KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Sains Student Research (JSSR)
Vol.4, No.6 Desember 2026
e-ISSN: 3025-9851, p-ISSN : 3025-986X, Hal 586-598
DOI : https://doi.org/10.61722/jssr.v4i6.12987

Manajemen Perubahan Organisasi di Lembaga Pendidikan: Konsep, Faktor Pendorong dan Hambatan, serta Strategi Kepemimpinan

Cicik Zidni Ilma[1], Mardiyah[2*], Della Isna Hidayati[3], Dewi 'Azmi Khoviana[4], Kamilah Salsabila[5]

[1,2,3,4,5]Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, UIN Sunan Ampel Surabaya, Jl. A.Yani No.117, Jemur Wonosari, Kec. Wonocolo, Surabaya , Jawa Timur, Indonesia, 60237

*Penulis Korespondensi: ummi.mardiyah@uinsa.ac.id

Abstract. *Organizational change is an essential process for educational institutions in responding to technological developments, demands for quality improvement, changes in educational paradigms, professional development needs, and evolving policies and regulations. This study analyzes change management in educational institutions by examining the Kurt Lewin change model, factors that support or hinder organizational change, resistance to change, and the role of transformational leadership. The study employed a qualitative approach through library research using descriptive-analytical methods. The data consisted of 20 scientific journal articles published between 2021 and 2026 that were relevant to organizational change management, educational organizations, the Kurt Lewin model, resistance to change, and transformational leadership. Data were collected using a literature review matrix and analyzed by selecting relevant studies, extracting important findings, categorizing the findings into themes, comparing the results, and developing an integrated synthesis. The findings indicate that the Kurt Lewin model, consisting of unfreezing, change, and refreezing, can be used as a framework for managing organizational change in a structured and sustainable manner. Technological developments, quality improvement demands, professional development, policy changes, and organizational adaptability were identified as major drivers of change. In contrast, limited human resources and infrastructure, inadequate training and organizational support, and resistance among members may hinder the implementation process. Transformational leadership contributes to change by strengthening a shared vision, communication, motivation, trust, participation, and organizational capacity. Therefore, sustainable change in educational institutions requires the integration of change processes, organizational readiness, resistance management, and effective leadership.*

Keywords: *Change Management; Educational Institutions; Kurt Lewin Model; Resistance to Change Transformasional Leadership*

Abstrak. Perubahan organisasi merupakan proses yang penting bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi perkembangan teknologi, tuntutan peningkatan mutu, perubahan paradigma pendidikan, kebutuhan pengembangan profesional, serta dinamika kebijakan dan regulasi. Penelitian ini membahas manajemen perubahan organisasi dalam lembaga pendidikan dengan memfokuskan kajian pada model perubahan Kurt Lewin, faktor yang mendorong dan menghambat perubahan, resistensi terhadap perubahan, serta peran kepemimpinan transformasional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui *library research* dengan metode deskriptif-analitis. Data penelitian berasal dari 20 artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan pada periode 2021–2026 dan relevan dengan topik manajemen perubahan organisasi, organisasi pendidikan, model Kurt Lewin, resistensi terhadap perubahan, dan kepemimpinan transformasional. Data dikumpulkan melalui matriks kajian literatur, kemudian dianalisis dengan mengidentifikasi dan menyeleksi sumber yang relevan, mengambil informasi penting, mengelompokkan temuan berdasarkan tema, membandingkan hasil penelitian, serta menyusun sintesis. Hasil kajian menunjukkan bahwa model Kurt Lewin yang terdiri atas tahap *unfreezing, change,* dan *refreezing* dapat digunakan sebagai kerangka untuk mengarahkan perubahan organisasi secara sistematis dan berkelanjutan. Perkembangan teknologi, tuntutan peningkatan mutu, kebutuhan pengembangan profesional, perubahan kebijakan, dan kemampuan adaptasi organisasi menjadi faktor yang mendorong perubahan. Sementara itu, keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana, kurangnya pelatihan dan dukungan, serta resistensi anggota organisasi dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaannya. Kepemimpinan transformasional berperan dalam memperkuat proses

Naskah Masuk:01 Oktober 2026; Revisi: 02 Oktober 2026; Diterima: 04 Oktober 2026; Terbit: 09 Oktober 2026

perubahan melalui pembentukan visi bersama, komunikasi, motivasi, kepercayaan, pelibatan anggota, dan pengembangan kapasitas. Dengan demikian, keberlanjutan perubahan dalam lembaga pendidikan memerlukan keterpaduan antara proses perubahan, kesiapan organisasi, pengelolaan resistensi, dan kepemimpinan yang efektif.
***Kata kunci**: Kepemimpinan Transformasional; Lembaga Pendidikan; Manajemen Perubahan; Model Kurt Lewin; Resistensi terhadap Perubahan*

