



Vol. 05 No. 05 (2026) : 97-110

e-ISSN: 2964-0131

p-ISSN-2964-1748

UNISAN JURNAL: JURNAL MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN

e-ISSN: 2964-0131 p-ISSN-2964-1748

Available online at <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH

Siti Nurbaeah

Universitas Islam An Nur Lampung, Indonesia

Email: sitinurbaeah75@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze change management strategies in madrasah development and examine their contribution to developing adaptive, innovative, high-quality, and sustainable madrasahs. This study employed a qualitative approach using library research. Data were obtained from relevant scholarly literature, particularly journal articles published within the last five years, books, and academic documents addressing change management and madrasah development. The data were analyzed descriptively and analytically through identification, selection, categorization, comparison, and synthesis of findings from various studies. The findings indicate that change management in madrasah development encompasses change readiness, madrasah leadership, participation and empowerment of madrasah members, human resource development, resistance management, innovation implementation, evaluation, and institutionalization of change. Change management contributes to improving educational quality, strengthening teacher competencies, developing an adaptive organizational culture, enhancing innovation and competitiveness, and ensuring sustainable institutional development. Change management is an essential strategy for madrasah development because it integrates organizational resources and processes toward sustainable transformation. This study proposes a conceptual framework positioning change readiness, leadership, participation, innovation, evaluation, and institutionalization as strategic components for developing adaptive, innovative, high-quality, and sustainable madrasahs.

Keywords: Change Management; Madrasah Development; Educational Innovation

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah serta menganalisis kontribusinya terhadap pengembangan madrasah yang adaptif, inovatif, bermutu, dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Data diperoleh dari berbagai literatur ilmiah yang relevan, terutama artikel jurnal lima tahun terakhir, buku, dan dokumen akademik yang berkaitan dengan manajemen perubahan dan pengembangan madrasah. Data dianalisis secara deskriptif-analitis melalui proses identifikasi, seleksi, kategorisasi, perbandingan, dan sintesis berbagai temuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah mencakup kesiapan perubahan, kepemimpinan kepala madrasah, partisipasi dan pemberdayaan warga madrasah, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan resistensi, implementasi inovasi, evaluasi, dan pelembagaan perubahan. Manajemen perubahan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan, penguatan kompetensi guru, pembentukan budaya organisasi yang adaptif, peningkatan inovasi dan daya saing, serta keberlanjutan pengembangan kelembagaan. Manajemen perubahan merupakan strategi penting dalam pengembangan madrasah karena mampu mengintegrasikan berbagai sumber daya dan proses organisasi menuju perubahan yang berkelanjutan. Penelitian ini menawarkan kerangka konseptual yang menempatkan

kesiapan perubahan, kepemimpinan, partisipasi, inovasi, evaluasi, dan pelebagaan perubahan sebagai rangkaian strategis untuk mewujudkan madrasah yang adaptif, inovatif, bermutu, dan berkelanjutan

Kata kunci: Manajemen Perubahan; Pengembangan Madrasah; Inovasi Pendidikan

PENDAHULUAN

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang memiliki kompetensi akademik sekaligus karakter keislaman (Muttaqin et al., 2026). Dalam perkembangannya, madrasah menghadapi berbagai perubahan yang berasal dari tuntutan masyarakat, perkembangan teknologi digital, kebijakan pendidikan, persaingan antar-lembaga pendidikan, serta kebutuhan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan. Perubahan tersebut menuntut madrasah untuk tidak hanya mempertahankan sistem yang telah berjalan, tetapi juga mampu beradaptasi dan melakukan inovasi secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, pengembangan madrasah tidak dapat dilepaskan dari kemampuan lembaga dalam mengelola perubahan secara sistematis. Manajemen perubahan menjadi instrumen penting karena perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan resistensi, ketidakpastian, konflik kepentingan, dan bahkan menghambat pencapaian tujuan pendidikan. Sebaliknya, perubahan yang direncanakan dan dikelola secara partisipatif dapat menjadi kekuatan strategis untuk meningkatkan mutu dan daya saing madrasah.

