail, Feiby dan Mardan Umar. *Manajemen Mutu Madrasah*. Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada. 2021.
- Iqbal, Muhammad. *Rekonstruksi Pemikiran Agama dalam Islam*. Yogyakarta: Jalasutra. 2002.
- Jalagat, Revenio C. "The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective". *International Journal of Science and Research*. Vol. 5 (11). 2015.
- Jayatilleke, Shalinka dan Richard Lai. "A Systematic Review of Requirements Change Management". *Information and Software Technology*. Vol. 93 (1). 2018.
- Kaawoan, Liliyanti. Dalam Goins Manoppo. "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu". *Thesis*. Manado: Pascasarjana IAIN Manado. 2022.
- Karimi, Saeid, dkk. "The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital". *Sustainability*. Vol. 15 (2). 2023.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an AL-Qarim*. Surabaya: Halim Publishing & Distributing. 2013.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press. 2012.

- Madani, Rehaf A. "Analysis of Educational Quality. a Goal of Education for All Policy". *Higher Education Studies*. Vol. 9 (1). 2019.
- MAN 1 Kotamobagu. "Dokuman Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) Tahun 2021". *Dokumen Resmi Madrasah*. 2021.
- MAN 1 Kotamobagu. "Indeks Profesionalitas ASN MAN 1 Kotamobagu Tahun 2025". *Dokumen Resmi Madrasah*. 2025.
- MAN 1 Kotamobagu. "Laporan Bulanan MAN 1 Kotamobagu. Januari 2025". *Dokumen Resmi Madrasah*. 2025.
- MAN 1 Kotamobagu. "Renstra: Rencana Strategis Tahun 2020-2024 MAN 1 Kotamobagu". *Dokumen Resmi Madrasah*. 2024.
- MAN 1 Kotamobagu. "SK Dirjen Pendidikan Islam tentang Penetapan MAN plus Keterampilan Tahun 2020". *Dokumen Resmi Madrasah*. 2020.
- MAN 1 Kotamobagu. "SK Dirjen Pendidikan Islam tentang Penetapan MAN Penyelenggara Riset Tahun 2020". *Dokumen Resmi Madrasah*. 2020.
- MAN 1 Kotamobagu. "Visi, Misi, dan Tujuan MAN 1 Kotamobagu". Dalam *Renstra: Rencana Strategis Tahun 2020-2024 MAN 1 Kotamobagu*. Dokumen Resmi Madrasah. 2024.
- Manoppo, Goins. "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu". *Thesis*. Manado: Pascasarjana IAIN Manado. 2022.
- Mansaray, Hassan Elsan. "The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review". *Journal of Human Resource Management*. Vol. 7 (1). 2019.
- Mansbach, Richard W., dan Kirsten L. Taylor. *Introduction to Global Politics*. Bandung: Nusa Media. 2012.
- Marliaty. Dalam Goins Manoppo. "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu". *Thesis*. Manado: Pascasarjana IAIN Manado. 2022.
- Maxwell, John C. *the 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. New York: Harper Collins. 2007.
- Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2007.
- Mu'adzah. Dalam Goins Manoppo. "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu". *Thesis*. Manado: Pascasarjana IAIN Manado. 2022.
- Mubarika, Felisa Dwi, Sultoni Sultoni, dan Djum Noor Benty. "Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Kualitas Pendidikan SDN Madyopuro 3 Kota Malang". *Proceedings Series of Educational Studies*. 2024.
- Muhid, dkk. *Konsep Kepemimpinan Modern: Perspektif Hadis Nabi*. Jawa Timur: Academia Publication. 2024.
- Mulianingsih, Sunasih. "Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan Transformasional dalam Merubah Budaya Organisasi".