1. LATAR BELAKANG

Perubahan dalam organisasi menjadi aspek krusial bagi kemajuan institusi pendidikan. Inovasi teknologi, kebutuhan untuk meningkatkan kualitas, evolusi paradigma pendidikan, tuntutan akan profesionalisme pengajar, serta perubahan dalam kebijakan memerlukan lembaga pendidikan untuk melakukan penyesuaian pada struktur, mekanisme operasional, kemampuan sumber daya manusia, dan budaya dalam organisasi tersebut. Transformasi ini tidak hanya terkait dengan penerapan kebijakan atau teknologi baru, tetapi juga melibatkan kesiapan setiap anggota organisasi untuk menerima, menerapkan, dan mempertahankan perubahan tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa perubahan di lembaga pendidikan adalah proses yang kompleks, terpengaruh oleh berbagai kekuatan serta dinamika di dalam organisasi (Beycioglu & Kondakci, 2021). Sementara itu, dalam dunia pendidikan tinggi, proses perubahan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi agar tidak muncul kesenjangan antara kebijakan yang dibuat dan pelaksanaannya (Ezzeddine, Otaki, Darwish, & Algurg, 2023).

Berbagai studi mengindikasikan bahwa pengelolaan perubahan di institusi pendidikan sangat terkait dengan kesiapan tenaga kerja, peningkatan keterampilan, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui implementasi langkah-langkah perubahan yang dikemukakan oleh Kurt (Mahmud, Baharun, Asykur, & Rochmatin, 2022). Analisis serupa juga menyoroti penerapan model Lewin dalam proses penyebaran inovasi di madrasah (Nur Sa'idu, 2021). Transformasi dalam institusi pendidikan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal, seperti kemajuan teknologi, kebijakan, tekanan untuk meningkatkan kualitas, kemampuan sumber daya manusia, serta dukungan organisasi. Penelitian mengungkapkan bahwa perubahan di pendidikan tinggi di Indonesia berkaitan dengan keharusan institusi untuk beradaptasi dalam hal kelembagaan dan manajemen (Fatmawati et al., 2024). Di sisi lain, perspektif lain menyoroti pentingnya pengelolaan perubahan dalam mendukung transformasi budaya sekolah yang berbasis digital (Purnomo, Imron, Wiyono, Sobri, & Dami, 2024).

Namun, transformasi tidak selalu diterima dengan antusias oleh setiap anggota organisasi. Keterbatasan dalam kemampuan maupun fasilitas, kurangnya pelatihan dan dukungan, serta adanya variasi dalam pemahaman tentang perubahan bisa menimbulkan penolakan. Penelitian menunjukkan bahwa cara pandang guru terhadap perubahan merupakan salah satu faktor penting dalam penerimaan perubahan di bidang pendidikan (Lomba-Portela, Domínguez-Lloria, & Pino-Juste, 2022). Di samping itu, dijelaskan bahwa penolakan merupakan elemen dari dinamika perubahan yang sebaiknya dipahami dan dikelola dengan bijaksana, bukan sekadar dilihat sebagai penghalang yang harus diatasi (Warrick, 2023). Penelitian lain juga mengindikasikan bahwa kesiapan para pendidik dalam menghadapi perubahan dipengaruhi oleh keyakinan pedagogis, budaya, situasi sekolah, gaya kepemimpinan, kebijakan, dan dukungan sumber daya (Vasel,

2025). Ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan dalam pendidikan tidak hanya terletak pada perencanaan perubahan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola faktor manusia dan kondisi lingkungan yang memengaruhinya.

Dalam perjalanan ini, kepemimpinan memainkan peranan krusial dalam membentuk perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional menekankan kapabilitas para pemimpin dalam menciptakan visi yang dipegang bersama, memberikan dorongan semangat, meningkatkan partisipasi anggota, memperkuat pengembangan kemampuan sumber daya manusia, serta menciptakan rasa saling percaya dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini meneliti koneksi antara kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasi di tingkat sekolah dasar. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya sekolah, komitmen guru, serta dinamika perubahan dalam organisasi (Windasari, Roesminingsih, & Trihantoyo, 2022). Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa keyakinan terhadap pemimpin merupakan salah satu faktor yang mendukung organisasi dalam menghadapi perubahan (Cao & Le, 2022). Di sektor pendidikan tinggi, beberapa penelitian mengeksplorasi gaya kepemimpinan dalam konteks pengelolaan perubahan organisasi, serta mengindikasikan adanya hubungan antara manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, dan kesinambungan kinerja institusi (Jinga, Oumer Hussen, Gezahagn Negash, & Bezabih Estifanos, 2024). Dalam konteks madrasah, para peneliti juga meletakkan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu pendekatan yang dapat mendukung peningkatan profesionalisme guru (Qathrunnada, Mufidah, Mardiyah, & Mukhlishah, 2026).

Meskipun sudah banyak penelitian yang mengkaji transformasi organisasi di dalam pendidikan, studi-studi sebelumnya lebih cenderung menekankan pada bagian tertentu secara terpisah, seperti model perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, elemen yang mendorong maupun menghalangi, ketahanan, digitalisasi, dan juga kepemimpinan. Ini menunjukkan pentingnya untuk melakukan penelitian yang mengaitkan berbagai elemen tersebut agar dapat memahami dengan lebih baik tentang manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan. Sangat penting untuk menyesuaikan model manajemen perubahan dengan karakteristik dalam lingkungan pendidikan, yang menjadi salah satu fokus utama (Ezzeddine et al., 2023). Di sisi lain, peneliti mengemukakan bahwa penerapan model Lewin sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu, budaya organisasi, kepemimpinan, kebijakan, dan sumber daya. Dengan demikian, masih terbuka peluang untuk mengintegrasikan proses perubahan, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat transformasi, serta peran kepemimpinan dalam satu kerangka analisis yang sesuai dengan sifat khas organisasi pendidikan (Vasel, 2025).