Secara teoritis, manajemen perubahan merupakan proses sistematis untuk mengelola perpindahan organisasi dari kondisi yang sedang berlangsung menuju kondisi yang diharapkan (Susanti et al., 2025). Dalam konteks pendidikan, perubahan dapat mencakup aspek kepemimpinan, sumber daya manusia, kurikulum, budaya organisasi, teknologi, sistem pelayanan, serta hubungan dengan masyarakat. Salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan proses perubahan adalah model (Lewin, 1947) yang terdiri atas tiga tahap, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* merupakan proses membangun kesadaran dan kesiapan warga organisasi terhadap kebutuhan perubahan; *changing* merupakan tahap penerapan gagasan, strategi, atau sistem baru; sedangkan *refreezing* merupakan proses mempertahankan dan melembagakan perubahan agar menjadi bagian dari budaya organisasi. Model tersebut relevan bagi madrasah karena perubahan tidak cukup hanya direncanakan oleh kepala madrasah, tetapi harus memperoleh dukungan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, Komite, dan masyarakat. Dengan demikian, manajemen perubahan dapat dipandang sebagai proses kepemimpinan dan pengelolaan organisasi yang diarahkan untuk menciptakan madrasah yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Sejumlah penelitian lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kajian mengenai manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam telah berkembang, tetapi masih

memiliki ruang yang dapat dikembangkan. (Basori et al., 2023) dalam pengembangan kurikulum Pendidikan Agama Islam dan menemukan bahwa manajemen perubahan dapat digunakan sebagai kerangka dalam pengembangan kurikulum, tetapi fokusnya masih terbatas pada aspek kurikulum. (Sihombing & Naibaho, 2025) membahas peningkatan profesionalisme guru madrasah melalui manajemen perubahan perspektif Kurt Lewin dengan fokus pada kemampuan guru beradaptasi di era digital. (Putri, 2018) meneliti manajemen perubahan kepala madrasah dalam menciptakan madrasah unggul dan menekankan peran kepala madrasah melalui tahapan *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. (Nur'aini & Syukri, 2026) mengkaji manajemen perubahan, resistensi, dan solusi penolakan perubahan, sehingga lebih menitikberatkan pada persoalan resistensi terhadap perubahan. Sementara itu, (Susanti et al., 2025) mengkaji manajemen perubahan sebagai strategi adaptif dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam dan menunjukkan pentingnya kemampuan madrasah beradaptasi terhadap perubahan. Dari kelima penelitian tersebut terlihat bahwa penelitian terdahulu lebih banyak membahas perubahan pada kurikulum, profesionalisme guru, kepemimpinan kepala madrasah, resistensi, atau peningkatan mutu secara parsial. Belum banyak penelitian yang secara khusus mengintegrasikan berbagai aspek tersebut sebagai satu proses manajemen perubahan untuk pengembangan madrasah secara menyeluruh dan berkelanjutan. Celah inilah yang menjadi ruang penelitian yang akan dilakukan.

Research gap penelitian ini terlihat dari masih terbatasnya kajian yang menempatkan manajemen perubahan sebagai bagian dari pengembangan organisasi madrasah secara menyeluruh. Penelitian terdahulu cenderung berfokus pada aspek tertentu, seperti pengembangan kurikulum, profesionalisme guru, kepemimpinan kepala madrasah, resistensi perubahan, dan peningkatan mutu. Namun, berbagai aspek tersebut belum banyak diintegrasikan dalam satu proses yang mencakup kesiapan perubahan, kepemimpinan, partisipasi stakeholder, pengelolaan resistensi, implementasi, hingga pelembagaan perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan memandang manajemen perubahan sebagai proses yang menyeluruh, partisipatif, dan berkelanjutan dalam pengembangan madrasah.

Dalam perspektif pengembangan madrasah, perubahan seharusnya tidak dipahami sebagai respons sesaat terhadap kebijakan atau tekanan eksternal, tetapi sebagai proses strategis untuk membangun kapasitas kelembagaan. Madrasah yang mampu mengelola perubahan dengan baik akan memiliki kemampuan lebih besar dalam mengembangkan program unggulan, meningkatkan kompetensi guru, memperbaiki kualitas layanan, memanfaatkan teknologi, membangun budaya kerja positif, dan memperkuat kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki posisi penting sebagai pemimpin perubahan, tetapi keberhasilan perubahan tidak hanya

bergantung pada kepemimpinan individual. Perubahan membutuhkan komunikasi yang efektif, partisipasi warga madrasah, pemberdayaan sumber daya manusia, dukungan stakeholder, serta mekanisme evaluasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengubah tantangan menjadi peluang melalui proses perubahan yang terencana.

