

MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH PIMPINAN PONDOK PESANTREN SEBAGAI SOLUSI DI MASA PANDEMI COVID-19

Fahad Achmad Sadat

STIT Buntet Pesantren Cirebon

fahadmalq@gmail.com

Abstract

Education regulated by an institution requires a leader who has ideal leadership standards. A leader is required to be able to become an agent of change in an institution that is shaded by him. The change in question is regulated in a change management, so that it can bring the organization he leads to achieve the targeted goals. Islamic boarding schools as one of the Islamic educational institutions have the figure of a kyai or caregiver who is responsible for the Islamic boarding school he leads on an ongoing basis. During the COVID-19 pandemic, of course, the leaders of Islamic boarding schools played a role in the management of these changes. This research is based on a literature review as outlined in the form of a description.

Keywords: *change management, the Islamic boarding management, Covid-19*

Abstrak

Pendidikan yang diatur oleh suatu lembaga membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki standar kepemimpinan yang ideal. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu menjadi seorang agen pembawa perubahan pada suatu lembaga yang dinaunginya. Perubahan yang dimaksud diatur dalam sebuah manajemen perubahan, sehingga dapat membawa organisasi yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan yang ditargetkan. Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam memiliki sosok seorang Kyai atau pengasuh yang bertanggung jawab atas pondok pesantren yang dipimpinnya secara berkesinambungan. Pada masa pandemi Covid-19, tentunya pemimpin pondok pesantren berperan dalam manajemen perubahan tersebut. Penelitian ini berdasarkan kajian literatur yang dituangkan dalam bentuk deskripsi..

Keywords: *Manajemen Perubahan, Manajemen Pondok Pesantren, Covid-19*

Pendahuluan

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu: *human resource* dan *non human resources*.

Dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yang termasuk salah satu unit organisasi juga terdiri dari berbagai unsur atau sumber, dan manusia merupakan unsur terpenting. Untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat

tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja sama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif menurut Marno, Triyo Suppriyatno (2008; 30), adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerja sama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi hubungan manusia.

Perubahan merupakan suatu hal yang selalu menyertai setiap keberlangsungan sebuah lembaga maupun perseorangan. Perjalanan seseorang maupun sebuah lembaga tidak dapat terlepas dari kesiapannya dalam menghadapi anomali yang ada. Perubahan terjadi tentu saja tergantung dari pembawaan individu yang menginginkan sebuah perubahan. Roda dunia terus berputar secara dinamis, tidak ada kehidupan yang berlangsung statis. Pendidikan pun demikian, mengalami berbagai macam rodanya.

Perputaran pendidikan tentu saja tidak terlepas dari kebutuhan masyarakat sebagai pelaku pendidikan. Fenomena yang ada di sekitar lembaga pendidikan baik dari segi lingkungan, sosial, budaya, bencana, wabah, pandemi, mendorong lembaga pendidikan untuk terus mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi dilembaga pendidikan secara signifikan terus mengalami peningkatan. Pada era masa kini, apabila lembaga pendidikan tidak dapat memberikan perubahan yang meningkat tentu saja lembaga pendidikan tersebut akan hilang ditelan zaman.

Kebutuhan akan pendidikan pada masa kini tentu tidak dapat dibandingkan dengan kebutuhan pendidikan pada zaman penjajahan. Akan sangat berbeda jauh tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada tiap masa. Oleh karenanya, pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan haruslah dapat mengikuti arus dengan membawa perubahan ke arah yang positif. Perubahan pada lembaga pendidikan memerlukan pengelola manajemen agar perubahan yang ada dapat terarah. Peran pemimpin, dalam hal ini Pengasuh Pondok Pesantren menjadi sangat penting. Hal ini dilandaskan dari tugas utama Pengasuh Pondok Pesantren sebagai pemangku kebijakan tertinggi tentu saja

akan menjadi titik utama perubahan dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Pengasuh Pondok Pesantren lahyang akan menjadi arah penentu kebijakan Pondok Pesantren dan menjadi gawang manajemen perubahan

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu mendeskripsikan dan menguraikan tentang pengaruh penggunaan media pembelajaran dalam dunia pendidikan. Cara untuk mendeskripsikan dan menguraikan data tersebut adalah melalui beberapa pendapat para ahli. Maka dengan menggunakan pendekatan kualitatif penelitian ini diharapkan bisa memberikan fakta-fakta secara komprehensif tentang Manajemen Perubahan Oleh Pimpinan Pondok Pesantren Sebagai Solusi Di Masa Pandemi Covid-19.