Studi tentang isu ini sangat penting dilakukan karena transformasi dalam organisasi pendidikan memengaruhi kemampuan institusi untuk menjaga kualitas serta beradaptasi dengan perkembangan di sekitarnya. Model yang dikemukakan oleh Kurt Lewin dapat diterapkan untuk memahami proses transformasi melalui tiga fase, yaitu unfreezing, change, dan refreezing. Di sisi lain, analisis terhadap faktor-faktor pendorong dan penghambat bisa digunakan untuk mengevaluasi berbagai keadaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan transformasi. Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai elemen yang berperan penting dalam mengarahkan, mendukung, serta memperkuat proses perubahan. Inovasi dalam penelitian ini terdapat pada upaya untuk mengintegrasikan ketiga perspektif ini dalam kajian mengenai manajemen perubahan di

organisasi pendidikan. Oleh karena itu, perubahan tidak semata-mata dipahami sebagai serangkaian tahapan, melainkan juga merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan serta memerlukan dukungan dari kepemimpinan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, studi ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi pengelolaan perubahan dalam institusi pendidikan dengan mengintegrasikan model perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, elemen yang mendorong dan menghambat perubahan, serta fungsi kepemimpinan transformasional. Penelitian ini diharapkan dapat menyuguhkan pemahaman konseptual terkait proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemeliharaan perubahan di dalam organisasi pendidikan, dengan mempertimbangkan kondisi sumber daya manusia, budaya organisasi, lingkungan institusi, serta kapasitas kepemimpinan.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen transformasi di dalam suatu organisasi merupakan serangkaian langkah yang telah direncanakan untuk mendukung organisasi dalam menyesuaikan diri dengan kondisi serta kebutuhan yang baru. Dalam konteks lembaga pendidikan, perubahan dapat terjadi pada berbagai aspek, termasuk cara kerja, struktur organisasi, budaya, serta pengembangan tenaga kerja. Dengan demikian, perubahan tidak seharusnya dilakukan secara tiba-tiba, melainkan perlu dikelola melalui fungsi manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sumber daya manusia memiliki peran vital dalam proses ini karena keberhasilan suatu perubahan sangat tergantung pada kesiapan serta keterlibatan anggota organisasi. Pemberian informasi yang jelas, peluang untuk berkontribusi, dan evaluasi secara berkala sangat penting agar anggota dapat memahami dan mendukung arah perubahan yang sedang berlangsung (Anastasya Rahma Nur Faizah, Farih Annisa Putri, Ays Risma Febiana, 2025).

Salah satu model yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menghadapi perubahan di dalam organisasi adalah yang diusulkan oleh Kurt Lewin, yang terdiri dari tiga tahap yaitu unfreeze, change, dan refreeze. Tahap unfreeze merupakan fase awal yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman anggota organisasi mengenai pentingnya melakukan perubahan sekaligus mengurangi ketergantungan mereka terhadap metode kerja yang lama. Selanjutnya, tahap change adalah proses penerapan metode, nilai, atau sistem kerja baru melalui pelatihan dan pengembangan kemampuan anggota organisasi. Tahap terakhir, refreeze, bertujuan untuk memperkuat perubahan yang telah dilakukan agar menjadi kebiasaan baru yang terintegrasi dalam budaya organisasi. Penerapan ketiga tahap ini berpotensi membantu organisasi dalam menjalankan perubahan secara lebih terencana dan berkelanjutan.Dalam sektor pendidikan, transformasi dipengaruhi oleh sejumlah elemen yang berasal dari dalam maupun luar institusi. Perubahan dalam cara berpikir pendidikan, kebutuhan untuk meningkatkan kualitas, kemajuan teknologi, serta perubahan kebijakan dan peraturan menjadi beberapa elemen yang mendorong institusi pendidikan untuk melakukan penyesuaian. Kemajuan teknologi, sebagai contoh, memaksa institusi pendidikan untuk mengadopsi metode pembelajaran digital, menerapkan sistem manajemen pembelajaran (LMS), serta meningkatkan kemampuan pengajar dalam memanfaatkan teknologi. Namun, implementasi perubahan juga bisa menghadapi beragam kendala, seperti kurangnya tenaga kerja, fasilitas yang tidak memadai, minimnya pelatihan, dan adanya resistensi terhadap metode atau pola kerja yang baru. Kendala-kendala ini menunjukkan bahwa perubahan tidak hanya berhubungan

dengan sistem dan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan orang-orang yang terlibat di dalamnya (Mahmud et al., 2022).

