

Pengembangan Organisasi dan Manajemen Perubahan di Sekolah sebagai Produktivitas Output Peserta Didik

Muhammad Akbar Diazahputra*, Nurul Ulfatin, Ahmad Nurabadi

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

*muhammad.akbar.2101316@students.um.ac.id

Abstract

This research is motivated by the demand for change in educational institutions. The purpose of this research is to determine the development of organizational and change management in schools. This research uses qualitative research with a type of literature study (library research), which is a collection of research activities related to the process of collecting library data, followed by reading and recording until analyzing research material and related to theoretical analysis with reference to culture, norms, and values that develop in the social conditions being studied. Data collection in this research is carried out through sources from library books, as well as journals and research articles related to the development of organizational and change management in schools. After all the data is collected, it is then understood and various library sources are noted and quoted as needed for the research. From the results of the data analysis, it is concluded that the development of organizational and change management in schools or educational institutions needs to be implemented. The results of this research are expected to be used by further researchers as a reference source for literature study research on the development of organizational and change management in schools.

Keywords: Organizational Development; Change Management; School

Abstrak

Penelitian ini di latar belakang oleh permasalahan tuntutan perubahan pada lembaga Pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan organisasi dan manajemen perubahan di sekolah. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian studi literatur (library research) yakni sekumpulan aktivitas penelitian yang berhubungan dengan proses pengumpulan data Pustaka, yang dilanjutkan dengan membaca serta mencatat hingga menganalisis bahan penelitian serta berhubungan dengan analisis secara teori dengan acuan yang berkenaan dengan budaya, norma serta nilai yang berkembang pada kondisi sosial yang diteliti. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui sumber yang berasal dari buku perpustakaan, serta jurnal dan artikel hasil penelitian berkenaan dengan pengembangan organisasi dan manajemen perubahan di sekolah. Setelah seluruh data terkumpul maka di lanjutkan dengan memahami serta membuat catatan penelitian beragam sumber Pustaka dan mengutip pernyataan yang sesuai dan dibutuhkan pada penelitian. Dari hasil analisis data maka diperoleh kesimpulan perlu diterapkannya pengembangan organisasi dan manajemen perubahan di sekolah atau lembaga Pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan oleh peneliti selanjutnya sebagai sumber referensi pada penelitian studi literatur mengenai pengembangan organisasi dan manajemen perubahan sekolah

Kata kunci: Pengembangan Organisasi; Manajemen Perubahan; Sekolah

1. Pendahuluan

Berkembangnya era globalisasi saat ini, bukanlah hal mudah bagi sekolah dalam bertahan dan tetap eksis dengan baik, dibutuhkan kemampuan dapat berubah dan berkembang dalam menghadapinya. Perubahan ini dapat terjadi baik dari internal ataupun eksternal lingkungan

sekolah yang akan berdampak pada perubahan di dalam sekolah. Bentuk perubahan yang terjadi di sekolah, seperti transformasi model manajemen Pendidikan dari manajemen terpusat menjadi manajemen desentralisasi, dapat dilihat pada proses penerapan manajemen. Tak hanya itu, terjadi perubahan kurikulum dari KTSP ke kurikulum 2013. Begitu juga perubahan model pendidikan, yang awalnya berpusat pada guru berubah menjadi berpusat pada peserta didik, dan masih banyak lagi perubahan yang terjadi pada sekolah.

Arifah (2020) menuturkan jika Perubahan bersifat konstan dan memahami perubahan akan membantu organisasi mempersiapkan sumber daya manusianya untuk melaksanakan perubahan. Secara umum perubahan dikaitkan dengan perubahan lingkungan organisasi atau kehidupan masyarakat, contohnya dengan hadir ide atau penemuan baru dalam kehidupan sosial dan adanya motivasi atau dorongan yang mengarah pada keadaan yang lebih baik. Perubahan organisasi dapat dipahami sebagai tindakan mengubah suatu organisasi dari kondisi sebelumnya (*the before condition*) ke kondisi berikutnya (*the after condition*). Perpindahan kondisi menjadi kondisi berikutnya melalui proses transformasi yang disertai dengan berbagai macam masalah dari perubahan-perubahan tersebut, sehingga diperlukan pengelolaan perubahan untuk meminimalisir permasalahan yang datang.

Salah satu tugas dan peran kepemimpinan ialah membuat perubahan yang menghasilkan keuntungan atau kebaikan dalam organisasi. Hal ini berdasarkan pendapat Maxwell, segala sesuatu yang berdampak keuntungan atau kebaikan dikarenakan konsep perubahan dalam suatu lembaga disebabkan oleh pemimpin. Namun sulit ditemukan pemimpin yang menginginkan dan merancang perubahan organisasinya. Padahal, idealnya setiap organisasi harus dipimpin oleh seorang leader yang mempunyai keinginan untuk maju dan berubah. Perubahan harus dihadapi karena adanya desakan dari luar digabung dengan kebutuhan dari dalam. Melakukan perubahan juga berkesempatan tertolak, baik penolakan tersebut terjadi dari personal ataupun kelompok. Akan tetapi, penolakan tetap dapat diatasi. Penolakan tersebut dapat dikurangi dengan melakukan transparansi dalam komunikasi yang mengikutsertakan semua anggota yang terlibat dalam perubahan tersebut.

2. Metode

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat studi literatur (*library research*) yang mana di dalamnya menggunakan buku serta literatur lainnya selaku entitas penelitian yang primer. Adapun menurut Zed dalam (Sofiyah dkk, 2020) memaparkan bahwa studi literatur merupakan sekumpulan aktivitas penelitian yang berhubungan dengan proses pengumpulan data Pustaka, yang dilanjutkan dengan membaca serta mencatat hingga menganalisis bahan penelitian tersebut, sedangkan menurut Sugiono dalam (Sofiyah dkk, 2020) menyatakan bahwa studi kepustakaan berhubungan dengan analisis secara teori dengan acuan yang berkenaan dengan budaya, norma serta nilai yang berkembang pada kondisi sosial yang diteliti. Adapun prosedur pada penelitian kepustakaan ini tentu saja tidak terlepas dari literatur ilmiah, yang mana hal itu selaras dengan pendapat Zed dalam Sofiyah dkk 2020 yang memaparkan bahwa prosedur Studi literatur terdiri dari 4 langkah yakni (1) persiapan alat perlengkapan yang digunakan dalam penelitian seperti catatan kertas serta laptop untuk mengolah data; (2) membuat bibliografi, yakni berisi catatan terkait referensi yang hendak dipakai untuk kebutuhan penelitian-penelitian, serta sumber yang dipakai berasal dari buku perpustakaan, serta jurnal dan artikel hasil penelitian berkenaan dengan pengembangan organisasi dan manajemen perubahan di sekolah; (3) mengatur waktu, untuk penelitian kepustakaan ini membutuhkan waktu sekitar satu minggu dalam mencari, menelaah serta