- Papitung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*. Vol. 3 (3). 2020.
- Mulyadi. "Manajemen Perubahan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 12 (3). 1997.
- Munir, Misbah dan Ermita Zakiyah. "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi". *J-MPI*. Vol. 2 (2). 2017.
- Neill, Marlene S. "Change Management Communication: Barriers, Strategies & Messaging". *Public Relations Journal*. Vol. 12 (1). 2018.
- Nengsih, Sukarti, Rika Gusfira, dan Rivaldo Pratama. "Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam". *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 2 (1). 2020.
- Newton, Colin dan Tony Tarrant. *Managing Change in Schools: A Practical Handbook*. London: Routledge. 1992.
- Ni, Yongmei, Rui Yan, dan Diana Pounder. "Collective Leadership: Principals' Decision Influence and the Supportive or Inhibiting Decision Influence of Other Stakeholders". *Educational Administration Quarterly*. Vol. 54 (2). 2017.
- Nurfajriani, Wiyanda Vera, dkk. "Triangulasi Data dalam Analisis Data Kualitatif". *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. Vol. 10 (17). 2024.
- Nurhasanah. Dalam Goins Manoppo. "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu". *Thesis*. Manado: Pascasarjana IAIN Manado. 2022.
- Odhiambo, George dan Amy Hii. "Key Stakeholders' Perceptions of Effective School Leadership". *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 40 (2). 2012.
- Ottati, Victor C., dan Randall A. Renstrom. "Metaphor and Persuasive Communication: A Multifunctional Approach". *Social and Personality Psychology Compass*. Vol. 4 (9). 2010.
- Permana, Aditya Wahyu dan Karwanto. "Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru". *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. Vol. 5 (1). 2020.
- Phillips, Jeffrey dan James D. Klein. "Change Management: From Theory to Practice". *Tech Trends*. Vol. 63 (1). 2023.
- Potabuga, Hamsiaty. Dalam Goins Manoppo. "Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu". *Thesis*. Manado: Pascasarjana IAIN Manado. 2022.
- Pots, Rebecca dan Jeanne LaMarsh. *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers. 2004.
- Pugh, Lyndon. *Change Management in Information Services*. London: Routledge. 2016.

- Rizal, Asril, dkk. "Manajemen Perubahan di Era Digital: Tantangan dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi". *Bullet: Jurnal Multidisiplin Ilmu*. Vol. 2 (4). 2023.
- Rodin, Rhoni, dkk. "Pendekatan Klasik dalam Teori Organisasi dan Relevansinya dengan Manajemen Pendidikan Islam: Systematic Review". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 8 (1). 2025.
- Rofik, Zainur. "Pendidikan Islam Transformatif (Menggali Karakteristik Manajemen Perubahan Yang Efektif)". *Al-Mikraj. Jurnal Studi Islam dan Humaniora*. Vol. 5 (1). 2024.
- Sadaric, Antonio dan Miha Skerlavaj. "Leader Idea Championing for Follower Readiness to Change or Not? A Moderated Mediation Perspective of Prosocial Sensegiving". *Journal of Change Management*. Vol. 23 (2). 2023.
- Samal, Abd Latif, dkk. *Inovasi dalam Manajemen Pendidikan & Pendidikan Islam (Teori, Konsep dan Implementasi)*. Yogyakarta: Istana Agency. 2024.
- Sandalgaard, Niels dan Per Nikolaj Bukh. "Beyond Budgeting and Change: A Case Study". *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 10 (3). 2014.
- Saptiani, dkk. "Manajemen Perubahan di Sekolah: Tantangan dan Strategi untuk Mencapai Kualitas Pendidikan yang Berkelanjutan". *Educatus: Jurnal Pendidikan*. Vol. 2 (3). 2024.
- Sari, A. Anditha dan Jahid Syaifullah. *Komunikasi Organisasi*. Ponorogo: Wade Gorup Nasional Publishing. 2018.
- Satria, Rachmat dan Fauzan. "Diskursus Manajemen Perubahan Sekolah: Pergeseran Paradigma. Ekplorasi Kesiapan Guru. dan Membaca Peluang Bisnis Pendidikan". *Al-Madaris: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*. Vol. 5 (2). 2024.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Penerbit Lentera Hati. 2005.
- Sirkin, Harold L, Perry Keenan, dan Alan Jackson. "The Hard Side of Change Management". *Harvard Business Review*. October 2005.
- Sodikin, Bangun Parikesit. "Peran Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Efektivitas Implementasi Perubahan". *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*. Vol. 4 (3). 2024.
- Solikah, Imro'atus, Binti Maunah, dan Asrop Safi'I. "Model-Model Manajemen Perubahan Pendidikan Islam Transformatif". *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Studi Keislaman*. Vol. 2 (1). 2024.
- Steger, Manfred B., *Globalization: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press. 2003.
- Suandi, Ari. "Urgensi Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan di Lingkungan Organisasi Pendidikan Islam: Sebuah Analisis Konseptual". *Jurnal Pendidikan Indonesia*. Vol. 4 (2). 2024.