Selain itu, konteks perubahan pendidikan saat ini semakin kompleks karena madrasah dituntut mampu beradaptasi dengan transformasi digital dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Penelitian terbaru mengenai manajemen perubahan pada madrasah menunjukkan bahwa konteks lokal, keterbatasan sumber daya, kepemimpinan transformasional, dan kemampuan beradaptasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan perubahan. Studi multisitus pada madrasah swasta pedesaan, misalnya, menunjukkan bahwa perubahan perlu dikelola dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi dan tantangan lokal yang dihadapi madrasah (Arifin, 2025). Hal tersebut memperlihatkan bahwa manajemen perubahan tidak dapat diterapkan secara seragam pada setiap madrasah. Setiap madrasah memiliki karakteristik, budaya organisasi, sumber daya, dan lingkungan sosial yang berbeda. Karena itu, penelitian empiris diperlukan untuk memahami bagaimana proses perubahan benar-benar berlangsung dalam konteks madrasah serta bagaimana strategi perubahan tersebut berkontribusi terhadap pengembangan kelembagaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) berupa perspektif integratif manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah. Jika penelitian terdahulu cenderung melihat manajemen perubahan berdasarkan satu aspek tertentu, penelitian ini memadukan beberapa aspek utama, yaitu kesiapan perubahan, kepemimpinan perubahan, keterlibatan sumber daya manusia, pengelolaan resistensi, inovasi kelembagaan, keterlibatan stakeholder, serta pelembagaan perubahan. Kebaruan penelitian tidak hanya terletak pada objek madrasah, tetapi pada upaya menjelaskan bagaimana berbagai aspek tersebut saling berhubungan dalam membentuk proses pengembangan madrasah. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pola manajemen perubahan yang dapat digunakan madrasah untuk merespons tuntutan perubahan sekaligus meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga. Secara konseptual, penelitian ini mengarah pada gagasan bahwa pengembangan madrasah merupakan hasil dari perubahan yang dikelola secara sadar, partisipatif, adaptif, dan dilembagakan secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang, kajian teori, penelitian terdahulu, dan research gap yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis dan

mendeskripsikan strategi manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah, meliputi perencanaan, pelaksanaan, kesiapan dan keterlibatan warga madrasah, serta pengelolaan resistensi dan hambatan perubahan; dan (2) menganalisis kontribusi manajemen perubahan terhadap pengembangan madrasah serta merumuskan pola manajemen perubahan yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoretis bagi pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam, khususnya terkait manajemen perubahan sebagai strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam, serta manfaat praktis bagi kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan pemangku kepentingan sebagai bahan pertimbangan dalam merancang, melaksanakan, dan mengelola perubahan secara efektif untuk meningkatkan mutu dan daya saing madrasah

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (library research) dengan pendekatan kualitatif. Studi pustaka dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah melalui penelaahan berbagai sumber ilmiah yang relevan. Data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional, buku, prosiding, serta dokumen akademik yang membahas manajemen perubahan, kepemimpinan madrasah, pengembangan organisasi pendidikan, dan mutu pendidikan Islam. Sumber literatur dipilih berdasarkan relevansi dengan fokus penelitian, kredibilitas penerbit, serta keterbaruan publikasi, terutama literatur yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis melalui beberapa tahap, yaitu mengidentifikasi dan mengumpulkan literatur yang relevan, menyeleksi sumber berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian, membaca dan mencatat gagasan utama dari setiap sumber, mengelompokkan temuan berdasarkan tema, kemudian melakukan sintesis untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah. Hasil analisis dibandingkan dan dikaitkan antarsumber untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian (research gap). Selanjutnya, hasil sintesis digunakan untuk merumuskan pemahaman konseptual mengenai strategi manajemen perubahan yang dapat mendukung pengembangan madrasah secara adaptif, inovatif, bermutu, dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Strategi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Madrasah