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Berdasarkan telaah pustaka maka penggunaan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang

menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas (X) yaitu: Pimpinan pondok pesantren.

- b. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi penelitian terikat (Y) yaitu: Manajemen perubahan.

publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber untuk penelitian yang akan di teliti Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan (Library Research) dimana studi kepustakaan adalah kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, dan penulis. Studi kepustakaan ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang bersifat teoritis sehingga peneliti mempunyai landasan teori yang kuat sebagai suatu hasil ilmiah. Data dalam penelitian ini berdasarkan buku dan jurnal yang relevan untuk di teliti penulis. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data kualitatif dimana dalam penelitian ini berupa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen perubahan, data-data

tersebut digunakan sebagai dasar untuk memperkuat argument penulis dalam menganalisis Manajemen Perubahan Oleh Pimpinan Pondok Pesantren Sebagai Solusi Di Masa Pandemi Covid-19.

Hasil dan Pembahasan

Manajemen perubahan tersusun atas dua kata, yakni: manajemen dan perubahan. Rue & (2000) mendefinisikan manajemen secara terminologi sebagai *“management is a form of workactivities involves coordinating an organizaton’s and capial-toward a comphishing organizational objectives.* Manajemen merupakan sebuah perwujudan Kerjasama dalam melakukan suatu kegiatan melalui koordinasi organisasi dan modal dalam mengupayakan tujuan organisasi. Definisi yang dijabarkan oleh Rue & Byars tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah sebuah proses koordinasi organisasi dan modal dalam rangka mencapai tujuan.

R. Terry (1986) mengartikan manajemen berdasarkan fungsi manajemen yaitu: *”Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, andcontrolling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other resources.”* Manajemen mengandung makna sebagai suatu proses unik yang tersusun atas tindakan-tindakan

penyusunan rencana, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang dilaksanakan dalam rangka menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah dirumuskan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada.

Mengacu kepada pengertian manajemen tersebut maka menjadi terang bahwa organisasi yang berorientasi Pondok Pesantren pada prinsipnya memakai prinsip-prinsip manajemen yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sebagaimana kita ketahui, mulai dari bulan Februari 2020 hingga saat ini, dunia sedang dilanda wabah Covid- 19, Indonesia tentu terdampak. Seluruh pola kehidupan mengalami perubahan dan memaksa adanya penyesuaian-penyesuaian tak terkecuali perubahan dan penyesuaian di Pondok Pesantren. Terkait hal ini akan dibahas mengenai bagaimana perubahan dan penyesuaian tersebut dilakukan di Pondok Pesantren.

Perubahan yang terbentuk atas kata dasar ubah memiliki arti berganti atau menjadi lain. Kata ubah dibubuhi kata tambahan menjadi perubahan dan memiliki arti sebagai suatu keadaan yang berubah, pertukaran, peralihan. Perubahan bermakna sebuah proses penggeseran atau

penggantian suatu kondisi ke dalam kondisi lain atau munculnya sebuah perbedaan sesuatu yang berasal dari kondisi sebelumnya yang dinyatakan dengan kehadiran usaha ke arah yang lebih baik. Perubahan di sini tertuju pada suatu kondisi yang telah berbeda pada dimensi waktu yang terbaru.

Covid- 19 merupakan wabah virus menular. Watak virus yang menyerang dan menular ini memaksa meminimalisir bahkan meniadakan aktivitas manusia bertatap muka dan kontak langsung. Menjaga jarak merupakan salah satu cara menghentikan penyebaran virus. Hal ini tentu merupakan kondisi baru yang berbeda, yang menjadi faktor Lembaga seperti Pondok Pesantren harus melakukan perubahan. Bentuk perubahan aktivitas organisasi Pondok Pesantren mengikuti saran protokol kesehatan dalam menghadapi bencana wabah yang banyak disosialisasikan dalam bentuk informasi yang terakses.

Perubahan dalam paradigma organisasi didefinisikan sebagai suatu pergerakan yang berasal dari masa sekarang menuju ke masa yang akan datang pada kondisi yang diinginkan. Perubahan yang berada dimasa sekarang tersebut dipandang dari sudut proses, struktur, budaya, dan manusia. (Potts, 2004).