menganalisis konsep terkait pengembangan organisasi dan manajemen perubahan di sekolah; (4) memahami serta membuat catatan penelitian, maka peneliti membaca serta menelaah beragam sumber Pustaka, yang setelah nya hasil pemikiran tersebut dituangkan berupa tulisan secara deksriptif (Sofiyah dkk, 2020) .

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Hasil yang didapatkan dari analisis mengenai tuntutan manajemen perubahan dan organisasi di lembaga pendidikan adalah bahwa perilaku individu dalam suatu organisasi menjadi faktor dalam perubahan yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah yang beragam serta dengan kapasitas individu dalam melakukan berbagai perubahan. Keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh adanya budaya masyarakat yang ada di dalam organisasi khususnya bagi lembaga pendidikan yang menjadi objek dari penelitian ini.

3.1.1. Organisasi Sekolah

Organisasi adalah sistem sosial yang berjalan secara sistemik dan sistematis oleh dua orang atau lebih untuk menggapai tujuan (Supriyanto, 2016). Organisasi sebagai wadah, tempat, atau suatu sistem dengan melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan yang diinginkan (Fitriyani, 2019). Pengertian organisasi secara umum adalah suatu entitas atau struktur yang dibentuk oleh sekelompok individu atau entitas lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Di dalam organisasi setiap anggota diberikan tugas dan tanggungjawab masing-masing sesuai dengan kemampuannya. Serta terdapat suatu proses pendayagunaan dan pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada.

Organisasi sebagai sistem mengintegrasikan kumpulan bagian-bagian secara terorganisir, sehingga saling berhubungan dan ketergantungan satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan yang dimiliki (Supriyanto, 2016). Organisasi adalah sistem atau disebut manajemen organisasi, yang diperlukan untuk kelancaran berjalannya suatu organisasi. Organisasi terdiri dari sekelompok yang memiliki latar belakang yang berbeda namun satu tujuan dan bekerjasama untuk menggapainya. Setiap anggota organisasi harus saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengelola setiap anggota organisasi agar mereka merasa sangat diperlukan dalam organisasi (Pendi & Munandar, 2022). Hal ini selaras dengan pendapat Zulkarnain (2017) yang menyatakan organisasi merupakan penugasaan pada setiap orang kedalam aktivitas sesuai fungsinya dan saling bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena tujuan tersebut takkan dapat digapai dengan baik apabila dilakukan secara individu.

Pada dasarnya terdapat berbagai jenis organisasi di dunia ini, mereka dapat dikelompokkan berdasarkan kriteria, tujuan, kepemilikan, ukuran dan banyak faktor lainnya masing-masing. Salah satu yang akan dibahas adalah organisasi pendidikan atau biasa disebut dengan organisasi sekolah. Organisasi sekolah adalah sistem atau badan yang bertugas mengelola dan mengoordinasikan semua kegiatan di dalam sebuah lembaga pendidikan, seperti sekolah dasar, sekolah menengah, atau perguruan tinggi. Organisasi sekolah memiliki peran penting dalam mendukung proses belajar-mengajar, dan juga memastikan agar semua operasional berjalan dengan lancar serta kelangsungan lembaga pendidikan tetap terjaga.

Organisasi sekolah dirancang untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pendidikan dan perkembangan siswa. Struktur organisasi ini dapat bervariasi tergantung pada tingkat pendidikan, negara, dan kebijakan sekolah tertentu. Organisasi sekolah bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan, mempromosikan pengembangan pribadi dan akademik siswa, serta menjaga standar etika dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang oleh lembaga tersebut. Struktur organisasi sekolah terdiri dari beberapa peran, seperti kepala sekolah, staf administrasi, guru dan tenaga pendidik, dewan sekolah atau dewan pembina, komite-komite, siswa, komite orang tua dan guru (KOPG), dan staf dukungan. Setiap peran dalam organisasi sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda, namun semuanya bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang sama. Karakteristik organisasi sekolah yang efektif dijelaskan Fitriyani (2019) didukung manajemen yang efektif dalam proses persekolahan untuk meningkatkan kualitas dan nilai tambah hasil belajar peserta didik. Karakteristik organisasi sekolah yang efektif dijelaskan lebih lanjut meliputi Manajemen, kepemimpinan, dan komitmen. Fokus manajemen yang dilakukan berdasarkan pada Lembaga Pendidikan yang bersangkutan, menekankan pada pengembangan organisasi yang praktis dan penggunaan waktu yang efektif, berfokus pada hasil dan tujuan yang dapat terukur serta jelas, seluruh anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi

Organisasi sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Berikut merupakan alasan mengapa organisasi sekolah sangat penting. **(1) Mengatur dan Mengelola**, dalam hal ini organisasi sekolah dapat membantu dalam mengatur dan mengelola berbagai aspek operasional sekolah, termasuk sumber daya, personil, anggaran, dan infrastruktur. Ini membantu menciptakan kerangka kerja yang terstruktur dan efisien untuk menyediakan pendidikan yang unggul. **(2) Memberdayakan Kepemimpinan atau Penentuan Kebijakan**, secara tidak langsung organisasi sekolah memberikan platform bagi kepala sekolah, guru, dan staf administratif untuk mengembangkan dan mengeksekusi visi, misi, dan tujuan pendidikan. Mereka juga mendukung kepemimpinan yang efektif dalam mengarahkan sekolah ke arah yang diinginkan. **(3) Pengambilan Keputusan Demokratis**, seringkali organisasi sekolah melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti orang tua, guru, dan staf sekolah, dalam pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan pendekatan demokratis dalam mengelola sekolah dan memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi semua pihak. **(4) Kualitas Pendidikan**, hal ini dapat melalui pengembangan kurikulum, pemantauan kinerja, dan evaluasi, organisasi sekolah berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan begitu, mereka dapat memastikan apakah program pendidikan sesuai dengan standar dan kebutuhan siswa. **(5) Menghubungkan dengan Komunitas**, organisasi sekolah sering menjadi jembatan antara sekolah dan komunitas sekitar. Mereka dapat membantu sekolah berkolaborasi dengan komunitas untuk memaksimalkan sumber daya dan mendukung pendidikan anak-anak. **(6) Pengembangan Siswa**, organisasi sekolah disini berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan pribadi dan akademik siswa. Mereka dapat mengatur kegiatan ekstrakurikuler, program pengembangan karakter, dan bimbingan siswa. **(7) Akuntabilitas dan Pengawasan**, melalui komite pengawasan dan pemantauan, organisasi sekolah membantu memastikan bahwa sekolah dan stafnya bertanggung jawab atas pencapaian tujuan pendidikan dan kepatuhan terhadap standar etika dan perilaku. **(8) Pemeliharaan Budaya Sekolah**, organisasi sekolah memainkan peran dalam pemeliharaan budaya sekolah yang positif dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah. Mereka mempromosikan norma dan etika yang diharapkan dari siswa dan staf. **(9) Menghadapi Perubahan dan Tantangan**, hal ini organisasi sekolah membantu

sekolah dalam menghadapi perubahan pendidikan dan tantangan yang mungkin terjadi. Mereka dapat beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan tren pendidikan. Dengan demikian, organisasi sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif, aman, dan mendukung perkembangan siswa terkait prestasi belajar serta meningkatkan generasi penerus yang beriman dan bertaqwa, mengembangkan struktur organisasi yang baik dan efektif. Mereka juga memastikan bahwa sekolah memenuhi standar pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah dan komunitas pendidikan, serta memungkinkan perbaikan berkelanjutan dalam proses pendidikan yang esensial.

Menurut (Wijaya, t.t., 2019) Iklim organisasi sekolah merupakan suatu hal yang mengacu pada suasana yang ada pada kondisi lingkungan dalam sebuah lembaga pendidikan. Hal ini mencakup indikator-indikator yang dianut seperti hubungan antar siswa, guru, staff dan warga sekolah lainnya sehingga organisasi tersebut memiliki perbedaan dengan organisasi sekolah lainnya. Namun adanya iklim organisasi ini dapat menjadi pendorong ataupun melemahkan proses belajar peserta didik artinya iklim organisasi dapat berdampak positif maupun negatif. Misalnya lingkungan sekolah yang tidak baik dapat berpengaruh buruk bagi peserta didik dan menimbulkan konflik sehingga proses organisasi sekolah tidak berjalan secara efektif. Terwujudnya organisasi yang baik di dalamnya pasti terdapat indikator maupun komponen yang berfungsi secara maksimal. Yakni adanya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, dimana proses tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Menurut (Pendi & Munandar, 2022) Semakin besar bentuk organisasi menuntut kemampuan manajemen yang lebih baik, terutama kemampuan teknis, karena semua pekerjaan dalam organisasi tidak dapat dilakukan sendiri. Selain itu di dalam organisasi sekolah juga dipengaruhi oleh perilaku organisasi. Perilaku organisasi dijelaskan Zulkarnain (2017) penggabungan perilaku kelompok dan individu dalam suatu organisasi, sehingga memberikan warna, ciri, tipe, dan cara bergerak dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi, Menurut (Prasetyo, 2018) Perilaku organisasi merupakan studi tentang bagaimana individu, termasuk siswa, guru, staf sekolah dan kepala sekolah berinteraksi dan berperilaku dalam lingkungan pendidikan sekolah yang mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi dapat membantu organisasi untuk menjadi lebih efektif, responsif terhadap perubahan dan perkembangan anggotanya serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3.1.2. Perubahan Sekolah

Pembahasan difokuskan pada mengaitkan data dan hasil analisisnya dengan permasalahan atau tujuan penelitian dan konteks teoretis yang lebih luas. Dapat juga pembahasan merupakan jawaban pertanyaan mengapa ditemukan fakta seperti pada data. Pembahasan ditulis melekat dengan data yang dibahas. Pembahasan diusahakan tidak terpisah dengan data yang dibahas

Organisasi adalah sistem sosial yang berjalan secara sistemik dan sistematis oleh dua orang atau lebih untuk menggapai tujuan (Supriyanto, 2016). Organisasi sebagai wadah, tempat, atau suatu sistem dengan melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan yang diinginkan (Fitriyani, 2019). Secara umum, organisasi merujuk pada kelompok manusia yang berinteraksi sesuai dengan pola tertentu. Setiap anggota organisasi memiliki peran dan tanggung jawabnya sendiri. Sebagai satu kesatuan, organisasi memiliki tujuan spesifik dan batasan yang jelas, memungkinkan pemisahan yang tegas dari lingkungannya. Dalam konteks ini, organisasi

melibatkan pengelolaan dan pemanfaatan semua sumber daya yang dimilikinya, baik itu manusia maupun non-manusia.

Pendidikan formal diberikan di lembaga pendidikan. Saat ini, perkembangan lembaga pendidikan sangat penting untuk kelangsungan hidupnya fenomena persaingan yang kuat antar lembaga pendidikan. Hal tersebut terjadi karena jumlahnya daya saing institusi Pendidikan di Indonesia berkembang pesat. Namun persaingan harus bersifat sehat dan berkualitas, sesuai standar yang telah diidentifikasi oleh pemerintah. Persaingan di lembaga pendidikan akan menjadikan sekolah Kesediaan melakukan perubahan untuk meneruskan standar mutu yang ada ditentukan oleh pemerintah. Pemerintah mengatur standar mutu pendidikan yang dikenal sebagai Standar Nasional Pendidikan (SNP), adalah kriteria minimum yang terlibat Sistem pendidikan di Republik Indonesia Standar Nasional Pendidikan memahami : Standar konten; Standar proses; Standar Kompetensi Lulusan; Standar Petugas pendidikan dan pelatihan; Standar sarana dan prasarana; Standar Keuangan; Standar manajemen pendidikan; dan standar penilaian pendidikan. Kedelapan standar ini harus menjadi milik masing-masing organisasi pendidikan di Indonesia, namun sejauh ini fasilitasnya masih sedikit pendidikan yang memenuhi delapan standar tersebut (Munazat & Nurmila, 2019).

