



**NILAI-NILAI PENDIDIKAN ISLAM MULTIKULTURAL PADA TURATH AR
RISALAH AL QUSYAIRIYAH
MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DALAM
MENINGKATKAN KARAKTER RELIGIUS PENDIDIK**

Dian Mohamad Hakim¹, Winarto²

¹ Universitas Islam Malang, ² Universitas Islam Balitar

e-mail:¹ dian.mohammad@unisma.ac.id ² winarto@unisbablitar.ac.id,

Abstrak

Perubahan harus didukung dengan kerja sama yang melibatkan seluruh komponen dalam lembaga pendidikan harapannya proses perubahan dapat terjadi dengan efektif dan efisien. Manajemen perubahan menempati posisi yang penting dalam mereposisi kembali lembaga pendidikan menjadi budaya, citra, dan posisi tempat yang berbeda agar lembaga pendidikan mengalami perubahan yang lebih baik dalam perkembangan kedepannya. Penelitian ini akan mencoba menemukan strategi desain pengembangan lembaga pendidikan di SMA Unggulan Darul Ulum 2 Jombang sebagai peningkatan budaya religious pendidik. Pendekatan kualitatif jenis fenomenologi diterapkan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan: Revitalisasi desain pengembangan lembaga pendidikan unggulan mengembangkan teori Kurt Lewin's *unfreezing, change and refreezing*, temuan penelitian ini menjadi: *planned change, the force change*, visi misi orientasi, *preparing, unfreezing, change*, dan *refreezing*.

Kata kunci: *Manajemen Perubahan, Lembaga Pendidikan, Karakter Religius*

Abstract

Change must be supported by collaboration involving all components within the educational institution, with the expectation that the transformation process can be carried out effectively and efficiently. Change management plays a crucial role in repositioning educational institutions in terms of culture, scale, image, and status, enabling them to undergo meaningful improvements for future development. This study aims to identify strategic design approaches for developing educational institutions at SMA Unggulan Darul Ulum 2 Jombang as a means to enhance the religious performance culture among teachers. A qualitative phenomenological approach is employed in this research. The findings reveal that the revitalization of the institutional development design draws upon Kurt Lewin's theory of unfreezing, change, and refreezing. The research outcomes are synthesized into the following stages: *planned change, forced change, vision and mission orientation, preparation, unfreezing, change, and refreezing*.

Key words: *Educational Institution Revitalization, Religious Commitment of Teachers*

PENDAHULUAN

Cepatnya perubahan yang terjadi saat ini mengakibatkan ilmu dan teknologi semakin berkembang. Perkembangan dalam beberapa bidang sains mengakibatkan revolusi informasi, nyatanya menenggelamkan teritorial wilayah, garis haluan negara, kemasyarakatan, dan kebiasaan. Kehidupan internasional saat ini memberikan tuntutan, tantangan, dan sering pula memicu munculnya banyak ancaman baru. Acaman baru ini mendorong organisasi pendidikan untuk

bersikap responsif, peka, dan mengikuti perubahan yang terjadi dengan beberapa spekulasi perubahan dalam beberapa bentuk baru (Winarto:2022).

Nyatanya lembaga pendidikan saat ini bermetamorfosis kepada beberapa bentuk, mencoba mengadaptasikan kurikulum internasional dengan kurikulum nasional secara terpadu, pengembangan agensi baru, strukturisasi lembaga pendidikan, perubahan pembelajaran siswa, model pengelolaan sekolah yang lebih baik, teknologi moderen berbasis on-line dalam pendidikan, sarana dan prasarana lembaga yang lebih baik hingga perubahan budaya kerja lebih disiplin.

Beragam pengembangan lembaga pendidikan ini dilakukan sebagai bentuk keberlanjutan eksistensi lembaga pendidikan agar terus survive dalam derupsi zaman. Pada tatangan nyata, lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan pengembangan dengan baik. Serangkaian upaya mulai dari mendesain lembaga pendidikan yang ada, pengelolaan lembaga pendidikan yang lebih baik dari kondisi sebelumnya, hingga evaluasi perubahan internal dan eksternal lembaga pendidikan. Dengan kata lain manajemen perubahan pada lembaga pendidikan menjadi hal yang penting supaya lembaga dapat mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan eksistensi di masa transformasi yang tidak menentu.

Hari ini, lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren mulai dikelola dengan baik, tidak jarang *out put* siswa dapat meraih prestasi, ditaraf nasional maupun internasional. Walaupun lokasi lembaga pendidikan berada di pelosok desa, namun kenyataanya model lembaga pendidikan ini menjadi pilihan utama dan diminati serta dicari oleh pengguna jasa pendidikan. Tidak kurang dari tujuh ratus calon siswa setiap tahunnya terus berdatangan dari penjuru Indonesia untuk masuk di lembaga pendidikan tipe ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren menjadi pilihan sekolah utama bagi masyarakat. Kasuistik yang muncul adalah tidak sedikit lembaga pendidikan yang dapat bertahan di masa transformasi seperti ini. Lembaga pendidikan yang hanya melakukan pengelolaan biasa-biasa saja lambat laun pasti akan ditinggalkan oleh pengguna jasa pendidikan pada tataran yang terparah ialah gulung tikar (*marger*) akibat seleksi alam.

Munculnya fenomena pondok pesantren bersaing mendirikan sekolah formal tingkat stanawiyah, maupun tingkat aliyah dengan tiap lembaga pendidikan memiliki segudang prestasi mulai dari dalam negeri maupun luar negeri menjadikan semakin ketatnya persaingan antar lembaga. Selain penanaman karakter terhadap santri sangat bagus, kelas unggulan luar negeri, kelas khusus dalam pengembangan prestasi siswa, dan pembekalan bahasa Inggris yang baik pada siswa. Didukung peranan teknologi informasi yang mutakhir mengantikan

peralatan manual. Seluruh elemen dalam organisasi berjalan saling berkoordinasi untuk mewujudkan pelayanan pendidikan dan lulusan yang berkualitas. Fenomena pengamatan ini akan sejalan dengan pendapat Terry, prosedur atau kesatuan kinerja untuk mengapai visi keorganisasian yang memadukan pengarah dan keikutsertaan anggota secara riil (George R Terry dan Leslie W Ruue, 2015).