Sekat pembatas rumusan perubahan ini berwujud pada struktur organisasi, orang, budaya, dan proses organisasi. Makna lain perubahan adalah proses menjalankan hal baru dengan langkah yang baru, mengikuti jalan yang baru, memanfaatkan teknologi terbaru, mengadopsi sistem baru, menjalankan prosedur manajemen terbaru, merger (penggabungan), menjalankan penataan ulang organisasi, atau kejadian yang memiliki sifat mengganggu dengan sangat signifikan. (Davidson, 2005). Rumusan perubahan ini mengandung makna bahwa perubahan organisasi dapat terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi, termasuk pula pada sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan. Perubahan juga merupakan proses yang berkelanjutan untuk memberikan suatu inovasi. Menurut Fullan (1991:117), “Perubahan pendidikan tergantung pada apa yang dilakukan dan dipikirkan oleh guru - sesederhana dan serumit itu-.”

Manajemen perubahan adalah sebuah proses yang terstruktur mulai dari penyusunan rencana, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengendalian yang dilaksanakan oleh pengurus organisasi untuk menuju keadaan yang diharapkan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, mengelola perubahan melibatkan proses identifikasi kebutuhan, perencanaan,

pelaksanaan rencana dan evaluasi keberhasilan perubahan. Dalam proses perubahan, pemimpin memegang peranan kunci dalam mengelola perubahan tersebut. Mereka harus memfasilitasi setiap elemen dari proses perubahan dan mencari peluang untuk mendelegasikan agar anggotanya agar terlibat dalam proses perubahan

Pandemi covid-19 yang terjadi secara masif menjalar ke seluruh pelosok negeri tentu mendorong adanya manajemen perubahan dalam tiap organisasi yang terdampak pandemi. Tujuannya jelas agar organisasi mampu bertahan dalam situasi pandemik sekarang dan tetap berkembang pada masa yang akan datang. Telah sedikit disinggung bahwa Pandemi Covid-19 ini telah mengubah kebiasaan-kebiasaan organisasi yang sebelumnya bisa dilakukan dengan pola normal ke pola-pola baru.

Begitu pula dengan Manajemen Pondok Pesantren. Manajemen perubahan harus dirancang agar organisasi tetap bisa efektif mencapai visi awal Pondok Pesantren. Mengatur kamar santri hingga mengatur pola pengajian dengan menjaga jarak merupakan beberapa hal yang dijalankan dalam aktivitas Pondok Pesantren.

Grundy dalam Uyung Sulaksana (2004) menjabarkan bahwa perubahan dapat dibagi ke dalam tiga jenis, antara lain:

a. *Smooth Incremental Change*

Perubahan di sini terjadi secara lambat, terstruktur, dan juga dapat terprediksi arah perubahannya. *Smooth Incremental Change* terdiri atas deretan perubahan yang terjadi pada kecepatan yang statis (konstan, tetap tidak berubah atau terus-menerus).

b. *Bumpy Incremental Change*

Pada *Bumpy Incremental Change*, perubahan yang terjadi memiliki ciri-ciri yakni, terjadi dalam keadaan yang relatif tenang meskipun sesekali muncul kecepatan perubahan meningkat. Pendorong adanya perubahan ini berlatarbelakang atas perubahan lingkungan lembaga, perubahan faktor internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara periodik dilakukan oleh pondok pesantren.

c. *Discontinuous Change*

Pada *Discontinuous Change*, perubahan terjadi secara cepat dan signifikan dimulai dengan adanya pergerakan cepat pada strategi, budaya atau struktur, ataupun ketiganya secara bersamaan. Dalam situasi seperti ini, *Discontinuous Change* dapat diredam dengan

perubahan sebagai respons atas pergeseran besar yang terjadi di lingkungan, berbagai kejadian dan kondisi tak terduga terbit lebih cepat bila dibandingkan dengan kemampuan organisasi untuk meresponsnya.

Situasi pandemi Covid-19 memberi dampak yang luas dan relatif cepat. Dampak-dampak tersebut diantaranya meliputi dampak harus berubahnya pola pendidikan di Pondok Pesantren. Berbahayanya Virus Covid-19 menuntut kewaspadaan tinggi oleh organisasi-organisasi pendidikan seperti Pondok Pesantren. Atas situasi ini, maka Pemimpin atau Pengasuh Pondok Pesantren menggunakan model perubahan *Discontinuous Change* yakni perubahan terjadi secara cepat dan signifikan dimulai dengan adanya pergerakan cepat pada strategi, budaya atau struktur, ataupun ketiganya secara bersamaan. Dalam hal ini *Discontinuous Change* sebagai bentuk respons atas kejadian wabah pandemi covid-19 yang tiba-tiba muncul dan bergerak secara cepat.