Manajemen perubahan adalah langkah-langkah yang diambil secara teratur dalam mengimplementasikan pengetahuan, alat, dan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan perubahan pada individu yang akan terpengaruh oleh proses ini. Menurut Robbins dalam (Jaya, 2021) menyatakan "Change: any alteration in people, structure or technology" artinya perubahan: setiap perubahan dalam manusia, struktur atau teknologi". Artinya, perubahan tidak hanya terbatas pada transformasi individu, struktural, atau teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam unsur-unsur lingkungan, seperti nilai-nilai sistemik, serta sumber daya. Dalam era saat ini, perubahan berlangsung dengan cepat, seperti perkembangan pengetahuan dan teknologi yang terus menciptakan inovasi dengan tingkat kecepatan yang mengesankan. Ketika berbicara tentang lingkungan sekolah, perubahan dapat diinterpretasikan sebagai transformasi yang diberikan prioritas terutama pada sumber daya yang mencakup individu, sumber daya organisasi sekolah, dan peralatan yang mendukung pencapaian tujuan pekerjaan sekolah.

Manajemen perubahan merupakan suatu strategi untuk mengubah individu, tim, dan organisasi dari situasi saat ini ke arah masa depan yang diinginkan. Ini berarti bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan terencana saat ini untuk mengubah kondisi yang akan datang agar menghasilkan peningkatan yang lebih baik dalam hal sumber daya manusia dan struktur organisasi suatu lembaga, baik dari perspektif individu maupun organisasi. Dalam lingkup sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengimplementasikan program-program sekolah dengan fokus pada perbaikan kinerja para karyawan dan dalam struktur organisasi sekolah (Jaya, 2021).

Manajemen perubahan merupakan kegiatan mengelola sumber daya sebagai usaha untuk mencapai tujuan suatu organisasi dalam konteks lingkungan yang berkelanjutan, manajemen perubahan pada dasarnya merupakan pengelolaan kinerja yang dinamis. Ini bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba, melainkan memerlukan sebuah kerangka kerja yang stabil yang meliputi perencanaan dan proses serta sumber daya di dalamnya sebagai penggerak untuk mengimplementasikan rencana serta proses tersebut. Perubahan bisa timbul dalam wujud yang beragam baik bentuk serta ukuran sehingga sulit dalam mendapatkan pandangan yang akurat

mengenai hambatan yang dihadapi oleh sebuah organisasi dalam mengelola perubahan dengan berhasil (Ningrum dkk, 2019).

Dalam organisasi sekolah terdapat dua strategi yang bisa diterapkan dalam mengelola ketrampilan melaksanakan proses perubahan yakni secara sistematis dan struktural, kepala sekolah bisa memposisikan karyawan yang mempunyai visi serta bertekad untuk mengubah tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam situasi strategis adalah untuk berperan sebagai pembawa perubahan. Hal ini harus didukung dengan data dan dasar yang kuat agar dapat menghindari berita negatif tentang kepala sekolah yang hanya merekrut orang-orang yang berada di sekitarnya. Lalu yang kedua bisa melalui pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia sekolah dalam proses perubahan supaya mencapai tujuan strategis sekolah sebagai sebuah organisasi (Rasak, 2021). Dalam memenuhi harapan serta tuntutan dari orang tua peserta didik serta masyarakat hingga dunia pekerjaan maka setiap lembaga pendidikan hendaknya memiliki sebuah tata kelola yang bersifat adaptif serta dinamis yang dapat selalu berkembang lebih baik dan bisa beradaptasi terhadap perubahan yang di implementasikan ke dalam bukti atau aksi secara konkret oleh sekolah sebagai sebuah jawaban dari perkembangan masyarakat yang terus bergerak secara kontinu dari waktu ke waktu dengan berubah secara cepat dalam beberapa sektor seperti politik, budaya, teknologi, sosial serta ekonomi (Jaya, 2021). Perubahan secara dinamis pada kalangan kehidupan sosial pada dasarnya dapat diantisipasi sekolah melalui implementasi perubahan perubahan dalam pengelolaan sekolah baik dari proses perencanaan hingga evaluasi yang mana dilaksanakan sesuai dengan rencana yang terukur supaya bisa mengetahui efektivitas dari pengelolaan sekolah serta terobosan yang dilaksanakan oleh sekolah dapat berubah menjadi lebih baik sesuai dengan kebutuhan melalui hal tersebut sekolah bisa beradaptasi dan dapat menjadi poros penggerak inovasi yang ikut mendukung perubahan positif dari masyarakat melalui manajemen perubahan yang ada di sekolah.

Lembaga pendidikan harus bisa menjadi mediator bagi peserta didik pada proses sistem dalam penerapan ketrampilan, kemampuan serta skill yang di dapat pada proses pembelajaran. Oleh karenanya manajemen perubahan sekolah menjadi sebuah keperluan yang tidak dapat di pungkiri oleh sekolah supaya bisa berkompetisi dan memperoleh kepercayaan dari masyarakat serta dunia kerja melalui unjuk kerja sekolah yang dilaksanakan secara tertata, terencana serta berkualitas. Tingkat perubahan melaju dengan cepat pada kondisi sekarang ini, contohnya seperti teknologi serta ilmu pengetahuan yang semakin berkembang dan menciptakan banyak terobosan baru dalam waktu singkat, pada lembaga pendidikan manajemen perubahan meliputi pada aspek sumber daya seperti manusia sebagai pemeran utama atau penggerak, organisasi sekolah serta peralatan sebagai penunjang dalam efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan sekolah, yang mana kepala sekolah memiliki peran penting dalam upaya menerapkan program kerja sekolah dengan bertumpu pada karyawan serta pada struktur organisasi sekolah.