Model pembiasaan di atas akan sejalan dengan pendapat yang diungkapkan Syaodih, yaitu manusia harus memiliki pengetahuan yang luas, banyak beraksi, berkualitas, berinteraksi, dan berkolaborasi dengan lainnya, serta tetap menjalankan dan membudidayakan etika di sekitarnya. Kualitas, memegang etika di lingkungan serta tekun, inilah yang menjadi tuntunan dari era modernisasi nantinya. Hal tersebut mampu menjawab tantangan globalisasi di tingkat lokal, nasional, bahkan tingkat internasional (Nana Syaodih Sukmadinata, 2010).

Beberapa peningkatan penguasaan informasi dan teknologi di dua lokasi penelitian terlihat dalam pengamatan peneliti pada saat mengikuti beberapa kegiatan, mulai dari diklat penguasaan komputer, diklat pembelajaran berbasis teknologi komputer, pelatihan penguasaan pelayanan prima, perwakilan olimpiade sains untuk guru, dan peningkatan kualitas lainnya. Upaya tersebut dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, penguasaan, pengetahuan, dan keterampilan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, beberapa komponen manajemen harus ditingkatkan. Menurut Mujamil Qomar, komponen dasar manajemen pendidikan terdiri dari pengelolaan terhadap murid, pengelolaan fasilitas belajar (sarpras), urusan karyawan, administrasi pembiayaan dan pengelolaan sistem pembelajaran serta pengajarannya (Mujamil Qomar, 2007). Keseluruhan dari bagian terdapat tugas dan tanggung jawab berlainan, tetapi semuanya menuju pada satu tujuan yang sama.

Di masa desentralisasi pendidikan kini, edukasi dihadapkan pada tuntutan dominan dan beragam serta genting untuk melakukan adaptasi secara masif dalam mendongkrak kualitas kepuasan masyarakat. Problem tersebut adalah pengembangan kualitas lembaga pendidikan Islam atas tuntutan masyarakat global dan berkreasi pada tataran global sebagai respons terhadap iptek (Prim Masrokan Mutohar, 2013).

Secara ketat dan berat, lembaga pendidikan terpacu untuk membuat perencanaan pengembangan kualitas. Beberapa lembaga telah berbenah dengan spekulasi menata kembali komponen di dalam lembaganya. Upaya lembaga tersebut antara lain menambah bagian dalam struktur organisasi, mengadaptasikan kurikulum nasional dan internasional, serta menata ulang

sarana prasarana lembaga. Selain itu, juga dilakukan peningkatan sumber daya manusia dengan peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia.

Timbulnya berbagai variasi dalam bidang teknologi dan pengetahuan berimbas pada edukasi pada dekade kini. Akhirnya edukasi berada dalam tuntutan yang semakin maju. Tuntutan tersebut terkait fasilitas yang menggampangkan bagi sisi kehidupan dan tidak sedikit menimbulkan kriminal . Akibat fatal akan terjadi ketika iptek dimanfaatkan secara tidak benar (Muhammad Muhyidin, 2004). Krisis dimensional sedang melanda bangsa ini. Seluruh krisis ini bersumber pada krisis moral dan perilaku terpuji (akhlak). Hasil penyimpulan ini berdasarkan analisis berbagai disipliner ilmu serta bervariasi pendekatan. Dalam konteks kekinian, modernisasi dan globalisasi dalam Islam menjadi permasalahan serius dan memiliki potensi kuat.

Mujamil menegaskan, masyarakat lebih jauh menilai bahwa hingga dekade ini lembaga pendidikan Islam masih berada di bawah lembaga pendidikan umum (Mujamil Qomar, 2007). Hal ini bermakna bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap pendidikan Islam masih rendah. Secara tidak langsung pencitraan masyarakat ini mendorong perubahan seluruh komponen dalam organisasi pendidikan, bersaing meningkatkan kualitas dan kuantitasnya menuju pendidikan yang unggul dan bermutu. Walaupun ada beberapa lembaga pendidikan Islam yang melakukan rekonstruksi besar-besaran terhadap lembaganya, tetapi tidak berbading lurus dengan banyaknya lembaga pendidikan Islam melakukan rekonstruksi kemanajerialannya. Dampaknya menimbulkan pencitraan dari lembaga pendidikan Islam yang semakin negatif.

Syaodih mengungkap pendidikan yang sesuai dengan standar kualitas dituntut melakukan loncatan-loncatan. Kebiasaan dan keyakinan terdahulu wajib diganti. Edukasi harus beradaptasi belajar menjalin berkarya dengan berbagai keterbatasan sumber. Insan pendidikan wajib mengembangkan kompetensi siswa di berbagai sisi yang dibutuhkan dalam masa modernisasi (Nana Syaodih Sukmadinata, 2006).

Danim menyatakan, proses merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, serta mengontrol keseluruhan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien disebut dengan manajemen. Efektif dimaknai dengan tercapainya sebuah perencanaan yang sudah ditetapkan, sedangkan efisien bermakna adanya kesesuaian rencana dilakukan secara benar, terorganisasi dan tepat waktu (Sudarwan Danim, 2009). Jadi lembaga pendidikan dituntut melaksanakan perubahan, baik yang sifatnya skala kecil maupun berskala

besar berdasarkan fungsi manajemen dengan maksud dan tujuan lembaga pendidikan dapat berproses sesuai dengan orientasi yang menjadi tujuan bersama.

Pendidikan dalam era globalisasi saat ini lebih menampakkan perubahan orientasi pendidikan di masyarakat, tantangan, serta resistensi lembaga pendidikan semakin nyata. Kondisi ini menuntut respons tinggi dan riil untuk membuktikannya. Mastuhu mengidentifikasi dalam abad 21 sistem pendidikan nasional untuk ditantang mengadakan pembenahan, serta strategi mengubah diri, di antaranya; tuntutan luar organisasi sendiri, modernisasi, keruwetan, *turbulency*, semangat kesetaraan, dan faktor dari luar organisasi (Mastuhu, 2003). Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi sebelumnya menuju kondisi yang berlaku saat ini guna meningkatkan efektivitas di masa yang akan datang (Winardi, 2005).

Winardi mengidentifikasi secara umum dalam konteks organisasi, ada beberapa faktor yang menjadi stimulus terjadinya perubahan, yakni; perubahan sifat angkatan kerja, kemajuan teknologi, fluktuasi ekonomi, perubahan corak sosial masyarakat, politik dunia baru, dan perubahan sifat kompetitor (Winardi, 2005). Hal ini memberikan isyarat bahwa perubahan adalah upaya yang dilaksanakan oleh organisasi untuk menyongsong masa depan yang memiliki titik perbedaan antara dulu dengan sekarang.