Kanter dalam Randel (2004) membagi sepuluh langkah yang perlu dilakukan dalam manajemen perubahan di organisasi, yaitu:

1. Menganalisis Kebutuhan Perubahan dalam Organisasi;

Setiap organisasi memiliki kebutuhan jenis perubahan yang berbeda-beda. Kebutuhan terhadap perubahan bisa dilihat dari tanda-tanda yang muncul dalam organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan proses identifikasi dan analisis kebutuhan perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi

2. Penyampaian Visi

Setelah melakukan identifikasi kebutuhan perubahan, maka perlu mengkomunikasikan rencana perubahan tersebut kepada anggota organisasi sehingga mereka memahami pentingnya perubahan dalam organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin perlu menyampaikan visi ke depan agar anggota terbuka pandangannya.

3. Meninggalkan Kebiasaan Lama

Budaya organisasi yang terbentuk oleh kebiasaan lama akan menyatu dalam diri anggota organisasi. Datangnya sebuah perubahan berarti akan memunculkan perubahan perilaku mereka dalam berorganisasi. Dalam hal ini organisasi mengharapkan adanya respons positif dari anggotanya sehingga mereka bisa meninggalkan kebiasaan lama tanpa adanya bentuk resistensi.

4. Menciptakan Rasa Pentingnya Perubahan

Perubahan tidak akan dapat diterapkan secara optimal apabila anggota organisasi merasa bahwa perubahan merupakan hal yang penting dilakukan dan pada akhirnya tidak mampu merealisasikan tujuan dari perubahan itu sendiri. Namun jika anggota merasakan pentingnya perubahan, maka perubahan yang diterapkan akan memperoleh dukungan positif. Oleh sebab itu pimpinan perlu melakukan sosialisasi untuk menciptakan rasa pentingnya perubahan dalam organisasi

5. Mendukung Peranan Pemimpin yang Kuat

Pemimpin yang kuat sangat dibutuhkan dalam perubahan terutama perubahan tersebut berkenaan dengan perubahan budaya dalam organisasi. Hadirnya sosok pemimpin yang kuat diharapkan mampu menggerakkan anggota organisasi untuk menerapkan program perubahan.

6. Meminta Dukungan kebijakan dari stakeholder

Implementasi perubahan tidak dapat berjalan secara efektif ketika tingkat dukungan dari para pemegang kebijakan sangat rendah. Perubahan membutuhkan peranan pemegang kebijakan atau agen perubahan yang bertindak secara langsung menerapkan perubahan pada

tataran penerapannya. Pemegang kebijakan memiliki peran penting untuk menciptakan iklim perubahan dalam organisasi.

7. Membuat Rencana Penerapan yang Tepat

Perencanaan penerapan perubahan meliputi identifikasi program praktis yang akan dilakukan saat penerapan perubahan. Termasuk di dalamnya pemilihan para pelaku perubahan (*agent of change*), bagaimana dan kapan perubahan akan diterapkan serta prediksi masalah yang akan muncul dan cara menghadapinya. Maka dibutuhkan ketepatan menyusun perencanaan penerapan perubahan. Pembuat rencana penerapan perlu memperhatikan bahwa perubahan sebagai sesuatu yang strategis yang akan berdampak pada organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya.

8. Mengembangkan Struktur yang Tepat

Organisasi memiliki anggota yang beragam. Kompleksitas masalah perubahan yang timbul juga beragam, maka sangat dibutuhkan sektor yang menangani perubahan dan dampaknya. Namun, saat kompleksitas masalah perubahan sangat homogen, kehadiran sektor baru dalam struktur organisasi yang khusus menangani perubahan tidak lagi dibutuhkan. Perubahan dapat

ditangani dengan optimalisasi sektor yang sudah ada misalnya sektor pengembangan sumber daya manusia.