Manajemen perubahan disekolah dapat terjadi kapanpun yang mana disebabkan oleh berbagai alasan yang mana bisa melalui perubahan yang direncanakan ataupun yang tidak direncanakan. manajemen perubahan sekolah bisa terjadi dikarenakan dalam upaya melaksanakan tugas rutin yang mana menjadi sebuah kewajiban seperti perubahan jadwal mengajar yang dilaksanakan pada tiap semester ataupun tahun ajaran baru. Yang mana hal ini disebabkan oleh terjadinya perubahan baik dari jumlah pengajar, maupun peserta didik serta aspek pendayagunaan sumber daya manusia berupa pengajar pemula yang masuk mengajar sehingga untuk upaya pemberdayaannya maka perlu diberikan jam mengajar. Melalui hal

tersebut maka terjadi perubahan jadwal mengajar yang dikelola oleh kepala sekolah. Sedangkan untuk perubahan yang tidak direncanakan biasanya terjadi karena diluar dugaan seperti pergantian pemberlakuan kurikulum sebelumnya menjadi kurikulum baru yang mana akibat dari perubahan tersebut maka diperlukan manajemen perubahan karena terjadi perubahan proses, manusia serta budaya di dalamnya (Jaya, 2021).

Dalam penerapan perubahan disekolah tidak seluruhnya didukung oleh warga sekolah, bahkan sering terjadi penolakan pada kebijakan yang ditetapkan oleh kepala sekolah baik dari pengajar, komite, karyawan bahkan peserta didik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adakalanya orang menolak perubahan yang dibuat serta di terapkan di sekolah oleh kepala sekolah baik yang berhubungan dengan tugas pokok ataupun tugas penunjang, sehingga bukan tidak mungkin dalam sebuah perubahan terdapat penolakan dari berbagai pihak tertentu sehingga menjadi sebagai faktor penghambat dalam sebuah perubahan. Adapun alasan mengapa orang menolak perubahan tersebut menurut robbin dan Mary Coulter ialah Ketidakpastian (Uncertainty), Kebiasaan (Habit), Kekhawatiran akan kerugian diri pribadi (Concern Over Personal Loss), Keyakinan bahwa perubahan itu tidak menguntungkan organisasi (And the belife that the change is not in the organization's best interest).

Terkait dengan perubahan yang ada maka kepala sekolah perlu meninjau serta mengatasi ataupun mencegah faktor lain yang bisa menghambat perubahan tersebut, sehingga akhirnya perubahan tersebut dapat memperoleh dukungan dari berbagai pihak, serta kepala sekolah perlu menciptakan rencana yang berhubungan dengan perubahan tersebut secara lebih terencana agar dapat dapat menghindari penolakan dari pihak tertentu. Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan maka kepala sekolah dapat melakukan upaya secara kontinu melalui Komunikasi dan pendidikan (Communication and Education), ajakan kepada semua pihak untuk mengambil keputusan (Participation), Dukungan dan Fasilitas (Facilitation and Support). Maka dari itu kepala sekolah harus mengambil keputusan terkait perubahan secara bijaksana serta cerdas dalam menyikapi perubahan dengan mengelolanya secara profesional, tertata, dan kuat, sehingga perubahan yang ada tidak menjauhkan sekolah pada penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, melainkan meningkatkan mutu dan kualitas sekolah yang lebih berprestasi dengan perubahan yang diterapkan dan dikelola secara terencana dan teratur sebagai bentuk jawaban atas kebutuhan dari masyarakat secara luas (Jaya, 2021).

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengembangan Organisasi dan Manajemen Perubahan di Sekolah

Rahman (2023) secara manajerial implementasi perubahan dikenal adanya istilah yang penting terkait dengan agen perubahan (a change agent). tanggung jawab seseorang atau kelompok dalam mengubah pola karakter orang atau institusi tersentu, lembaga ataupun organisasi merupakan pengertian dari agen perubahan. Umumnya, Inisiatif untuk melakukan perubahan berasal dari para pemimpin Lembaga dan organisasi, dari manajer, kepala madrasah atau sekolah, sehingga gagasan bagus dapat diperoleh dari setiap orang. Suatu perubahan dan pengembangan dapat dialami oleh siapapun termasuk institusi sekolah atau madrasah. Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan, tetapi perubahan tersebut tetap harus dihadapi oleh suatu lembaga, karena perubahan tersebut disebabkan adanya faktor internal dan eksternal.

Setiawan dkk.(2022) manajemen perubahan adalah proses pelaksanaan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan perubahan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan pengertian lain mengatakan manajemen perubahan adalah suatu ilmu dan seni merencanakan perubahan dengan melaksanakan kegiatan organisasi yang efektif melalui pengalokasikan sumber daya manusia secara tepat dalam manajemen perubahan. Menurut Arifah (2020) manajemen perubahan adalah pendekatan, teknik, dan proses manajemen sumber daya yang bertujuan untuk memindahkan organisasi ke keadaan baru yang diinginkan untuk meningkatkan kinerja kearah yang lebih baik. Dalam organisasi, perubahan dapat mempengaruhi individu, tim, proses, pola pikir, dan budaya kerja.

Persaingan dapat membuat lembaga pendidikan ingin melakukan perubahan di dalam sekolah agar standar mutu yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dapat terpenuhi. Standar mutu pemerintah dalam pendidikan disebut Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang berisi kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lembaga pendidikan harus memenuhi standar tersebut, namun masih belum banyak lembaga pendidikan yang dapat memenuhi standar tersebut.