Derasnya arus perubahan sosial akibat modernisasi industrialisasi, menyebabkan lembaga yang berada di dalam pesantren dituntut untuk memberikan reaksi atau respons yang cepat. Reaksi penyikapan perubahan berjalan sangat variatif. Ada yang terbuka dan ada pula yang menutup diri. Namun demikian, banyak yang melakukan spekulasi perubahan salah satunya dengan pergerakan kultur menjadi prinsip yang sejalan dengan lembaga dan pranata sosial. Modifikasi adalah satu yang natural, tetapi dalam latar belakang berlainan modifikasi menjadi tidak terwujud jika tanpa diprogramkan di desain tersistematis. Tuntutan perubahan ini dapat berasal dari dalam organisasi serta bersifat dari luar menuju ke dalam dan siapapun dapat mengalami desakan ini baik corak institusi apapun termasuk lembaga pendidikan bernuansa islami, setiap organisasi harus dapat mempunyai kekuatan untuk merubah diri dengan tidak meninggalkan ciri khas keislamannya (Nur Efendi, 2014).

Munculnya lembaga pendidikan unggulan dengan mengadaptasikan kurikulum bertaraf internasional serta munculnya pendidikan swasta yang mempromosikan fasilitas yang mewah dengan keterjangkauan keuangan oleh masyarakat menjadikan bergairahnya persaingan pendidikan. Era modernitas perlu redesain, mengelola organisasi, serta mengubah diri agar dapat bersikukuh

senantiasa hadir di dunia pendidikan. Patutlah organisasi pendidikan beradaptasi dan mampu merespon perubahan yang terjadi, salah satunya dengan transformasi, inovasi yang efektif, dan kreatif sehingga dapat berpeluang besar *survive*.

METODE

Penelitian ini terkategori dalam penelitian lapangan pendekatan dalam penelitian ialah kualitatif fenomenologi. Penghimpun data secara langsung melalui wawancara mendalam, observasi serta dokumentasi. Sedangkan analisis data melalui data collection, reduction data, display data and ferivikasi data. Penelitian ini dilakukan di sekolah unggulan yang berada di SMA 2 Darul Ulum Unggulan BPPT Jombang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desain perubahan organisasi pendidikan yang ada pada lokasi penelitian melalui tahap berikut. Pertama perubahan yang direncanakan (*planned change*) organisasi adalah salah satu proses dalam mengubah organisasi yang pada praktiknya terjadi modifikasi dalam organisasi. Salah satu modifikasi organisasi ini bermaksud untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam beroperasi. Pendapat tersebut senada dengan Winardi bahwa mengubah organisasi merupakan sebuah proses, modifikasi sebuah organisasi guna meningkatkan efektivitas keorganisasian. Artinya, tindakan merubah tersebut merupakan proses dan perubahan tidak mungkin terjadi secara langsung (Winardi, 2005). Terlepas dari tuntutan internal dan eksternal organisasi. Salah satu tuntutan internal dalam organisasi sendiri muncul akibat dari dorongan seorang pimpinan dalam mewujudkan organisasi yang berkualitas dan mencoba keluar dari zona rutinitas. Ketika organisasi terjebak dalam sebuah rutinitas mengakibatkan ketidakberdayaan untuk berubah. Tuntutan eksternal lebih mendorong organisasi untuk berubah dengan cepat, salah satunya agar tetap bertahan dimasa modernisasi.

Perubahan yang direncanakan (*planned change*) organisasi sebenarnya upaya meningkatkan derajat atau tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sarana-sarana yang hendak dicapai. Arahnya pada pencaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Setidaknya modifikasi-modifikasi organisasi mencakup semua segmen keorganisasian. Secara tipikal, ini mengandung arti mengubah garis-garis otoritas keorganisasian, tingkat-tingkat tanggung jawab para anggota organisasi dan garis komando keorganisasian yang ditetapkan sebelumnya (Winardi, 2005). Sejalan dengan Certo, apabila organisasi ingin

mencapai keberhasilan, maka organisasi harus terus-menerus mengadakan perubahan, sebagai reaksi atas perkembangan-perkembangan teknologikal baru dan peraturan-peraturan pemerintah (Certo Samuel, 1994). Beberapa manajer sepakat engan pandangan Certo tersebut hal itu. Para pimpinan organisasi menetapkan perubahan-perubahan organisasi untuk dilaksanakan dalam organisasi, selanjutnya implementasi perubahan yang sudah direncanakan. Dengan perencanaan perubahan ini (*planned change*) memungkinkan organisasi menjadi inovatif dan fleksibel.

Setidaknya perubahan yang direncanakan (*planned change*) ini pada umumnya bermaksud untuk mencapai bentuk tatanan baru. Tipe pertama ditujukan ke arah memperbaiki kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang tidak direncanakan yang sedang dihadapinya. Upaya tersebut antara lain meningkatkan efektivitas pengumpulan informasi dan sistem-sistem peramalan (*forecasting syestem*) dan fleksibilitas organisasi serta mengubah perilaku karyawan, cara memvisualisasi organisasi dan menciptakan sikap baru.(Winardi, 2005). *Lewin believed that the key to resolving social conflict was to facilitate planned change through learning, and so enable individuals to understand and restructure their perceptions of the world around them. A unifying theme of much of his work is the view that '... the group to which an individual belongs is the ground for his perceptions, his feelings and his actions'.*(Bashar Hussein Sarayreh, Hassan Khudair and Eyad, 2013). Selain itu, perubahan peraturan pemerintah yang membawa dampak terhadap organisasi pendidikan harus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Pada praktiknya terlihat bahwa perubahan sikap baru baik para ustaz dan ustazah tampak terjadi peningkatan, sebelumnya sebuah rutinitas biasa menjadi rutinitas berkualitas. Hal ini disebabkan oleh tuntutan organisasi pendidikan, yang membawa label unggulan. Organisasi pendidikan mengadaptasikan kurikulum internasional sehingga perlu meningkatkan diri dengan hal baru. Pelatihan peningkatan terhadap para ustaz dan ustazah dilakukan, mulai dari penguasaan bahasa asing, penguasaan teknologi komputerisasi, program olimpiade sains bagi guru juga dilakukan untuk meningkatkan pola sikap baru.