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, peran kepemimpinan sangat krusial untuk membimbing dan memotivasi anggota organisasi. Salah satu metode yang relevan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional berfungsi sebagai pendorong perubahan dengan menciptakan visi kolektif, memberikan dorongan, mendorong inovasi, dan membantu anggota dalam mengasah kemampuan mereka. Dalam praktek, kepemimpinan transformasional bisa terwujud lewat teladan yang baik, komunikasi yang transparan, pemberian kepercayaan, melibatkan anggota dalam proses perubahan, serta memberikan apresiasi terhadap kreativitas dan hasil kerja. Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak sekadar memberikan arahan, tetapi juga berusaha membangun kesiapan dan dukungan anggota terhadap perubahan yang tengah dilakukan (Hifza, Susilawati, Nuraini, & Suriadi, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan betapa pentingnya manajemen perubahan dan kepemimpinan dalam sektor pendidikan. Temuan menunjukkan bahwa penerapan manajemen perubahan dengan pendekatan Kurt Lewin di madrasah dapat mendongkrak profesionalisme guru melalui beraneka aktivitas, seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, penyusunan alat pembelajaran, micro teaching, dan peer teaching (Mahmud et al., 2022; Qathrunnada et al., 2026). Di sisi lain, penelitian lain menyoroti bahwa transisi dalam institusi pendidikan dapat terhambat oleh penolakan individu, perencanaan yang tidak matang, komunikasi yang terbatas, serta minimnya dukungan untuk proses perubahan tersebut (Hifza et al., 2020). Oleh karena itu, setiap perubahan harus mempertimbangkan pengembangan sumber daya manusia serta penguatan sistem dan fasilitas pendukung yang ada (Mahmud et al., 2022). Penelitian tambahan juga mengungkap bahwa kepala madrasah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional melalui contoh yang baik, komunikasi yang terbuka, pengembangan kemampuan guru, memberikan ruang untuk berinovasi, dan menghargai kreativitas serta kinerja (Hifza et al., 2020; Qathrunnada et al., 2026). Dari riset-riset tersebut, kita bisa menyimpulkan bahwa keberhasilan perubahan dalam organisasi pendidikan sangat bergantung pada adanya proses perubahan yang terencana, kesiapan sdumber daya manusia, dan kepemimpinan yang efektif dalam memandu serta melibatkan anggota organisasi untuk menghadapi perubahan itu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif melalui jenis penelitian kajian pustaka (library research) dengan metode deskriptif-analitis. Kajian ini difokuskan pada analisis manajemen perubahan organisasi dalam lembaga pendidikan, meliputi penerapan model perubahan Kurt Lewin, faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat proses perubahan, serta kontribusi kepemimpinan transformasional berdasarkan temuan dari penelitian terdahulu. Data penelitian tidak diperoleh melalui pengumpulan data secara langsung di lapangan, melainkan melalui penelusuran, seleksi, dan analisis terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan fokus kajian.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari 20 artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan pada periode 2021–2026. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan relevansinya dengan topik manajemen perubahan organisasi, perubahan dalam lembaga pendidikan, model perubahan Kurt Lewin, resistensi terhadap perubahan, serta kepemimpinan transformasional. Berdasarkan sumber tersebut, unit analisis penelitian

mencakup isi pembahasan dan temuan yang terdapat dalam artikel-artikel yang dikaji. Pemilihan sumber dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian substansi artikel dengan tujuan penelitian serta kecukupan informasi yang diperlukan untuk mendukung analisis sesuai dengan fokus kajian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan penelaahan berbagai publikasi ilmiah serta jurnal akademik yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang dihimpun meliputi konsep dan model perubahan, faktor-faktor yang mendorong maupun menghambat perubahan, bentuk resistensi yang muncul, strategi kepemimpinan, serta temuan penelitian terdahulu mengenai perubahan organisasi dalam lembaga pendidikan. Proses pengumpulan dan pengorganisasian data dibantu menggunakan lembar atau matriks kajian literatur. Matriks tersebut memuat informasi mengenai identitas artikel, fokus penelitian, metode penelitian, temuan utama, serta relevansi setiap artikel terhadap fokus kajian. Penggunaan matriks ini membantu peneliti dalam mengelompokkan, membandingkan, dan menelaah informasi dari berbagai sumber secara sistematis.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif-analitis melalui beberapa tahapan yang tersusun secara sistematis. Prosesnya dimulai dengan mengidentifikasi dan menyeleksi literatur yang relevan dengan fokus kajian, lalu mengekstraksi informasi penting dari setiap sumber yang dipilih. Data yang terkumpul kemudian dikelompokkan berdasarkan tema, dibandingkan antartemuan penelitian, dan disusun menjadi sebuah sintesis. Tema-tema utama yang dianalisis mencakup manajemen perubahan organisasi, model perubahan Kurt Lewin, faktor-faktor pendorong perubahan, faktor penghambat serta resistensi terhadap perubahan, dan kepemimpinan transformasional. Hasil pengelompokan itu selanjutnya diinterpretasikan dengan menelusuri keterkaitan antartema agar diperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai pengelolaan perubahan organisasi di lembaga pendidikan.