Hasil sintesis terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah pada dasarnya merupakan proses yang dimulai dari kemampuan pimpinan dalam membangun kesadaran terhadap kebutuhan perubahan. Kepala madrasah memiliki posisi strategis sebagai pengarah sekaligus penggerak perubahan karena keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menjelaskan alasan, tujuan, dan manfaat perubahan kepada seluruh warga madrasah. Perubahan tidak efektif apabila hanya dipahami sebagai instruksi pimpinan, tetapi perlu dibangun melalui komunikasi, sosialisasi, pemberian motivasi, dan keterlibatan warga madrasah. Literatur yang dikaji memperlihatkan bahwa perubahan pada madrasah dapat didorong oleh berbagai faktor, seperti perkembangan teknologi, tuntutan peningkatan mutu, perubahan kebijakan pendidikan, kebutuhan masyarakat, serta persaingan antar-lembaga pendidikan. Oleh karena itu, tahap awal manajemen perubahan perlu diarahkan pada identifikasi kebutuhan dan kesiapan organisasi sehingga perubahan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan persoalan dan kebutuhan madrasah. Dalam perspektif Kurt Lewin, kondisi tersebut sejalan dengan tahap unfreezing, yaitu membangun kesadaran dan kesiapan individu maupun organisasi untuk meninggalkan pola lama dan menerima pola baru yang dianggap lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Pada tahap pelaksanaan, perubahan madrasah perlu diarahkan pada pengembangan komponen organisasi secara terpadu, meliputi kurikulum, kompetensi guru, tata kelola, budaya organisasi, teknologi, dan layanan pendidikan. Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pendampingan, dan penguasaan teknologi menjadi bagian penting dalam menghadapi perubahan. Kepala madrasah juga perlu melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan agar perubahan tidak bersifat top-down. Dengan demikian, manajemen perubahan yang efektif memadukan kepemimpinan dan partisipasi warga madrasah untuk meningkatkan kualitas lembaga.

Hasil sintesis literatur juga menunjukkan bahwa salah satu persoalan penting dalam pelaksanaan perubahan adalah munculnya resistensi dari warga organisasi. Resistensi dapat muncul karena ketidakpahaman terhadap tujuan perubahan, kekhawatiran terhadap bertambahnya beban kerja, keterbatasan kompetensi, kenyamanan terhadap kebiasaan lama, kurangnya komunikasi, atau kekhawatiran bahwa perubahan akan mengganggu sistem yang selama ini telah berjalan. Oleh karena itu, resistensi tidak semestinya dipandang semata-mata sebagai hambatan yang harus ditekan, tetapi dapat menjadi sumber informasi untuk mengetahui bagian-bagian perubahan yang belum dipahami atau belum siap diterima oleh warga madrasah. Strategi yang dapat digunakan untuk mengelola resistensi antara lain komunikasi terbuka, pendekatan personal, pelibatan guru dalam perencanaan, pemberian pelatihan,

pendampingan, penghargaan terhadap kinerja, serta evaluasi secara berkala. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah dalam membangun kepercayaan dan menciptakan rasa memiliki terhadap perubahan. Dengan demikian, manajemen resistensi merupakan bagian integral dari strategi perubahan, bukan sekadar tindakan tambahan setelah terjadi penolakan.

Selain kepemimpinan dan pengelolaan resistensi, keterlibatan stakeholder menjadi bagian penting dalam manajemen perubahan. Orang tua, komite, yayasan, masyarakat, pemerintah, dan mitra pendidikan dapat memberikan dukungan moral, material, maupun keahlian. Keterlibatan tersebut memperkuat legitimasi perubahan, memperluas sumber daya, serta membantu madrasah menyesuaikan program dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen perubahan perlu membangun komunikasi dan kolaborasi dengan stakeholder sebagai bagian dari pengembangan madrasah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah berlangsung melalui proses yang bertahap dan saling berkaitan, yaitu membangun kesadaran akan kebutuhan perubahan, merencanakan perubahan, melibatkan warga madrasah, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mengelola resistensi, melaksanakan inovasi, serta melakukan evaluasi dan penguatan perubahan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa perubahan yang berhasil bukanlah perubahan yang berlangsung secara cepat, melainkan perubahan yang mampu memperoleh penerimaan, diterapkan secara konsisten, dan kemudian menjadi bagian dari sistem kerja madrasah. Proses tersebut dapat dipahami sebagai rangkaian unfreezing, changing, dan refreezing. Tahap unfreezing diwujudkan melalui pembentukan kesadaran dan kesiapan, tahap changing melalui implementasi program dan inovasi, sedangkan tahap refreezing melalui penguatan kebijakan, budaya kerja, sistem evaluasi, dan pembiasaan baru. Dengan demikian, hasil kajian menegaskan bahwa strategi manajemen perubahan perlu ditempatkan sebagai proses organisasi yang partisipatif dan berkelanjutan, dengan kepala madrasah berperan sebagai change leader dan seluruh warga madrasah sebagai aktor perubahan.