Daya dorong berubah (*the force change*) ataupun kondisi yang sedang terjadi maupun yang sedang dilakukan memungkinkan menimbulkan kondisi kurang memuaskan. Hal ini dapat menjadi pendorong organisasi pendidikan untuk terus berubah mencapai kondisi yang lebih jauh lebih baik dari sebelumnya. Cook mengungkap bahwa perubahan membawa akibat berpindahnya organisasi dari kondisi yang sedang berlaku, menuju pada kondisi yang diinginkan. Salah satunya

bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan dinamik internal maupun eksternal (Cook Curtis, 1997). Dengan demikian dari pendapat Cook tampak adanya beberapa unsur rekayasa dalam ranah mewujudkan kondisi berubah. Adanya dinamika internal dan eksternal berperan menjadi daya dorong organisasi pendidikan berubah (*the force change*). Selain hal itu organisasi pendidikan senantiasa menghadapi beberapa masalah internal. Hal ini karena organisasi pendidikan merupakan salah satu organisasi sistem terbuka, maka organisasi pendidikan akan beradaptasi dan menyelesaikan tekanan serta tuntutan dari lingkungan untuk menciptakan perubahan.

Agenda perubahan apapun dalam praktiknya pasti memerlukan agen perubahan (*agent of change*). Para agen perubahan ini akan bertanggung jawab terhadap ketercapaian agenda perubahan dengan tetap berlandaskan kepada visi dan misi organisasi. Pemimpin yang visioner memiliki peran penting sebagai aktor perubahan. Artinya pemimpin ini memiliki tanggung jawab memberikan stimulus perubahan di lingkungan internal organisasi. Hakikatnya perubahan ini merupakan perubahan bentuk organisasi kini menuju pada kondisi masa depan yang dicitakan guna mencapai efektivitas (Winardi, 2005). Dengan demikian, desain perubahan bentuk organisasi di masa depan di dalamnya menunjukkan motivasi untuk berubah yang diarahkan pada pencapaian visi misi lembaga.

Desain perubahan dalam pelaksanaannya akan tetap berorientasi pada pencapaian visi dan misi lembaga untuk mewujudkan lulusan yang unggul. Sebagai penurunan dari cita-cita visi yayasan yang holistik. Dari visi yayasan ini diturunkan menjadi visi sekolah. Visi sekolah ini perlu diwujudkan dengan penataan sebuah lembaga yang berkualitas untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan dalam imtaq, iptek, serta unggul dalam perilaku sehari-hari agar nantinya berguna bagi masyarakat di masa mendatang. Menurut Boud, York, Adams dan Rainney perumusan terhadap visi ini harus *simple dan compelling, certainly challenging, practicabel, and realistic* (Boud, York, Adams dan Rainney:1994). Dari pendapat Boud kepala sekolah ataupun ketua yayasan harus mampu merumuskan visi organisasi secara realistis, terfokus, bermakna pasti dan harus dapat dipahami oleh seluruh elemen organisasi.

Dari visi sekolah ini akan mulai dilakukan koordinasi dan pendampingan, serta sosialisasi pengelolaan secara intens oleh kepala sekolah dalam melakukan desain perubahan di tingkat madrasah. Koordinasi dan pendampingan ini dilaksanakan oleh kedua sekolah setiap awal tahun, bulanan, mingguan serta rapat temporer sebagai alternatif pemecahan masalah yang sifatnya mendadak. Larry Lashway mencetuskan konsep *facilitative leadership*, artinya kepemimpinan yang

menitikberatkan pada *collaboration* dan *empowerment* (Larry Lashway, 1999). Di sisi lain, Herbert Simon lebih jauh mendefinisikan *facilitative leadership* dengan *the behaviors that enhances the collective ability of school to adapt, solve problem, and improve performance* (Herbet A Simon, 2001). Artinya kesuksesan pendidikan bukan merupakan hasil karya individu, melainkan sebuah karya dari kinerja *team work* serta kerja kolektif. Jadi, *top manager* harus mampu memberikan daya dorong, bimbingan, pendampingan dalam bentuk apa pun agar agenda perubahan berjalan. Hal ini karena *top manager* memegang peran penting dalam organisasi. Jadi, manajer harus mampu mendesain organisasi dengan baik sehingga organisasi dapat berkembang.

Desain perubahan yang terjadi dalam lokasi penelitian tampak bahwa daya dorong untuk berubah (*the force change*) organisasi pendidikan sangat terlihat oleh kepala sekolah yang didorong oleh kebijakan program yayasan. Terlihat ketika dalam pertemuan apa pun, baik tingkat internal sekolah maupun dalam kesempatan berlainan kepala sekolah selalu menyampaikan impian akan lembaga yang berkualitas unggul dalam imtaq, iptek, dan sikap terpuji. Salah satu tanda dari keunggulan ini terlihat dari prestasi sekolah, pembelajaran yang ketat, dan baik (Imron Arifin, 1998). Daya dorong untuk berubah ini akan tercapai jika seluruh *stake holder* bersama-sama menangkap instruksi dengan berusaha mewujudkan lembaga yang berkualitas salah satunya dengan menghasilkan prestasi yang baik.

Kepala sekolah menyediakan dukungan moral dan intelektual secara praktis membangun iklim yang memotivasi guru sebagai pelaku perubahan di tingkat sekolah untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas. Selain itu, mendorong guru agar dapat mengambil *ownership* (kepemilikan), tanggung jawab atas inovasi dalam praktik pembelajaran berkualitas (Karna Husni, 2014). Artinya kepala memiliki kesediaan melimpahkan kewenangan dan tanggung jawab pada guru untuk berinovasi dan berinteraksi dalam tataran praktis.

Kelangsungan perubahan lembaga sangat tergantung pada kesiapan lembaga itu mau berubah. Dukungan terhadap perubahan sangat diperlukan persiapan (*preepering*) sebelum memulai perubahan. Tampak dari para pimpinan lembaga melakukan rapat dengan jajaran yayasan, yang melibatkan pakar pendidikan untuk mempersiapkan perubahan dalam lembaga. Sesekali para manajer mendengarkan guru senior, para wakil kepala sekolah, serta pimpinan yayasan. Diskusi antara mereka terjadi secara paralel sehingga dari diskusi ini dapat mempersiapkan perubahan yang akan dilakukan. Dalam tekniknya pimpinan memberikan tanggung jawab, menetapkan target kerja, memberikan tugas khusus pada para senior. Senada dengan Gary Yukl bahwa proses persiapan ini dilakukan

dengan menuliskan rencana, sasaran ataupun target, menyiapkan anggaran tertulis, menyusun jadwal tertulis dan sesekali bertemu dengan *top manager* untuk membuat formulasi tujuan dan strategi (Gary Yukl, 2010).