Secara Secara konseptual, penelitian ini memandang faktor pendorong dan faktor penghambat sebagai kondisi yang dapat memengaruhi kelangsungan proses perubahan di dalam organisasi. Model perubahan Kurt Lewin dipakai sebagai kerangka untuk memahami tahapan perubahan yang mencakup unfreezing, change, dan refreezing. Sementara itu, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang berperan dalam mengarahkan, mendorong pelaksanaan, serta menguatkan proses perubahan. Keterkaitan antara faktor pendorong dan penghambat, tahapan perubahan Kurt Lewin, serta kepemimpinan transformasional dianalisis untuk menjelaskan bagaimana perubahan organisasi di lembaga pendidikan dapat dikelola secara sistematis dan berkelanjutan. Karena penelitian ini bersifat kajian pustaka, analisis dilakukan terhadap isi dan temuan penelitian-penelitian sebelumnya tanpa melibatkan pengujian statistik, instrumen penelitian kuantitatif, maupun pengujian hipotesis secara statistik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses Pengumpulan dan Analisis Data

Hasil kajian diperoleh melalui analisis terhadap 20 artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2021–2026. Artikel yang dianalisis memiliki relevansi dengan manajemen perubahan organisasi dalam lembaga pendidikan, model perubahan Kurt Lewin, faktor pendorong dan penghambat perubahan, resistensi terhadap perubahan, serta kepemimpinan transformasional. Sumber-sumber tersebut ditelusuri melalui berbagai publikasi ilmiah dan jurnal

akademik yang tersedia secara daring. Karena penelitian menggunakan pendekatan kajian pustaka dan tidak melibatkan pengumpulan data secara langsung melalui observasi maupun wawancara, konteks penelitian tidak berfokus pada satu lembaga pendidikan tertentu. Analisis diarahkan pada isi, pembahasan, dan temuan yang terdapat dalam literatur yang telah dipilih. Rentang tahun 2021–2026 dalam penelitian ini menunjukkan periode publikasi artikel yang menjadi sumber kajian, bukan periode pelaksanaan penelitian lapangan.

Analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan dari berbagai literatur ke dalam beberapa tema utama, yakni proses perubahan organisasi, faktor pendorong perubahan, faktor penghambat dan resistensi, serta peran kepemimpinan transformasional. Temuan pada setiap tema kemudian dibandingkan dan digabungkan untuk menemukan keterkaitan konseptual antartema. Dengan demikian, hasil kajian tidak ditampilkan sebagai data mentah dari masing-masing artikel, melainkan dalam bentuk sintesis atas berbagai temuan penelitian yang relevan dengan tujuan dan fokus kajian.

B. Hasil Sintesis Kajian

Hasil kajian memperlihatkan bahwa manajemen perubahan di organisasi pendidikan merupakan proses yang menyentuh banyak sisi, mulai dari kondisi organisasi itu sendiri, sumber daya manusianya, tahapan-tahapan perubahan yang dilalui, hingga peran kepemimpinan. Berdasarkan sintesis dari 20 penelitian, perubahan di lingkungan pendidikan umumnya muncul sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, desakan peningkatan mutu, pergeseran kebijakan, kebutuhan untuk meningkatkan profesionalisme, serta dinamika yang terjadi di lingkungan organisasi. Keberhasilan penerapan perubahan tidak semata-mata ditentukan oleh adanya kebutuhan organisasi untuk berubah, melainkan juga dipengaruhi oleh kesiapan individu, budaya organisasi yang ada, ketersediaan sumber daya, dukungan dari lembaga, serta kemampuan pemimpin dalam mengelola dan mengarahkan proses perubahan tersebut. Temuan ini sejalan dengan berbagai kajian mengenai perubahan organisasi di sekolah dan perguruan tinggi, transformasi digital, serta tata kelola pendidikan yang menegaskan bahwa strategi perubahan perlu disesuaikan dengan karakteristik dan kondisi masing-masing organisasi (Beycioglu & Kondakci, 2021).

Secara keseluruhan, hasil sintesis terhadap 20 artikel penelitian tersebut disajikan dalam Tabel 1. Tabel itu tidak dimaksudkan untuk menampilkan data mentah dari setiap penelitian, melainkan untuk memperlihatkan pola, kecenderungan, dan temuan utama yang muncul dari keseluruhan literatur yang dianalisis.

Tabel 1. Sintesis Temuan Utama Kajian Manajemen Perubahan Organisasi Pendidikan

Aspek yang dianalisis	Hasil sintesis	Referensi pendukung
Proses perubahan	Perubahan membutuhkan tahap persiapan, pelaksanaan, dan	(Mahmud et al., 2022; Nur Sa'idu, 2021; Vasel, 2025)