9. Mengomunikasikan Perubahan, Melibatkan Anggota dan Bersikap Jujur

Pada tahap penerapan perubahan, para agen perubahan perlu untuk mengomunikasikan secara terbuka kebijakan perubahan dalam organisasi, seperti siapa yang terlibat dalam perubahan, sasaran yang ingin dicapai, kriteria keberhasilan perubahan, target perubahan, prosedur yang harus dilakukan dan imbalan yang mungkin akan diberikan kepada anggota jika perubahan tersebut berhasil. Selain bertujuan untuk menginformasikan kebijakan perubahan, komunikasi juga bertujuan untuk mengembangkan keterlibatan anggota karena keberhasilan dari proses perubahan akan sangat tergantung dari tingkat keterlibatan anggota

10. Memperkuat dan Melembagakan Perubahan

Penguatan (*reinforcement*) berfungsi untuk memotivasi anggota organisasi supaya mereka mengimplementasikan perubahan secara berkelanjutan, sehingga mencapai tujuan dari perubahan yang telah direncanakan. Tanpa adanya penguatan, perubahan dimungkinkan

tidak akan permanen atau munculnya keinginan dari anggota untuk kembali pada pola lama; bahkan mendorong timbulnya sikap resistensi terhadap perubahan. Penguatan tersebut dilakukan oleh pimpinan baik pada tingkatan *top*, *middle* ataupun *supervisor*. Di samping itu, bisa juga dengan memaksimalkan fungsi agen perubahan yang telah ditentukan sebelumnya. Agar perubahan yang diterapkan menjadi formal, dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dan terintegrasi secara sistematis dalam organisasi. Oleh karenanya perubahan perlu dilembagakan sehingga memiliki konsekuensi bagi mereka yang melakukan resistensi ataupun yang berhasil dalam menerapkan perubahan.

Imam Machali (2018) menjelaskan bahwa suatu organisasi atau perkumpulan dapat berjalan apabila terdapat seorang pemimpin di dalamnya. Pemimpin dalam suatu organisasi bertugas untuk membawa anggota organisasi bekerja bersama sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing serta organisasi dibawa ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Apabila dijabarkan secara lebih terperinci, tugas pemimpin organisasi adalah untuk mengawasi,

membenarkan, meluruskan, memandu, menerjemahkan, menetralisasi, mengorganisasikan dan mentransformasikan kebutuhan serta harapan anggota yang ada dalam organisasi.

Lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh seorang pengasuh atau kyai, tentu saja membawa peranan penting dalam manajemen perubahan lembaga yang dipimpinnya. Setiap perubahan memerlukan agen perubahan, yakni agar dapat membantu organisasi atau lembaga pendidikan dalam perubahan tersebut. Perubahan dapat terjadi dan berjalan dengan baik dengan adanya kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi jelas, yaitu tentang gambaran sekolah yang dicita-citakan. Di samping itu, Pengasuh Pondok Pesantren juga harus mampu membimbing, mendorong, dan mengorganisasikan santri dan staf dengan baik. Pengasuh Pondok Pesantren sebagai agen perubahan, yaitu memiliki peran sebagai:

1. *Catalyst*, memiliki peran dalam memberikan keyakinan kepada orang lain mengenai pentingnya perubahan menuju situasi yang lebih baik.
2. *Solutiongivers*, memiliki peran dalam memberikan ingatan akan tujuan akhir

dari perubahan yang sedang dilakukan. Kondisi di sini mendorong untuk mempertahankan tujuan akhir yang ingin dicapai, namun perubahan terjadi pada metode dan strategi lembaga.

3. *Process helpers*, memiliki peran dalam memberikan bantuan kelancaran proses perubahan, khususnya dalam penyelesaian masalah yang timbul dan membina hubungan baik antara berbagai macam pihak yang terkait.
4. *Resourcelinkers*, memiliki peran sebagai penghubung antara individu dengan individu lain yang memiliki sumber dana atau alat yang dibutuhkan.

Kesimpulan

Perubahan di Pondok Pesantren di tengah pandemik dapat terjadi dan berjalan dengan baik tidak lepas karena adanya pengasuh yang berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi jelas, yaitu tentang gambaran lembaga yang dicita-citakan. Di samping itu, Pengasuh Pondok Pesantren juga mampu membimbing, mendorong, dan mengorganisasikan para santri dan staf dengan baik. Peran pengasuh, dengan demikian adalah sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers*, *resources linkers*.

Daftar Pustaka

- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management. 8th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Davidson, Jeff, 2005. *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta: Prenada.
- Fullan, M. (1992). *Successful school improvement: The implementation perspective and beyond*. McGraw-Hill Education (UK).
- Machali, Imam, Ara Hidayat. 2018. "*The Handbook of Education Management*". Jakarta: Prenada Media.
- Potts, Rebecca and La Marsh, Jeanne. 2008, *Managing for Success*, London: Duncan Baird Publishers.
- Randall, J. (2004). *Managing change/changing managers*. Routledge.