Selanjutnya peleburan (*unfreezing*), di lokasi penelitian proses peleburan tampak pada peleburan struktur organisasi. Fase ini melibatkan sumber tenaga baru (guru baru), cara kerja baru, pengelolaan baru, adaptasi kurikulum, sistem kompensasi baru. Pada praktiknya dilapangan ada beberapa sumber daya manusia yang dipertahankan ada, ada yang dipindahkan dalam lingkungan kerja baru serta promosi atas prestasi kinerjanya. Fase ini dikenal oleh Lewins sebagai fase pencairan (*unfreezing*), pada fase ini merupakan tahapan orang mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan (Lewins:1951). *Unfreezing. For Lewin, human behavior was based on a quasi-stationary equilibrium supported by a complex field of forces. Before old behavior can be discarded (unlearned) and new behavior successfully adopted, the equilibrium needs to be destabilized (unfrozen). Lewin did not believe that this would be easy or that the same techniques could be applied in all situations: the 'unfreezing' of the present level may involve quite different problems in different cases. Allport ...*” has described the ‘catharsis’ which seems necessary before prejudice can be removed” (Bashar Hussein Sarayreh, Hassan Khudair and Eyad, 2013). Ketika peneliti berada di lokasi penelitian fenomena teramati, pada tahapan ini sebenarnya organisasi mencoba melakukan penciptaan kebutuhan akan perubahan dan meminimalisasi terhadap tantangan desain baru perubahan.

Robbins and Coulter, *change ... any alteration in people, structure or technology* (Robbins and Coulter, 1999). *Lewin argued that it is necessary to break open the shell of complacency and self-righteousness. Thus, in order to change attitudes and behaviour, the individual needs to be stirred up emotionally and experience a process that Allport referred to as catharsis. The second stage of change is "moving", when the change actually occurs; and the third stage is "freezing", now more commonly referred to as refreezing.* (Bernard Burnesa and David Bargal, 2017)

Perubahan mencakup pada manusia, struktur, dan teknologi. Artinya perubahan pada ranah manusia dapat dilakukan melalui diklat, pelatihan, peningkatan keterampilan dan penguasaan teknologi, penguasaan kemampuan bahasa hingga tindak lanjut pendidikan. Perubahan ranah struktur adanya pergantian suksesi organisasi, penambahan sumber daya baru, penambahan divisi-divisi baru, berubahnya wewenang atas struktur organisasi memungkinkan terjadinya perubahan. Sedangkan teknologi lebih disebabkan oleh tuntutan

kemajuan zaman, seperti peralatan kantor, komputer, teknologi internet dan web serta teknologi informasi (*enterprise resource management*).

Kepala sekolah melakukan penataan spekulasi mempertahankan tenaga lama dan menambah tenaga baru agar divisi berjalan lebih efektif, tetapi dalam proses di lapangan pendampingan sangat intens dilakukan. Mulai dari pendampingan dan evaluasi pada tiap minggu dan tiap bulan dilakukan. Dalam praktiknya model pendampingan di lapangan dilakukan rutin setiap satu minggu sekali. Layanan pendampingan individu terhadap intimidasi dan tekanan oleh pihak lain juga dilakukan agar agenda desain perubahan dapat berjalan.

Dalam tahap ini para kepala sekolah, pengurus yayasan serta para pengasuh pondok pesantren yang menaungi situs penelitian ini mulai memiliki beberapa ide desain perubahan dalam organisasi. Dengan mendirikan sekolah yang memiliki label kelas internasional, mengadaptasi kurikulum internasional *Cambridge*. Mengadopsi kurikulum internasional SMA Darul Ulum 2 Jombang berubah nama menjadi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Hal ini karena terilhami dengan semangat mewujudkan lulusan yang memiliki keunggulan baik iptek, imteq dan berakhlak terpuji.

Pada tahap peleburan para kepala sekolah sebagai aktor perubahan mensosialisasikan dan melakukan propaganda visi desain perubahan kepada seluruh elemen organisasi, baik melalui rapat rutin, media tulis, cetak dan forum lainnya. Penting melakukan desain perubahan yang ada di dua organisasi pendidikan. Kalau dahulu paradigma “sebaiknya” lembaga unggulan itu demikian berubah menjadi “seharusnya.” Hal ini terlihat makna penting organisasi pendidikan wajib melakukan redesain terhadap perubahan sehingga dengan desain baru ini memengaruhi kinerja organisasi pendidikan di masa depan.

Selanjutnya pada tahap kedua desain perubahan organisasi pendidikan lokasi penelitian. Adanya perubahan (*change*) dalam istilah Lewin dikenal perubahan (*changing*), gerakan (*movement*) atau disebut pula dengan *cognitive restructuring* (Stephen Robbins, 2008). Pada tahapan ini desain perubahan dilakukan hingga terbentuk suatu kondisi baru. Termasuk dalam sistem baru, penerapan sebuah tindakan dan proses pembelajaran bagi individu dalam organisasi yang berjalan secara kontinu (ajeg). Dalam tahap ini pula akan tampak budaya baru akan terbentuk karena kebudayaan lama menjadi wajib diganti dan ditingkatkan.

Changing movement atau *cognitif restructuring* sebuah gerakan tahap pemberian informasi baru dan model perilaku baru. Pada tahapan ini peran *top manager* dalam penelitian ini kepala sekolah, harus memberikan perhatian dan

bimbingan intens termasuk di dalamnya mengambil kebijakan yang menjadi daya dorong proses perubahan individu. Jadi, agenda desain perubahan organisasi benar-benar berjalan sesuai dengan yang dicita-citakan.