Kontribusi Manajemen Perubahan terhadap Pengembangan Madrasah

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa manajemen perubahan memberikan kontribusi terhadap pengembangan madrasah melalui peningkatan kemampuan organisasi dalam merespons tuntutan lingkungan. Madrasah yang memiliki kemampuan mengelola perubahan cenderung lebih mampu menyesuaikan program, sistem, dan sumber daya dengan kebutuhan yang berkembang. Kontribusi tersebut

dapat dilihat dari kemampuan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, memperkuat profesionalisme guru, mengembangkan inovasi pembelajaran, memperbaiki tata kelola, serta meningkatkan kualitas layanan kepada peserta didik dan masyarakat. Manajemen perubahan memungkinkan madrasah tidak sekadar bersifat reaktif terhadap perubahan kebijakan atau perkembangan teknologi, tetapi mampu mengantisipasinya melalui perencanaan yang sistematis. Dalam konteks ini, perubahan menjadi instrumen strategis untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan. Artinya, pengembangan madrasah tidak hanya diukur dari bertambahnya sarana atau program baru, tetapi juga dari meningkatnya kemampuan organisasi dalam belajar, beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan praktik-praktik positif yang telah dihasilkan dari proses perubahan.

Kontribusi berikutnya terlihat pada peningkatan mutu sumber daya manusia, khususnya guru dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian terdahulu yang disintesis menunjukkan bahwa perubahan yang dikelola dengan baik mendorong peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan kemampuan adaptasi guru terhadap perkembangan pendidikan. Perubahan teknologi, misalnya, menuntut guru untuk mengembangkan kompetensi digital dan mengubah pola pembelajaran agar lebih relevan dengan karakteristik peserta didik. Dalam kondisi tersebut, manajemen perubahan berfungsi sebagai mekanisme yang membantu guru melewati proses transisi dari pola kerja lama menuju pola kerja baru. Pelatihan, pendampingan, supervisi, berbagi praktik baik, serta evaluasi menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa perubahan benar-benar menghasilkan peningkatan kapasitas individu. Peningkatan kapasitas individu selanjutnya berkontribusi terhadap penguatan kapasitas organisasi karena kompetensi guru merupakan salah satu fondasi utama kualitas pendidikan madrasah. Dengan demikian, manajemen perubahan memiliki kontribusi tidak langsung maupun langsung terhadap pengembangan madrasah melalui proses peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Manajemen perubahan juga berkontribusi terhadap terbentuknya budaya organisasi yang lebih adaptif dan inovatif. Hasil kajian memperlihatkan bahwa perubahan yang berhasil dan terus diperkuat dapat mengubah cara warga madrasah dalam memandang persoalan, mengambil keputusan, bekerja sama, dan merespons tuntutan baru. Budaya organisasi yang adaptif ditandai dengan keterbukaan terhadap gagasan baru, kemauan untuk belajar, kolaborasi, komunikasi, evaluasi, serta keberanian melakukan inovasi. Kondisi tersebut penting bagi madrasah karena lingkungan pendidikan terus mengalami perubahan sehingga pola pengelolaan yang terlalu kaku berpotensi menghambat perkembangan lembaga. Manajemen perubahan membantu membangun kebiasaan organisasi yang memungkinkan warga madrasah tidak melihat

perubahan sebagai ancaman, tetapi sebagai bagian dari proses pengembangan. Ketika perubahan telah menjadi budaya organisasi, madrasah memiliki kemampuan lebih besar untuk mempertahankan inovasi dan melakukan perubahan lanjutan. Dengan demikian, kontribusi manajemen perubahan tidak berhenti pada pencapaian program tertentu, tetapi juga terletak pada pembentukan kapasitas organisasi untuk terus berkembang.

Dari sisi kelembagaan, manajemen perubahan berkontribusi terhadap daya saing dan keberlanjutan madrasah melalui pengembangan program unggulan, peningkatan mutu layanan, digitalisasi, optimalisasi sumber daya, dan penguatan hubungan dengan masyarakat. Perubahan yang dikelola dengan baik membantu madrasah meningkatkan kepercayaan publik, mengembangkan inovasi sesuai kebutuhan, serta membangun keunggulan yang berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan madrasah tidak hanya berorientasi pada peningkatan kualitas, tetapi juga pada keberlanjutan dan daya saing lembaga.