Perubahan di sekolah melalui manajemen perubahan sekolah sebaiknya didasarkan pada kebutuhan agar sekolah beradaptasi hingga dapat menjadi pusat inovasi dan benar-benar memberikan kontribusi terhadap perubahan positif masyarakat. Sekolah harus mampu menjadi jembatan bagi peserta didik untuk secara sistematis menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperolehnya dalam proses belajar mengajar. Oleh sebab itu, manajemen perubahan di sekolah merupakan kebutuhan yang tidak dapat disangkal agar terlaksana secara terencana, bermutu, terorganisir, dapat diteapkan dan berdaya. Widodo dalam Setiawan dkk. (2022)

Perilaku individu atau kelompok yang bernaung dalam pada suatu organisasi menjadi faktor dalam perubahan yang menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah yang berbeda-beda dan kapasitas dalam melakukan pembaharuan yang bermacam-macam. Kesuksesan perubahan sangat dipengaruhi oleh perilaku individu maupun kelompok. Sekalipun tujuan konkrit dari manajemen perubahan (change management) berbeda bagi beberapa organisasi, akan tetapi etos manajemen perubahan tetap sama, agar perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat dihadapi secara efektif, efisien, dan responsif. Fokus perubahan keorganisasian biasa dilakukan dalam proses perubahan, dan dimulai dari dunia usaha yang menyadari lebih awal pentingnya melakukan perubahan baik lembaga tersebut kecil atau besar, disektor swasta ataupun publik. Bentuk budaya sekolah yang menjadi utama dimiliki pada setiap sekolah adalah budaya berprestasi. Menurut Mc. Clelland dalam Djiwandono, dorongan yang paling penting dalam pendidikan adalah motivasi berprestasi, dimana seseorang akan berjuang untuk kesuksesannya atau memilih suatu kegiatan menuju keberhasilan atau gagal dari suatu tujuan,

Menurut Suryobroto dalam Firdianti (2018) manajemen berbasis sekolah merujuk pada pendekatan pengelolaan pendidikan di sekolah yang fokus pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya internal sekolah dan lingkungan sekolah guna mencapai hasil pendidikan yang unggul dan bermutu secara efisien. Firdianti (2018) memiliki prestasi belajar peserta didik yang optimal merupakan harapan setiap lembaga pendidikan. Prestasi adalah perubahan tingkah laku yang diharapkan pada murid setelah dilakukan proses belajar mengajar, sedangkan belajar pada hakikatnya adalah suatu proses dalam perkembangan manusia untuk mencapai kedewasaan menurut Oemar Hamalik. Abu Ahmadi menegaskan bahwa belajar adalah usaha

untuk mengadakan situasi dalam proses perkembangan di dalam mencapai tujuan, sedangkan prestasi belajar merupakan hasil yang dicapai dalam usaha belajar yang dilakukan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dipahami bahwa: kegiatan belajar yang dicapai oleh peserta didik yang berupa pengetahuan, sikap, keterampilan dan kecakapan yang dirumuskan dalam bentuk angka atau huruf-huruf serta tanda penghargaan terhadap peserta didik yang dianggap berhasil, hal tersebut merupakan perjalanan yang dilakukan untuk mencapai prestasi belajar.

Menurut Kast dan James yang dikutip Prasetyo (2018) terdapat 3 asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni: 1) disebabkan (caused), 2) digerakkan (motivated), 3) ditunjukkan pada sasaran. Unsur-unsur tersebut saling berkaitan dan berlaku kapan saja dan kepada siapapun dalam modal dasar perilaku individu. Ketika terdapat rangsangan dan memiliki sarana tertentu, maka setiap individu akan berperilaku. Perilaku ke arah sasaran, timbul karena ada ransangan dan semua perilaku ada penyebabnya.

Elemen kunci dari proses ini adalah kesenjangan (gap) antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan serta perilaku yang muncul untuk mengurangi kesenjangan (gap) tersebut. Stimulus yang disaring melalui sistem keinginan atau kebutuhan dapat mempunyai berbagai bentuk. Berfungsinya sistem pendidikan nasional secara keseluruhan dengan berbagai aspeknya. Artinya, kembalinya pengelolaan pendidikan nasional sebagai salah satu aspek proses pembangunan akan memberikan faktor-faktor bagi penyelenggara pendidikan untuk menentukan skala prioritas reformasi dan pembaharuan. Agar perubahan mempunyai dampak positif terhadap organisasi, hal ini tergantung pada bagaimana manajer mengelola perubahan tersebut. Perubahan dapat diawali dengan perubahan tujuan atau hubungan antar individu, antar kelompok atau dengan respon terhadap kebutuhan lingkungan. Institusi tidak selalu berorientasi pada tujuan, dan inovasi dapat didorong oleh keinginan untuk bertahan hidup. Aspek teknis menekankan pada keterampilan yang diperlukan untuk memajukan organisasi. Aspek ini memuat keterampilan teknis anggota yang dibutuhkan untuk meningkatkan skala organisasi, misalnya keterampilan di bidang IT, pemasaran, teknik, dan lain-lain. Tanpa keterampilan yang dimiliki anggota organisasi, organisasi akan stagnan selamanya. Dimensi kedua adalah dimensi konseptual yang merupakan penggerak dari dimensi pertama dan sangat erat kaitannya dengan dimensi ketiga, khususnya dimensi manusia. Apabila pejabat dalam bekerja hanya mengandalkan dimensi pertama namun mengabaikan dimensi kedua, atau bahkan mengabaikan dimensi ketiga, maka akan tercipta suasana yang tidak menghargai faktor pendukung utama organisasi, yakni manusia. Oleh karena itu, ilmu perilaku organisasi mereduksi sikap tidak hormat para birokrat dengan memfokuskan sebagian sudut pandangnya pada perilaku manusia itu sendiri sebagai aspek ketiga dalam suatu organisasi (Miftah, 2007: 5).

Mengelola perubahan perlu dimulai dari visi yang jelas, kemudian dijabarkan dalam misi dan didukung oleh skill, insentif, sumber daya baik fisik dan non fisik termasuk SDM untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas, dengan demikian perubahan akan terjadi. Penerapan perubahan adalah suatu proses yang berpangkal dari perubahan cara berfikir (mindset). Pikiran anggota organisasi membentuk pemikiran organisasi yang nantinya melahirkan nilai-nilai sekolah, lalu menghasilkan tindakan yang baik. Produktivitas lulusan akan meningkat jika tercipta perilaku positif individu dan kolektif. Perilaku positif ini kemudian sekaligus menciptakan budaya organisasi yang baik. Melalui organisasi dengan budaya yang

baik maka terjadi perubahan organisasi sesuai dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Ketercapaian tersebut dapat dihadirkan melalui meningkatnya produktivitas lulusan lembaga pendidikan, beberapa indikator meningkatnya produktivitas lulusan adalah satunya ditunjukkan dengan kemudian ditunjukkan oleh beberapa indikator sebagai berikut (1) positifnya iklim kerja tanpa ketergantungan dalam menyelesaikan tanggung jawab; (2) optimisme dalam melakukan pekerjaan dengan harapan mencapai dapat mencapai tujuan organisasi; dan (3) kepemimpinan yang memberikan jaminan atas harapan masa depan.