Pada tahap *changing* ditandai dengan disepakatinya rencana perubahan setelah terbentuknya visi misi perubahan. Perencanaan dibuat oleh kepala sekolah dibantu oleh para wakil kepala sekolah, guru senior, dan para ahli yang ada dalam bidang perubahan. Tampak perubahan struktur organisasi, di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT ditemukan pengembangan struktur organisasi baru, bentuk divisi baru, rekrutmen sumber daya baru dengan penerapan kerja yang ketat. Selain itu, kedua lembaga mengubah struktur kurikulum sekolah dengan kurikulum terpadu namun tidak meninggalkan tradisi pondok pesantren sebagai organisasi yang menaunginya. Sekaligus penanaman karakter serta kegiatan berbasis pesantren santri lebih masif dan variatif untuk membentuk lulusan yang unggul, baik akademik maupun nonakademik. Hal ini karena keduanya mengusung label sekolah internasional maka bentuk struktur organisasi mulai berubah tidak sama seperti sekolah dengan pengelolaan biasa saja.

SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang menambahkan divisi-divisi baru, yakni penambahan wakil kepala sekolah urusan kurikulum 1 dan 2. Dimana wakil kurikulum 1 mengakomodir kurikulum nasional sedangkan wakil kurikulum 2 mengakomodir kurikulum internasional Cambridge. Untuk menguatkan tradisi pesantren agar tetap tertanam dalam karakter siswa penambahan wakil kurikulum urusan kepesantrenan sehingga ada 3 wakil kurikulum internasional, nasional dan kurikulum Pondok Pesantren Darul Ulum. Selain wakil kepala sekolah tersebut masih ada beberapa wakil kepala sekolah lainnya. Wakil kepala *akhlaqul karimah*, wakil pengembangan sekolah, wakil sarpras dan wakil hubungan masyarakat serta wakil kepala tata usaha. Perubahan divisi dan struktur organisasi ini sebagai bentuk peningkatan kinerja sistem kedepan. Dengan perubahan struktur ini membawa bentuk modifikasi uraian pekerjaan, berubahnya mekanisme-mekanisme koordinasi dan komunikasi dengan pimpinan tingkat atas dan bawah sehingga tampak modifikasi penyebaran otoritas dalam struktur organisasi. Perubahan dalam struktur ini akan berhimpit dengan hal yang disampaikan Lewin bahwa pada fase mengubah ini banyak terjadi perubahan tugas-tugas dalam struktur, dan teknologi.

Terakhir *refreezing* (pengokohan) setelah beberapa struktur dibentuk dengan divisi baru serta tata kerja baru. Winardi menguatkan bahwa dalam fase ini penyatuan (mengonsolidasikan) tiga unit terpisah menjadi sebuah departemen tertentu ataupun penyatuan struktur baru (Lewin: 1951). *The result of the previous*

two new organizational stages equilibrium (refreeze) is required. Solutions to creation it consists of a consolidation culture and organizational structure, as well as a reward system (Aura Codreanu, 2010).

Dengan beberapa daya dukung terhadap tata ruang dan tata bangunan serta budaya kerja baru yang memudahkan proses perubahan, pengawasan, pemantauan baik dalam ranah teknik maupun nonteknis. Ranah teknis dalam proses pembelajaran dan sedangkan nonteknis pembentukan budaya organisasi serta pembentukan budaya mutu karyawan dan siswa.

Hasil penelitian tentang desain perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan menguatkan dan mengembangkan teori tiga langkah Kurt Lewin yakni: *unfreezing, change, dan refreezing* (Lewins :1951). Pada desain perubahan Lewin ini, peneliti mengembangkan menjadi beberapa fase di antaranya, *planned change, the force change*, berorientasi visi misi, *integrated team, preparing, unfreezing, change, dan refreezing*.

Pelbagai penelitian tentang motivasi memberikan simpulan bahwa, setiap orang termasuk pimpinan cenderung mengembangkan empat pola motivasi. Di tingkatan sekolah, pola ini menjadi sikap yang memengaruhi kepala sekolah memandang pekerjaan dan menjalankan kehidupan organisasinya agar lebih baik. Keempat pola tersebut sebagai berikut:

- a. Motivasi prestasi, dorongan dalam diri untuk mengatasi tantangan dan hambatan dalam mencapai tujuan.
- b. Motivasi afiliasi, dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial.
- c. Motivasi kompetensi, dorongan untuk memengaruhi keunggulan kinerja.
- d. Motivasi kekuasaan, dorongan mempengaruhi orang lain dan mengubah situasi (Sudarwan Danim, 2009).

Dari empat motivasi pembagian di atas setidaknya tampak semua kepala terdorong dalam diri individu yang mendasari organisasi pendidikan harus terus berinovasi menghasilkan sebuah prestasi. Biasanya kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi akan lebih sigap dan cepat mencapai kemajuan dan memuaskan dalam mengembangkan rencana sekolahnya. Berorientasi pada ke masa depan, inovatif dan respon terhadap kemungkinan perubahan yang terjadi.

Selanjutnya komunikasi dan koordinasi merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh para kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan wakil kepala sekolah, wakil bidang lainnya, guru senior serta *stakeholder* lainnya semua agenda perubahan dapat terlaksanakan. Dalam komunikasi dan koordinasi sebenarnya mengandung unsur memengaruhi

(persuasif). Hakikatnya komunikasi persuasif ini cara mengubah atau memperkuat sikap atau penumbuhan interaksi pada lawan akan melakukan sesuatu (Sudarwan Danim, 2009). Kemampuan untuk menciptakan koalisi yang terdiri dari para pendukung internal dan eksternal adalah sangat penting untuk membuat perubahan yang inovatif dan menjamin bahwa perubahan akan dilakukan dengan berhasil (Gary Yukl, 2015). Artinya kepala sekolah berusaha dalam berbagai sisi dari jaringannya untuk mencapai tujuan perubahan serta berusaha mempercepat pencapaian tujuan perubahan melalui jaringan yang dibuat.

Para kepala sekolah banyak berinteraksi dengan melibatkan komunikasi lisan dan pesan tertulis (misalnya memo, laporan, perintah kerja), telepon, melalui pertemuan yang direncanakan berkala, serta pertemuan insidental. Hal ini karena sering melakukan pertemuan di berbagai *event* para kepala sekolah menunjukkan pilihan yang kuat terhadap penggunaan media komunikasi lisan.

Pemimpin adalah agen perubahan dengan fokusnya adalah memengaruhi orang lain untuk mencapai suksesnya perubahan yang diinginkan. Pada tataran ini, salah satu hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi pendidikan akan semakin tinggi tingkat perubahan organisasi yang dicapai. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, semakin rendah pula tingkat perubahan yang dapat dicapai (Baharuddin & Umiarso, 2012).