	penguatan agar praktik baru dapat diterapkan secara berkelanjutan.	
Faktor pendorong	Teknologi, tuntutan mutu, profesionalisme, perubahan kebijakan, dan kebutuhan adaptasi organisasi menjadi pendorong utama perubahan.	(Anastasya Rahma Nur Faizah, Farih Annisa Putri, Ays Risma Febiana, 2025; Muda, 2024; Umar, Ahmad, Mohd Bukhori, Ali, & Hussain, 2025)
Hambatan dan resistensi	Keterbatasan kompetensi, fasilitas, dukungan, budaya organisasi, persepsi, dan kesiapan individu dapat menghambat perubahan.	(Lomba-Portela et al., 2022; Vasel, 2025; Warrick, 2023)
Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional mendukung perubahan melalui visi, komunikasi, motivasi, kepercayaan, partisipasi, dan pengembangan kapasitas anggota organisasi.	(Cao & Le, 2022; Jinga et al., 2024; Qathrunnada et al., 2026; Windasari et al., 2022)
Keberlanjutan perubahan	Perubahan perlu diperkuat melalui budaya organisasi, pengembangan kompetensi, tata kelola, dan dukungan berkelanjutan.	(Ezzeddine et al., 2023; Fatmawati et al., 2024; Mudjisusatyo, Darwin, & Kisno, 2024; Umar et al., 2025)

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan 20 artikel jurnal periode 2021–2026.

Berdasarkan Tabel 1, perubahan organisasi di lembaga pendidikan tidak bisa hanya dimaknai sebagai penerapan kebijakan atau pengenalan inovasi baru semata. Proses perubahan justru dipengaruhi oleh keterkaitan antara kebutuhan organisasi untuk berubah, tingkat kesiapan organisasi itu sendiri, ketersediaan sumber daya, potensi munculnya resistensi, serta peran kepemimpinan. Karena itu, keberhasilan sebuah perubahan tidak semata-mata ditentukan oleh jenis atau bentuk perubahan yang dijalankan, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai proses, tantangan, dan kondisi yang muncul selama perubahan berlangsung.

C. Keterkaitan Temuan dengan Model Perubahan Kurt Lewin

Hasil kajian memperlihatkan bahwa model perubahan Kurt Lewin tetap relevan untuk menjelaskan bagaimana proses perubahan berlangsung di organisasi pendidikan. Tahap unfreezing berkaitan dengan usaha membangun kesadaran sekaligus kesiapan anggota organisasi akan pentingnya perubahan. Tahap change berhubungan dengan penerapan sistem atau praktik baru, sementara tahap refreezing menyangkut upaya mempertahankan dan mengokohkan perubahan agar benar-benar menjadi bagian dari praktik sehari-hari organisasi. Ketiga tahapan tersebut dapat diwujudkan dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru sekaligus menjelaskan bagaimana inovasi menyebar di lingkungan madrasah. Lebih lanjut, kesiapan pendidik, budaya organisasi, kepemimpinan, kebijakan, serta dukungan organisasi terbukti turut memengaruhi pelaksanaan perubahan di setiap tahapannya (Mahmud et al., 2022; Nur Sa'idu, 2021; Vasel, 2025).

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa model Lewin lebih cocok dipakai sebagai kerangka untuk memahami proses perubahan, bukan sebagai rangkaian tahapan yang harus dijalankan secara kaku dan selalu berurutan. Dalam praktiknya, organisasi pendidikan bisa saja kembali berada pada kondisi unfreezing ketika muncul kebutuhan atau tuntutan perubahan baru, ataupun ketika perubahan yang sebelumnya dilakukan belum berhasil dipertahankan dengan baik. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa model manajemen perubahan perlu disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik lingkungan organisasi pendidikan (Ezzeddine et al., 2023).

D. Faktor Pendorong, Penghambatan, dan Resistensi

Hasil sintesis memperlihatkan bahwa dorongan utama bagi perubahan di organisasi pendidikan muncul dari kebutuhan lembaga untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terus berubah. Beberapa faktor penting yang mendorong lembaga pendidikan melakukan perubahan di antaranya adalah transformasi digital, tuntutan peningkatan mutu, pengembangan profesionalisme, pergeseran kebijakan, serta kebutuhan untuk memperbaiki tata kelola (Anastasya Rahma Nur Faizah, Farih Annisa Putri, Ays Risma Febiana, 2025; Fatmawati et al., 2024; Mahmud et al., 2022; Muda, 2024; Purnomo et al., 2024). Khusus di lingkungan pendidikan tinggi, perubahan juga erat kaitannya dengan tuntutan untuk meningkatkan kinerja sekaligus menjaga keberlanjutan institusi (Umar et al., 2025).

Di sisi lain, proses perubahan bisa terhambat jika sumber daya manusia belum cukup siap, dukungan dari organisasi masih terbatas, fasilitas dan pelatihan belum memadai, atau ada perbedaan pemahaman tentang tujuan perubahan itu sendiri. Dalam dinamika organisasi pendidikan, persepsi guru ternyata memegang peran penting dalam menentukan seberapa besar penerimaan terhadap perubahan, sementara resistensi yang muncul perlu dipahami dan dikelola sebagai bagian natural dari proses tersebut (Lomba-Portela et al., 2022; Warrick, 2023). Keberhasilan pelaksanaan perubahan juga sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor krusial, mulai dari keyakinan para pendidik, budaya organisasi, kondisi sekolah, kebijakan yang berlaku, gaya kepemimpinan, hingga dukungan sumber daya yang tersedia (Vasel, 2025). Karena itu, resistensi tidak selalu berarti

penolakan terhadap perubahan, melainkan bisa menjadi sinyal adanya masalah pada kesiapan, komunikasi, kemampuan, atau dukungan yang perlu segera diperhatikan oleh organisasi.

E. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Perubahan

Hasil kajian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu elemen penting yang mampu mengarahkan sekaligus memperkuat proses perubahan di organisasi pendidikan. Seorang pemimpin berperan membangun visi perubahan, memberi motivasi, menciptakan komunikasi yang terbuka, menumbuhkan rasa percaya, serta mendorong keterlibatan anggota organisasi. Hubungan yang erat antara kepemimpinan transformasional dengan perubahan organisasi maupun budaya sekolah telah terbukti dalam sejumlah studi sebelumnya (Windasari et al., 2022). Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin juga terbukti memegang peran krusial dalam kemampuan organisasi menghadapi perubahan (Cao & Le, 2022). Kepemimpinan saat menghadapi perubahan perlu disesuaikan dengan kondisi organisasi melalui pendekatan yang adaptif, pemberian dukungan, perwujudan empati, serta fleksibilitas dalam menghadapi berbagai situasi (Lemana & Ahmad, 2024). Di lingkungan perguruan tinggi, aspek kepemimpinan memegang peranan penting baik dalam pengelolaan perubahan maupun dalam menjaga keberlanjutan organisasi (Jinga et al., 2024; Umar et al., 2025). Sementara itu, peran kepemimpinan transformasional secara khusus sangat ditekankan dalam mendukung pengembangan profesionalisme guru (Qathrunnada et al., 2026).

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang sangat erat dengan proses perubahan organisasi, terutama dalam menjembatani tuntutan perubahan dengan kapasitas organisasi untuk menjalankannya. Pemimpin yang mampu menyampaikan latar belakang dan tujuan perubahan secara jelas, melibatkan anggota dalam prosesnya, memberikan dukungan, serta memperkuat penerapan praktik baru turut menciptakan kondisi organisasi yang lebih mendukung keberhasilan perubahan. Temuan ini sejalan dengan pandangan tentang pentingnya kepemimpinan adaptif, komunikasi yang efektif, strategi yang jelas, serta pembangunan budaya organisasi yang dilandasi kepercayaan dalam pengelolaan perubahan di bidang pendidikan (Ezzeddine et al., 2023). Temuan tersebut juga diperkuat oleh penelitian pada guru SMK Negeri Dander Bojonegoro yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja guru. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara dukungan organisasi dan kepemimpinan juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks manajemen perubahan, transformasi organisasi pendidikan tidak cukup hanya dilakukan melalui perubahan struktur, kebijakan, maupun teknologi. Perubahan perlu didukung oleh kepemimpinan yang efektif dan lingkungan organisasi yang mampu memberi dukungan sekaligus meningkatkan motivasi guru. Ketika guru memperoleh dukungan organisasi dan memiliki motivasi yang kuat, kesiapan untuk menerima, menjalankan, dan mempertahankan perubahan dalam organisasi pendidikan cenderung menjadi lebih kuat (Mardiyah, 2023).

Keberlanjutan perubahan di lembaga pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh seberapa sukses perubahan itu dijalankan, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kapasitas untuk mengelola perubahan itu sendiri. Di lingkungan pendidikan tinggi, penerapan perubahan program Kampus Merdeka terbukti membutuhkan kemampuan manajemen perubahan (Change Management Competency atau CMC) yang terbentuk dari lima aspek ADKAR, yaitu kesadaran, keinginan, pengetahuan, keterampilan, dan penguatan (Mudjisusatyo et al., 2024). Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kemampuan mengelola perubahan sangat penting agar perubahan dapat diterapkan secara tepat sasaran dan mampu bertahan dalam jangka panjang di dalam organisasi.

F. Sintesis dan Implikasi Hasil

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, penelitian ini memperlihatkan bahwa manajemen perubahan di organisasi pendidikan dapat dipahami melalui keterkaitan tiga komponen utama. Model Kurt Lewin dipakai untuk menjelaskan proses perubahan itu sendiri, faktor pendorong dan penghambat menggambarkan kondisi yang memengaruhi jalannya proses tersebut, sementara kepemimpinan transformasional menjelaskan mekanisme dalam mengarahkan sekaligus memperkuat perubahan. Ketiga komponen ini saling melengkapi sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih utuh dibandingkan jika perubahan hanya dilihat dari satu sudut pandang saja.

Secara teoretis, hasil penelitian ini mendukung penggunaan model Lewin sebagai salah satu kerangka untuk memahami perubahan di bidang pendidikan, sekaligus menegaskan bahwa penerapannya perlu mempertimbangkan faktor kontekstual dan aspek kepemimpinan. Secara praktis, lembaga pendidikan perlu mengidentifikasi kesiapan organisasi sebelum menjalankan perubahan, mengenali sumber-sumber resistensi, menyediakan pengembangan kompetensi beserta dukungan sumber daya, serta memperkuat komunikasi dan keterlibatan seluruh warga organisasi. Strategi perubahan juga perlu disesuaikan dengan karakteristik masing-masing lembaga karena kondisi organisasi dapat memengaruhi baik proses maupun hasil dari perubahan itu sendiri.