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diadopsi dari karya Raymond A. Noe (2011:494) mengenai peningkatan efisiensi, langkah awalnya adalah mengumpulkan data terkait produktivitas lulusan di lembaga pendidikan, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun lembaga negeri. Kemudian, dilakukan evaluasi terhadap sistem pendidikan yang diterapkan di sekolah-sekolah unggulan. Penelitian teknis ini mencakup perancangan produktivitas, peran guru, staf pendidikan, dan peserta didik. Langkah berikutnya adalah melakukan analisis yang mencakup evaluasi pelaksanaan dan pengembangan kegiatan pendidikan. Selama proses ini, juga akan dieksplorasi masalah-masalah dan tantangan yang dihadapi dalam dunia pendidikan, termasuk kebijakan pendidikan di tingkat pusat dan daerah serta berbagai model implementasi yang mampu meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Tahap terakhir merupakan alternatif solusi melalui konsep indikator produktivitas yang ditinjau dari ilmu pengetahuan, karya, dan riset teknologi. Tiga langkah tersebut menghasilkan berbagai hasil, termasuk: (1) sikap dalam pelayanan, pelaksanaan pekerjaan, serta inisiatif kerja yang tercermin dari sikap kerja; (2) tingkat ketrampilan dalam mencapai tugas, melaksanakan program, dan mengevaluasi pencapaian program yang mencerminkan tingkat keterampilan; (3) hubungan kerja dengan pimpinan, antar bagian, dan rekan sekerja yang timbul dari interaksi dengan lingkungan kerja; (4) manajemen produktivitas melalui koordinasi pekerjaan, komunikasi antar bagian, dan tanggung jawab dalam pekerjaan; (5) efisiensi tenaga kerja yang terlihat dalam jumlah tenaga kerja, pemanfaatan tenaga kerja, dan penggunaan waktu tenaga kerja; dan (6) kemampuan berwirausaha yang tercermin dalam kemampuan melihat potensi daerah, diri sendiri, dan organisasi.

Dalam manajemen perubahan agar perubahan dapat berdampak positif bagi suatu organisasi atau kelompok dilihat dari bagaimana seorang manajer dalam mengelola perubahan tersebut. Perubahan dapat dimulai melalui perubahan tujuan, atau dalam hal hubungan antar individu, antar kelompok atau dengan lingkungan sekitar. Sehingga suatu organisasi tidak hanya mementingkan.

Rokeach dalam Prasetyo (2018) mengemukakan bahwa dalam sistem penilaian terdapat nilai yang memiliki sifat khusus atau prioritas yang menjadi prinsip dasar aturan serta pondasi bagi pengembangan perilaku dalam suatu organisasi. Sistem penilaian ini menjadi pilar budaya bagi organisasi dengan focus tujuan utama ialah lembaga atau lingkungan sekitar. Adapun nilai prioritas tersebut digambarkan dalam diagram dibawah ini :

Nilai-Nilai Prioritas

Fokus Sekolah/ Madrasah	Eksternal	Inovatif, Adaptif, Bekerja Keras, dan Peduli Terhadap Orang Lain	Disiplin, Jujur, Hubungan yang Sederhana antar Orang dan Bagian dan Berwawasan Luas
	Internal	Inisiatif, Kebersamaan, Tanggung Jawab, Rasa Memiliki, dan Komitmen terhadap Lembaga	Kerja Sama, Saling Pengertian, Semangat Persatuan, Taat Asas, Motivasi, dan Membimbing

Gambar 1. Contoh Nilai-Nilai Prioritas

Produktivitas lulusan akan meningkat jika tercipta perilaku positif individu dan suatu kelompok. Perilaku positif ini kemudian dapat sekaligus menciptakan budaya organisasi yang baik. Melalui budaya organisasi yang baik maka terjadi perubahan organisasi sesuai dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Keberhasilan tersebut tercermin dari meningkatnya produktivitas lulusan lembaga pendidikan.

Menurut Ningrum dkk, (2018) Strategi manajemen perubahan pada awalnya dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Perencanaan atau *planning* menjadi suatu langkah awal dalam manajemen untuk melakukan perubahan ataupun tindakan dalam aktivitas manajemen di setiap organisasi atau kelompok. Tentunya dalam pelaksanaan fungsi manajemen yang selaras dengan menciptakan perubahan, dan pengembangan suatu sistem di organisasi menjadikan strategi perubahan yang direncanakan secara matang.

Dari sudut pandang tersebut, menurut (Jaya, 2021), terdapat empat strategi umum pengembangan pendidikan untuk mencapai mutu berkelanjutan: (1) kegiatan pendidikan merupakan investasi jangka panjang; (2) menyelenggarakan pendidikan vokasi dan transformasi teknologi negara maju, yang diikuti dengan penciptaan sumber daya manusia yang berkualitas dan penguasaan teknologi, yang dilanjutkan dengan pendidikan yang bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat; (3) dukungan sumber daya manusia melalui sistem pendidikan tinggi; (4) Upaya-upaya tersebut harus dilakukan seiring dengan otonomi, tanggung jawab dan peran yang lebih luas dari organisasi swasta, sosial dan kemasyarakatan.