- Suhairi, dkk. "Peranan Komunikasi Antar Pribadi dalam Manajemen Organisasi". *Innovative: Journal of Social Science Research*. Vol. 3 (3). 2023.
- Sulistio, Andi, Binti Maunah, Asrop Safi'i. "Fenomena Manajemen Perubahan: Konsep, Model, dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan Islam Transformatif". *Educational: Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pengajaran*. Vol. 4 (3). 2024.
- Sulung, Undari dan Mohamad Muspawi. "Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, dan Tersier". *Edu-Research: Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol. 5 (2). 2024.
- Tang, Keow Ngang. *Leadership and Change Management*. Netherlands: Springer. 2009.
- Tim Redaksi. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia. 2008.
- Todnem, Rune, Bernard Burnes, dan Mark Hughes (ed.). *Organizational Change. Leadership and Ethics*. London: Routledge. 2023.
- Todnem, Rune. "Organisational Change Management: A Critical Review". *Journal of Change Management*. Vol. 5 (4). 2005.
- Voehl, Frank dan H. James Harrington. *Change Management: Manage the Change or It Will Manage You*. New York: CRC Press. 2017.
- Wartono, Tono. "Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif Dalam Menghadapi Tantangan Global". *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*. Vol. 7 (2). 2024.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2012.
- Widodo, Hendro. "Manajemen Perubahan Budaya Sekolah". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 2 (2). 2017.
- Wijaya, P. Hellen, Christina Catur Widayati, dan Chichi Rahmayanti. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional. Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 23 (3). 2018.
- Yilmaz, Emre dan Fikret Korur. "The Effects of an Online Teaching Material Integrated Methods on Students' Science Achievement, Attitude and Retention". *International Journal of Technology in Education*. Vol. 4 (1). 2021.
- Yue, Cen April, Linjuan Rita Men, dan Mary Ann Ferguson. "Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust". *Public Relations Review*. Vol. 45 (3). 2019.
- Zink, Klaus J., Ulrich Steimle, dan Delia Schroder. "Comprehensive Change Management Concepts: Development of A Participatory Approach". *Applied Ergonomics*. Vol. 39 (4). 2008.

B. Wawancara

- Bangijo, Ilham. Staf Tata Usaha MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Datundugon, Kaendra Fatih. Siswa MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Datunsolang, Sofianty. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Fuadi, Nur. Wakil Kepala MAN 1 Kotamobagu bidang Sarana dan Prasarana (Sapras). *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Ganggai, Muhtar. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Kaawoan, Liliyanti. Kepala MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Kai, Kurniawan. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Kobandaha, Sukreni. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Lahamuddin. Staf Tata Usha MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Mamonto, Amir Wijaya. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Mamonto, Athiyah Zhara. Siswa MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Mokodompit, Intan Safitri. PLT Kepala MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Mokodompit, Marni. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Monantun, Jarulina. Wakil Kepala MAN 1 Kotamobagu bidang Akademik (Kurikulum). *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Musafak. Kepala Tata Usaha MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Nurhasanah. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Paputungan, Siti Hardianti. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Poernawati. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.
- Suangi, Mentari M. Bendahara Komite MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.

Wahyu, Erick. Guru MAN 1 Kotamobagu. *Wawancara*. Kotamobagu. Januari 2025.