Berdasarkan keseluruhan hasil kajian, dapat dirumuskan bahwa kontribusi manajemen perubahan terhadap pengembangan madrasah dapat dipahami melalui lima dimensi utama, yaitu peningkatan mutu pendidikan, penguatan kompetensi sumber daya manusia, pembentukan budaya organisasi adaptif, peningkatan inovasi dan daya saing, serta keberlanjutan pengembangan kelembagaan. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa manajemen perubahan bukan sekadar teknik untuk mengatasi resistensi atau melaksanakan kebijakan baru, tetapi merupakan pendekatan strategis dalam membangun kapasitas madrasah untuk berkembang secara berkelanjutan. Atas dasar tersebut, penelitian ini menawarkan pola konseptual bahwa kesiapan perubahan → kepemimpinan perubahan → keterlibatan warga madrasah dan stakeholder → implementasi inovasi → penguatan/pelembagaan perubahan → pengembangan madrasah merupakan rangkaian yang saling berkaitan. Pola tersebut menjadi kontribusi utama penelitian karena mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terdahulu yang sebelumnya lebih banyak membahas kurikulum, profesionalisme guru, kepemimpinan, resistensi, atau mutu secara terpisah. Dengan demikian, manajemen perubahan dapat diposisikan sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan proses perubahan dengan pencapaian pengembangan madrasah yang adaptif, inovatif, bermutu, dan berkelanjutan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah merupakan proses yang bersifat sistematis, bertahap, dan melibatkan berbagai unsur organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Ahmad et al., 2025) yang memandang perubahan organisasi melalui tiga tahapan, yaitu unfreezing,

changing, dan refreezing. Tahap unfreezing tercermin dalam upaya kepala madrasah membangun kesadaran warga madrasah mengenai pentingnya perubahan, menjelaskan tujuan perubahan, serta membangun kesiapan guru dan tenaga kependidikan. Tahap changing diwujudkan melalui penerapan program baru, peningkatan kompetensi guru, pemanfaatan teknologi, pengembangan kurikulum, dan pembaruan sistem pengelolaan madrasah. Adapun tahap refreezing ditunjukkan melalui penguatan kebijakan, pembiasaan praktik baru, evaluasi, dan integrasi perubahan ke dalam budaya organisasi. Temuan ini memperkuat penelitian (Ziehad et al., 2026) yang menunjukkan bahwa kerangka manajemen perubahan dapat digunakan untuk mengelola pengembangan kurikulum pendidikan Islam. Namun, hasil penelitian ini memperluas temuan tersebut karena perubahan tidak hanya ditempatkan pada aspek kurikulum, tetapi dipahami sebagai proses pengembangan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, teori tersebut relevan untuk menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan madrasah tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan menerapkan program baru, tetapi juga oleh kemampuan lembaga mempersiapkan warga organisasi dan memastikan perubahan menjadi praktik yang berkelanjutan.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor sentral dalam keberhasilan manajemen perubahan. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai change leader yang membangun visi perubahan, mengomunikasikan arah perubahan, memberikan motivasi, mengembangkan kapasitas guru, serta mengendalikan proses perubahan. Temuan ini dapat dikaitkan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai pihak yang mampu membangun visi bersama, memberikan inspirasi, mendorong perubahan cara berpikir, dan mengembangkan potensi anggota organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Khoriroh et al., 2025) yang menunjukkan pentingnya kepala madrasah dalam menciptakan madrasah unggul melalui proses awareness, desire, knowledge, ability, dan reinforcement. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan tidak hanya berupa arahan kepala madrasah, tetapi juga mendorong keterlibatan kolektif guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas perspektif kepemimpinan sebagai penggerak sekaligus fasilitator perubahan kolektif, sehingga keberhasilan pengembangan madrasah bergantung pada kemampuan pemimpin menggerakkan seluruh sumber daya organisasi, bukan sekadar menjalankan kebijakan administratif.

Aspek lain yang penting adalah keterlibatan sumber daya manusia dan pengelolaan resistensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan yang diperkenalkan tanpa memperhatikan kesiapan dan kondisi warga madrasah berpotensi menimbulkan penolakan. Hal ini sesuai dengan pandangan John Kotter bahwa