Melakukan perubahan di sekolah dapat mengacu kepada tahap perubahan organisasi yang kecil atau sederhana. Tahap perubahan organisasi yang sederhana menurut model Kurt Lewin's Kurt Lewin (1951) yaitu :

1) *Unfreezing* (Pencairan tingkatan sekarang) yakni meluruhkan kemampuan yang mendukung atau tetap menegakkan perilaku lama. Kemampuan ini bisa meliputi berbagai aspek seperti pengelolaan atau sistem imbalan secara formal, konsolidasi dari golongan kerja serta pemikiran setiap individu dari tingkah laku yang sesuai pada peran tertentu. Seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi seperti manajer maka dapat memimpin proses dari perubahan ini, namun setiap manajer harus mengetahui terkait urgensi sari perubahan tersebut sehingga dapat dilaksanakan edukasi kepada setiap karyawan lainnya terkait perubahan yang ada

2) *Conversion* (Pergantian ke tingkatan baru) yakni menyiapkan penyelesaian baru yang menyertakan negosiasi pilihan yang menarik serta jelas sehingga bisa mewakili tingkah laku baru, di dalamnya harus bisa menggambarkan kesenjangan yang ada baik berupa kenyataan dan harapan, serta mengamati program perubahan yang cocok untuk dilaksanakan supaya bisa memperoleh penyelesaian yang optimal dalam mengurangi penolakan dalam sebuah perubahan

3) *freezing* (Pembekuan atau pematapan tingkatan baru), membutuhkan perubahan perilaku yang diperkuat oleh sistem penghargaan formal dan informal melalui kelompok kerja. Selama tahap ini, manajer dapat memainkan peran penting dalam memperkuat upaya perubahan karyawan secara positif. Pencairan melibatkan upaya untuk melemahkan kekuatan perilaku lama untuk membentuk perilaku organisasi saat ini. Lanjutkan memasukkan tindakan berdasarkan hasil langkah sebelumnya

4) *Changing* atau *moving*, ialah fase pembelajaran di mana karyawan menerima informasi baru, pola perilaku baru, atau cara baru dalam memandang sesuatu. Tujuannya adalah untuk membantu staff mempelajari konsep atau perspektif baru. Para ahli menyarankan bahwa yang terbaik adalah mengkomunikasikan gagasan perubahan kepada karyawan karena perubahan adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan dan bukan peristiwa yang bersifat sementara. Dengan cara ini, seseorang menyadari bahwa kehidupan pada hakikatnya adalah suatu proses perubahan yang terus-menerus. Kehidupan tidak terjadi secara pasif melainkan berkembang secara dinamis dan berkesinambungan. Perubahan merupakan sebuah kebutuhan manusia yang tidak dapat dihindari.

5) Pembekuan kembali (*Refreezing*), Tahap ini merupakan tahap dimana perubahan yang terjadi distabilkan dengan membantu karyawan mengintegrasikan perubahan perilaku dan sikap ke dalam cara kerja mereka yang biasa. Hal ini dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru.

4. Simpulan

Konsep manajemen perubahan merupakan proses pelaksanaan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan perubahan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen perubahan diperlukan agar sekolah dapat beradaptasi dan menjadi pusat inovasi yang memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Sekolah harus menjadi jembatan bagi siswa untuk secara sistematis menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang telah mereka peroleh dalam proses belajar mengajar. Perilaku individu atau kelompok dalam suatu organisasi menjadi faktor dalam perubahan yang menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah yang berbeda-beda dan kapasitas mereka untuk melakukan berbagai perubahan. Keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh perilaku individu atau kelompok. Budaya prestasi adalah budaya utama yang harus dimiliki oleh setiap sekolah. Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal untuk sistem pendidikan di Indonesia, yang terdiri dari delapan standar yang harus dipenuhi oleh setiap lembaga pendidikan. Manajemen perubahan di sekolah merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihilangkan untuk dilakukan secara terencana, bermutu, terorganisir, dapat diterapkan, dan berdaya.

Daftar Rujukan

Manumanoso Prasetyo, M. A. (2018). Peranan Perilaku Organisasi Dan Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 80–101. <https://doi.org/10.47766/Idarah.V2i1.267>.

- Pendi, H. Z., & Munandar, A. (T.T.). *Manajemen Organisasi Sekolah Tinggi Agama Islam Mamba'ul Ulum Kota Jambi*.
- Wijaya, W. (T.T.). *Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*
- Fitriyani. (2019). Konsep Organisasi Pendidikan Dalam Pemberdayaan Sekolah. *El-Ghiroh: Jurnal Studi Keislaman, XVII(02)*, 61–80.
- Supriyanto, A. (2016). *Manajemen Perubahan* (N. Widyaningrum, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Universitas Negeri Malang.
- Zulkarnain, W. (2017). *Dinamika kelompok* (J. N. Handipani, Ed.; 1st ed., Vol. 4). PT. Bumi Aksara.
- Jaya, S. (2021). Manajemen Perubahan di Sekolah. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 2(2), 82–94. <http://pusdikra-publishing.com/index.php/jrss/article/view/152>
- Munazat, I., & Nurmila, N. (2019). Manajemen Perubahan Pendidikan Di Sekolah. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 1(1), 47–54. <https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4984>
- Jaya, S. (2021). Manajemen Perubahan di Sekolah. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 2(2), 82–94. <http://pusdikra-publishing.com/index.php/jrss/article/view/152>
- Ningrum, W. M., Asrori, M., & Syukri, M. (2019). Manajemen Perubahan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Sekolah Melalui Pelaksanaan Moving Class Di SMP. *ICoTE Proceedings*, 2, 27–32. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/icote/article/view/33891%0Ahttps://jurnal.untan.ac.id/index.php/icote/article/download/33891/75676581947>
- Rasak, M. S. A. (2021). *Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah*. 1(2), 24–36.
- Arifah, N. (2020). Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi. *Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.52431/murobbi.v4i1.235>
- Firdianti, A. (2018). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*. Gre Publishing.
- Prasetyo, M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)*, 2, 2549–8193. <https://doi.org/10.47766/idarah.v2i1.267>
- Rahman, T. (2023). Implementasi Manajemen Perubahan Di MTS Negeri Di Kabupaten Sumedang Dalam Pencapaian Prestasi Institusi (Studi Pada MTS Negeri 3 Sumedang Dan MTS Negeri 8 Sumedang). *Jurnal Nakula : Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial*, 1(5), Article 5. <https://doi.org/10.61132/nakula.v1i5.179>
- Setiawan, F., Septiana, W., Amalia, M., Saputri, R. M., & Nihayah, N. (2022). Implementasi Pengembangan Manajemen Perubahan Sekolah di SMPN 3 Banguntapan. *MASALIQ*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.58578/masaliq.v2i1.90>
- Jaya, S. (2021). *Manajemen Perubahan Di Sekolah*. 2.
- Ningrum, W. M., Asrori, M., & Syukri, M. (2018). *Manajemen Perubahan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Sekolah Melalui Pelaksanaan Moving Class Di SMP*.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. (2018). *Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan*.