Gary Yukl menguatkan bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol kunci dan memperhatikan persoalan yang menjadi fokus (Gary Yukl, 2002).

Dalam tataran praktiknya kepala sekolah membentuk tim kerja (*tim work*) yang di dalamnya terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua bidang atau divisi, guru senior, dan beberapa guru untuk melaksanakan agenda perubahan organisasi pendidikan. Bersikap ramah, hangat, dan familiar serta sejenak melupakan posisi dalam organisasi kepala sekolah berusaha merangkul seluruh anggota agar semua mendukung agenda perubahan yang dilakukan sekolah dan berusaha untuk menjalin relasi internal dan eksternal seluas dan sebaik mungkin.

Tahap selanjutnya kepala sekolah memberikan dukungan upaya pemecahan permasalahan, tetapi tidak perlu memecahkan persoalan itu sendiri atau secara langsung. Namun, dapat menyerahkan tugas dan wewenang kepada wakil kepala

sekolah ataupun tim kerja yang sudah dibentuk. Gary Yukl memberikan penguatan bahwa pendelegasian menyangkut terhadap penugasan tanggung jawab yang baru kepada para bawahan serta kewenangan tambahan untuk melaksanakannya. Meskipun pendelegasian terkadang dianggap sebagai suatu bentuk kepemimpinan partisipatif (Gary Yukl, 2002).

Dalam teknisnya, pendelagasian wewenang tampak dari pemberian tugas dan tanggung jawab kepada divisi-divisi yang telah terbentuk. Misalnya yang terbentuknya bagian atau divisi baru, salah satunya wakil kurikulum 2 yang mengakomodir kurikulum internasional *Cambridge* dan wakil kurikulum pengembangan yang lebih mengakomodir *marketing* ke ranah *go* internasional. Pendelegasian kepala sekolah pada wakil ataupun divisi ini diberikan tanggungjawab penuh untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan bidangnya, namun tetap melalui konsultasi dengan kepala sekolah sebagai agen perubahan lembaga pendidikan.

Tahap perencanaan: kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru senior mengadakan persiapan sebagai berikut: rapat koordinasi , komunikasi lintas sektor baik tingkatan pengasuh, yayasan, serta pejabat struktural sekolah. Untuk membuat perencanaan awal tahun (rapat besar) tentang agenda perubahan yang akan dicapai oleh organisasi nantinya. Dalam perencanaan ini tetap berpedoman kepada visi misi sekolah yang diturunkan dari pengembangan yayasan, diikuti daya dorong untuk mengubah diri. Selanjutnya hasil perencanaan ini diikuti oleh sosialisasi oleh kepala sekolah terhadap para wakil kepala sekolah, para staf divisi, guru senior serta pada siswa.

Tahap pengorganisasian: langkah kedua ini pada implementasinya menggunakan model pengorganisasian secara paralel (*team work* sesuai keahlian). Selanjutnya tahap (*organizing*) pembentukan tim kerja di level sekolah dengan melibatkan semua komponen sekolah, yang di dalamnya terdiri dari para wakil kepala sekolah, guru senior, serta ketenagaan lainnya. Pelibatan tim ini diikuti pelimpahan wewenang oleh pimpinan tingkat sekolah. Tahap berikutnya sosialisasi internal tingkat sekolah baik dalam bentuk tulis dan *online* serta rapat khusus tentang agenda perubahan organisasi sekolah. Sosialisasi melalui rapat besar serta rapat kecil dilakukan untuk memperoleh kesatuan tujuan perubahan agar segera terwujud. Adanya pendampingan garis besar proses pengelolaan perubahan tetap berpedoman pada visi lembaga yang di terjemhkan sehingga perlu dilakukan secara berkesinambungan.

Tahap pelaksanaan, dukungan manajer tingkat atas terhadap perubahan organisasi ini diikuti oleh instruksi dan wewenang dari atasan dalam

melaksanakan proses pengelolaan desain perubahan. Dengan segala kekuatan (*power*) artinya segala upaya dilakukan dalam organisasi pendidikan masing-masing untuk mewujudkan proses pengelolaan perubahan dengan diikuti oleh motivasi dari kepala sekolah, suri tauladan (contoh) dari pimpinan bawahan serta *reward* (penghargaan) bagi pelaku perubahan yang mencapai target salah satunya umroh gratis dan tunjangan.

Tahap *Controlling* pada tahap ini kepala sekolah mengadakan evaluasi dalam rapat mingguan, rapat bulanan, serta dalam rapat tahunan diikuti dengan pendampingan terhadap para agen perubahan. Pemantauan terhadap perencanaan perubahan didasarkan pada hasil pencapaian proses perubahan pada level individu, level kelompok, dan level organisasi.

Selanjutnya tahapan proses pengelolaan perubahan lembaga pendidikan ini terdapat beberapa level di antaranya sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan perubahan pada level Individu meliputi: adanya perubahan penugasan (beban pekerjaan baru), pemindahan pada bagian baru. Tuntutan target yang harus dilampaui karyawan baru. Pindahnya karyawan itu butuh kedewasaan dan penyikapan ini berjalan dan butuh penyesuaian waktu lagi. Karyawan baru membutuhkan pendampingan dan motivasi. Model pendampingannya: guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, *worksop*, diklat.

Kebanyakan pada level ini menggunakan pendekatan sikap melibatkan perubahan sikap, pola interaksi, kriteria pekerja dan nilai-nilai daya tarik persuasif, program pelatihan, aktivitas pembentukan tim atau program perubahan budaya (Gary Yukl, 2001). level individu tampak bahwa, terdapat adanya penugasan baru terhadap beberapa guru, sedangkan pola interaksi baru saling mengisi dan membantu antarpersonel manakala terjadi kesulitan dalam proses perubahan. Hal ini karena kedua lembaga mengusung label rintisan internasional maka kriteria pekerjaan mengalami perubahan. Semua sumber daya manusia tertuntut untuk mampu menguasai teknologi komputer, berbahasa Inggris dan bahasa Arab yang setiap hari menjadi bahasa kebiasaan di lembaga. Program pelatihan informasi teknologi dilakukan, termasuk di dalamnya guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, *workshop*, diklat.