perubahan organisasi membutuhkan pembentukan rasa urgensi, pembangunan koalisi penggerak, penciptaan visi, komunikasi visi, pemberdayaan anggota organisasi, penciptaan kemenangan jangka pendek, konsolidasi perubahan, dan pelembagaan pendekatan baru. Dalam konteks madrasah, resistensi dapat muncul karena keterbatasan kompetensi, ketidakjelasan tujuan perubahan, kekhawatiran terhadap beban kerja, maupun keterikatan terhadap pola kerja lama. Temuan ini memperkuat penelitian (Manappo, n.d.) yang secara khusus menemukan bahwa resistensi merupakan salah satu persoalan dalam pelaksanaan manajemen perubahan di madrasah. Namun, penelitian ini memberikan penekanan berbeda bahwa resistensi tidak semata-mata merupakan hambatan yang harus dihilangkan, melainkan dapat menjadi indikator kesiapan organisasi yang harus dipahami oleh kepala madrasah. Dengan cara pandang tersebut, resistensi dapat menjadi sumber informasi untuk memperbaiki komunikasi, memberikan pelatihan, menyediakan pendampingan, atau menyesuaikan strategi implementasi. Oleh sebab itu, manajemen perubahan yang efektif bukanlah perubahan yang memaksa seluruh warga madrasah untuk segera menerima kebijakan, melainkan perubahan yang mampu mengubah resistensi menjadi partisipasi melalui komunikasi, pemberdayaan, dan peningkatan kapasitas.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa manajemen perubahan berkontribusi terhadap penguatan kompetensi guru dan pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Ali, 2022) mengenai peningkatan profesionalisme guru melalui manajemen perubahan perspektif (Hasan, 2024) yang menempatkan kemampuan adaptasi guru terhadap perkembangan teknologi sebagai bagian penting dari perubahan madrasah. Dari perspektif *organizational learning*, organisasi yang mampu berkembang adalah organisasi yang mampu belajar dari pengalaman, mengevaluasi praktik yang ada, serta menghasilkan pengetahuan dan praktik baru. Dalam konteks madrasah, pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan, supervisi, kolaborasi, dan berbagi praktik baik dapat menjadi mekanisme pembelajaran organisasi. Perubahan individu kemudian berkembang menjadi perubahan kolektif ketika pengetahuan dan keterampilan baru diintegrasikan ke dalam sistem kerja madrasah.

Manajemen perubahan juga terbukti memiliki kontribusi terhadap mutu, inovasi, daya saing, dan keberlanjutan pengembangan madrasah. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hizbulloh et al., 2023) yang menunjukkan bahwa manajemen perubahan dapat mendukung peningkatan kualitas pendidikan melalui kepemimpinan, pemberdayaan pendidik, pengembangan kurikulum, optimalisasi sumber daya, dan keterlibatan stakeholder. Hasil tersebut juga memiliki keterkaitan dengan penelitian (Nufuz et al., 2025) yang menempatkan manajemen perubahan sebagai strategi adaptif

dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. Namun, dibandingkan penelitian terdahulu yang lebih berfokus pada mutu atau adaptasi, penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan dapat menjadi mekanisme pengembangan kapasitas kelembagaan melalui peningkatan mutu, inovasi, pemanfaatan teknologi, pengembangan program unggulan, dan penguatan kepercayaan masyarakat. Dalam perspektif manajemen mutu, perubahan berkelanjutan merupakan bagian dari continuous improvement melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan. Oleh karena itu, manajemen perubahan perlu ditempatkan sebagai strategi utama peningkatan mutu dan pengembangan madrasah, bukan sekadar program tambahan.

Berdasarkan perbandingan hasil penelitian, teori, dan penelitian terdahulu, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengintegrasian berbagai dimensi manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah. Jika penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada kurikulum, profesionalisme guru, kepemimpinan, resistensi, atau mutu secara terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa aspek tersebut saling berkaitan dalam satu proses perubahan. Penelitian ini menawarkan pola “kesiapan perubahan → kepemimpinan → partisipasi dan pemberdayaan → inovasi → evaluasi → pelembagaan perubahan → pengembangan madrasah berkelanjutan.” Pola tersebut memperkuat teori Lewin dan Kotter dengan menempatkan manajemen perubahan bukan sekadar sebagai respons terhadap masalah, tetapi sebagai strategi pengembangan madrasah yang adaptif, inovatif, bermutu, dan berkelanjutan.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif manajemen perubahan sebagai strategi integratif dalam pengembangan madrasah, yang tidak hanya berfokus pada perubahan kurikulum, peningkatan profesionalisme guru, kepemimpinan kepala madrasah, resistensi, atau mutu pendidikan secara terpisah, tetapi mengintegrasikan kesiapan perubahan, kepemimpinan perubahan, partisipasi dan pemberdayaan warga madrasah, implementasi inovasi, evaluasi, serta pelembagaan perubahan dalam satu rangkaian yang berkelanjutan. Berdasarkan sintesis teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini menawarkan kerangka konseptual “kesiapan perubahan → kepemimpinan perubahan → partisipasi dan pemberdayaan → implementasi inovasi → evaluasi → pelembagaan perubahan → pengembangan madrasah berkelanjutan”, sehingga manajemen perubahan diposisikan bukan sekadar sebagai respons terhadap tuntutan atau hambatan organisasi, melainkan sebagai mekanisme strategis untuk mewujudkan madrasah yang adaptif, inovatif, bermutu, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam pengembangan madrasah merupakan proses sistematis yang mencakup kesiapan perubahan, kepemimpinan kepala madrasah, partisipasi dan pemberdayaan warga madrasah, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan resistensi, implementasi inovasi, evaluasi, serta pelembagaan perubahan. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan madrasah tidak hanya ditentukan oleh adanya program atau kebijakan baru, tetapi oleh kemampuan madrasah dalam mengelola perubahan secara partisipatif, adaptif, dan berkelanjutan sehingga perubahan dapat menjadi bagian dari budaya dan sistem organisasi. Rekomendasi penelitian ini ditujukan kepada kepala madrasah agar memperkuat kepemimpinan perubahan melalui komunikasi yang terbuka, pelibatan guru dan tenaga kependidikan, peningkatan kompetensi, serta pengelolaan resistensi secara konstruktif; kepada warga madrasah agar membangun budaya kolaboratif dan terbuka terhadap inovasi; serta kepada peneliti selanjutnya agar menguji secara empiris kerangka konseptual manajemen perubahan yang dihasilkan melalui penelitian lapangan pada berbagai karakteristik madrasah sehingga dapat diperoleh model yang lebih kontekstual dan aplikatif.

REFERENSI

- Ahmad, A., Tanzeh, A., & Maunah, B. (2025). Inovasi dalam Manajemen Perubahan Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri. *Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 15(3), 525–550.
- Ali, M. (2022). Optimalisasi Kompetensi Kepribadian Dan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (Pai) dalam Mengajar. *Ar-Rusyd: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 94–111.
- Arifin, S. (2025). Transformasi Mutu Madrasah, Menakar Peluang Dan Tantangan Di Tengah Dinamika Otonomi Pendidikan. *Geneologi Pai: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 12(2), 196–206.
- Basori, R., Raharjo, T. J., Arief, Y., & Titin, P. (2023). *Inovasi Manajemen Perubahan Pada Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam Tegalrejo Magelang Di Era Modern*. Universitas Negeri Semarang.
- Hasan, S. (2024). Integrasi Pendidikan Karakter Dalam Manajemen Pendidikan Islam Untuk Menghadapi Krisis Moral Generasi Z. *Journal Of Social Science Research Volume*, 4, 4949–4958.
- Hizbulloh, N., Anshori, A., & Hidayah, N. (2023). Peningkatan Kualitas Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Salafiyah di Era Globalisasi (Studi Pondok Pesantren Tradisional Kabupaten Ogan Komering Ilir Provinsi Sumatera Selatan). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(001).
- Khoriroh, F., Syarifudin, E., & Apud, A. (2025). Transformational leadership strategies

- and innovative leadership of madrasah principals in improving teacher performance. *Halaqa: Islamic Education Journal*, 9(2), 140–150.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 3(1), 197–211.
- Manappo, G. (n.d.). MANAJEMEN PERUBAHAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTAMOBAGU
- Muttaqin, I., Tursina, N., Shobikah, N., & Iskandar, J. (2026). *Kompetensi Manajerial, Supervisi Akademik, Pemberdayaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Komitmen Guru*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Nufuz, D. A., Mahendra, M. H., Faqih, A., & Setianingrum, N. (2025). Strategi efektif dalam manajemen perubahan: Membangun ketahanan organisasi di era digital. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 540–547.
- Nur'aini, I., & Syukri, M. (2026). STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGATASI RESISTENSI PERUBAHAN KURIKULUM MERDEKA DI MADRASAH ALIYAH MUTIARA AULIA SEI MENCIRIM SUNGGAL. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(02), 206–219.
- Putri, M. L. (2018). *Implementasi manajemen perubahan pada program kelas unggulan di madrasah tsanawiyah negeri (mts n) 2 bandar lampung*. UIN Raden Intan Lampung.
- Sihombing, R., & Naibaho, D. (2025). PENTINGNYA PROFESIONALISME GURU DALAM PENDIDIKAN. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 1161–1169.
- Susanti, D., Warlizasusi, J., Harahap, E. K., & Destriani, D. (2025). Manajemen perubahan di madrasah: Strategi adaptif dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Muhammadiyah Rejang Lebong. *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 90–101.
- Ziehad, D. N., Rosadi, A., & Yani, A. (2026). Strategi Mengelola Perubahan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam: Strategies for Managing Change in Improving Quality Education in Islamic Educational Institutions. *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 18–37.