- 2) Proses pengelolaan perubahan pada level kelompok, ini meliputi berubahnya struktur baru (restrukturisasi), penambahan divisi-divisi baru, perubahan pada kurikulum level sekolah, perubahan pada wewenang tugas baru. Komunikasi antarkelompok, komposisi penugasan kelompok. Model

pendampingan: alternatif pendampingan dan penanganan atas intimidasi, meminimalisasi acaman saat proses pengelolaan perubahan. Tampak teramati dalam struktur organisasi kedua lokasi penelitian mengalami perubahan mulai dari penambahan divisi-divisi baru akibat dari pengadopsian kurikulum internasional. Jadi, dibentuk divisi (wakil kepala sekolah) kurikulum Nasional, waka kurikulum internasional Cambridge serta waka kurikulum kepondokpesantrenan. Waka pengembangan sebagai divisi yang menjadi agen pengembangan organisasi baik yang sifatnya fisik organisasi maupun *marketing* ke luar negeri. Sebagai penanaman karakter pondok pesantren dibentuk wakil urusan *ahklakul karimah*.

- 3) Pengelolaan perubahan level organisasi serta pengendaliannya. Berubahnya budaya organisasi, pengelolaan organisasi karena tuntutan pasar. Selain itu, tuntutan pembelajaran yang ketat. Dalam level ini perubahan tingkat organisasi terdapat perubahan kultur organisasi, tampak dalam 2 situs penelitian terdapat perubahan kultur organisasi. Peningkatan budaya kerja yang kuat diikuti dengan peningkatan budaya mutu baik tenaga pendidik maupun pada siswa di dua lokasi penelitian. Penanaman karakter santri lebih masif dengan pendampingan 24 jam. Pada tataran organisasi juga mengalami perubahan pengelolaan, mulai dari dukungan pengetahuan komputer secara internal organisasi (*internal suport*), pelatihan internal organisasi (*internal training*), dukungan *suport* manajemen (*manajemen suport*), serta pengelolaan tata ruang yang representatif untuk mendukung proses pengelolaan perubahan organisasi dan studi lanjut.

Pada tahap selanjutnya merupakan sebuah daya dukung pimpinan terhadap pelaku pengelolaan perubahan. Dalam bentuk *reward* (gaji mencukupi, bonus (umroh), motivasi dan dorongan karier), perhatian, penataan sarana prasarana yang representatif, serta iklim kerja yang kondusif. Dukungan mobil pengangkut untuk tenaga pengajar yang berada di wilayah luar wilayah, ini fasilitas yang disediakan oleh lembaga untuk karyawan yang tidak *muqim* di pondok.

SIMPULAN

Revitalisasi lembaga pendidikan unggulan, dilakukan dengan mendesain lembaga pendidikan dengan mendasarkan penelitian Lewin selanjutnya dikembangkan menjadi beberapa fase diantaranya, *planned change*, *the force change*, berorientasi visi misi, *integrated team*, *preparing*, *unfreezing*, *change*, dan *refreezing*. Implikasi revitalisasi lembaga pendidikan unggulan berimplikasi terhadap peningkatan citra lembaga pendidikan yang semakin berkualitas,

terbentuknya budaya baru kinerja guru semakin mantap disebabkan oleh berubahnya nama lembaga pendidikan unggulan harus pula diikuti dengan kinerja guru yang berkualitas. Selanjutnya pembentukan budaya religius dan berkualitas siswa semakin mantap berbanding lurus dengan pembiayaan pendidikan yang dikeluarkan. Rekomendasi dari hasil penelitian ini ialah, dalam membangun budaya kerja religius guru perlu direncanakan dengan cermat, integrasi visi yang mendorong program budaya kerja religius guru benar-benar ada dalam visi misi sekolah, sehingga pencapaiannya menjadi lebih terukur dan terstruktur.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah Irwan, *Market Consumptions and Lifesyle Management*" makalah disampaikan pada Internasional Seminar , Batam, 3-5 Oktober 1994,22.
- Arifin Imron, 1998, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*. Malang: Ikip Malang.
- Anwar Ali, 2011, *Pembaruan Pendidikan di Pondok Pesantren*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Aura Codreanu, *Organizational Change: a Matter of Individual and Group Behavior Transformation* ,*Journal of Defense Resources Management* No. 1 (1) / 2010, 51.
- Baharuddin & Umiarso, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bashar Hussein Sarayreh, Hassan Khudair and Eyad, *International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764) Volume 02 – Issue 04, July 2013,1*.
- Boud, York, Adams dan Rainney, 1994, *Beyond Total Quality Management: Toward the emerging Paradigem*, New York: Mc Graw-Hill.
- Bernard Burnesa and David Bargal, *Journal of Change Management* 17 (2), 2017, 8.
- Curtis Cook,1997, *Management and Organizational Behavior*, Boston: Mc Graw Hill, 1997.
- Danim Sudarwan, 2009, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Effendi Nur, 2014, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, Yogyakarta: Teras.
- George R Terry dan Leslie W Ruue. 2015, *Dasar-Dasar Manajemen Terjemah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Husni Karna, 2014, *Manajemen Perubahan Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia.
- Isa Muhammad In'am, 2010, *Institutions Transformation*, Malang: UIN Malang.
- Lashway Larry, 1999, *Leadership and Decision Making*, Terj David, Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mastuhu, 2003, *Menata ulang pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 2*, Yogyakarta: Safiriana Insania Press.
- Mutohar Prim Masrokan, 2013, *Manajemen Mutu Sekolah*, Yogyakarta: Arruzz Media.
- Muhyidin Muhammad, 2004, *Mengajar Anak Berakhlak Al-Qur'an*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Muid Abdul, 2015, *Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Pesantren*, Surabaya: Imtiyaz.
- Qomar Mujamil, 2007, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Robbins and Coulter, 1999, *Management*, New Jersey: Prentice Hall Internasional.
- Robbins Stephen, 2008, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Samuel Certo, 1994, *Modern Management 6 th*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sukmadinata Nana Syaodih, 2010, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (konsep, prinsip, dan instrumen)*, Bandung: Aditama.
- Simon Herbert A, 2001, *Perilaku Administrasi: Studi tentang Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*, Terj St Dianjung, Jakarta: Bina Aksara, 2001.
- Winardi, 2005, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Jakarta: Kencana.
- Yukl Gary, 2002, *Kepemimpinan dalam Organisasi Terj: Budi Suprayitno*, Jakarta: Indeks.
- Yukl Gary, 2001, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi ke 5*, New Jersey: Perintecce Hall.