G. Keterbatasan Kajian

Hasil penelitian ini perlu dipahami dengan memperhatikan keterbatasan yang melekat pada desain kajian pustaka. Temuan yang diperoleh berasal dari sintesis terhadap penelitian-penelitian sebelumnya sehingga belum mampu menggambarkan kondisi nyata di satu lembaga pendidikan tertentu. Selain itu, adanya perbedaan konteks negara, jenjang pendidikan, karakteristik organisasi, serta metode penelitian dari 20 artikel yang dianalisis menyebabkan hasil kajian memiliki keterbatasan dalam generalisasi. Karena itu, hasil sintesis ini lebih tepat dimanfaatkan sebagai landasan konseptual untuk memahami manajemen perubahan organisasi pendidikan, bukan sebagai bukti bahwa satu strategi perubahan akan memberikan hasil yang sama di seluruh lembaga pendidikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap 20 artikel jurnal yang terbit pada periode 2021–2026, manajemen perubahan organisasi di lembaga pendidikan merupakan proses yang dipengaruhi oleh keterkaitan antara tahapan perubahan, kondisi organisasi, dan kepemimpinan. Model perubahan Kurt Lewin dapat digunakan untuk memahami proses tersebut melalui tiga tahap, yakni unfreezing, change, dan refreezing. Sementara itu, faktor pendorong dan penghambat menggambarkan berbagai kondisi yang dapat mendukung maupun menghambat pelaksanaan perubahan. Hasil sintesis juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memegang peran penting dalam mengarahkan dan memperkuat perubahan melalui pembangunan visi, komunikasi, motivasi, keterlibatan anggota, kepercayaan, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Dengan demikian, tujuan penelitian mengenai manajemen perubahan, faktor pendorong dan penghambat, serta peran kepemimpinan dalam organisasi pendidikan dapat dijelaskan melalui temuan bahwa keberlanjutan perubahan memerlukan keterpaduan antara proses perubahan, kesiapan organisasi, pengelolaan resistensi, dan dukungan kepemimpinan.

Hasil kajian tersebut memperlihatkan bahwa lembaga pendidikan perlu mengelola perubahan dengan memperhatikan kondisi dan karakteristik organisasinya masing-masing. Kesiapan sumber daya manusia, ketersediaan fasilitas dan dukungan, komunikasi yang efektif, serta keterlibatan warga organisasi menjadi beberapa aspek penting yang harus diperhatikan dalam proses perubahan. Pemimpin pendidikan pun tidak cukup hanya menetapkan arah perubahan, melainkan perlu membangun pemahaman bersama, memberikan dukungan terhadap pengembangan kompetensi, serta memastikan praktik baru dapat diterapkan dan dipertahankan di dalam organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan metode kajian pustaka sehingga hasilnya belum menguji secara langsung penerapan strategi perubahan pada lembaga pendidikan tertentu. Perbedaan konteks, jenjang pendidikan, karakteristik organisasi, dan lingkungan kelembagaan dalam penelitian-penelitian sebelumnya juga menyebabkan hasil kajian memiliki keterbatasan dalam generalisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji hasil sintesis secara empiris melalui pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun metode campuran. Kajian berikutnya dapat lebih difokuskan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, kesiapan organisasi, resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi, dan keberlanjutan perubahan pada berbagai jenjang serta karakteristik lembaga pendidikan. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih konkret mengenai faktor-faktor yang mendukung keberhasilan dan keberlanjutan perubahan dalam organisasi pendidikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua individu dan organisasi yang telah berkontribusi dalam penyusunan artikel ini. Terima kasih yang lebih khusus ditujukan kepada dosen yang mengajar mata kuliah serta semua pihak yang telah memberikan saran dan bimbingan, sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga ingin mengungkapkan penghargaan kepada para peneliti dan penulis sebelumnya, yang karya-karya ilmiahnya menjadi acuan penting dalam studi tentang manajemen perubahan dalam konteks pendidikan. Diharapkan artikel ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam area manajemen

pendidikan, dan menjadi referensi bagi pengelola lembaga pendidikan dalam memahami serta menangani perubahan organisasi dengan cara yang terencana dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

Anastasya Rahma Nur Faizah, Farih Annisa Putri, Ays Risma Febiana, M. (2025). Jurnal Manajemen Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *14*(2), 607–616.

Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education*, *4*(4), 788–807. https://doi.org/10.1177/2096531120932177

Cao, T. T., & Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, *33*(2), 157–173. https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180

Ezzeddine, R., Otaki, F., Darwish, S., & Algurg, R. (2023). Change management in higher education: A sequential mixed methods study exploring employees' perception. *PLoS ONE*, *18*(7 July), 1–21. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0289005

Fatmawati, E., Suharto, B., Amrozi, S. R., Suhma, W. K., Yudiawan, A., Ilyasin, M., & Suhma, F. M. (2024). Change management towards good university governance in Indonesia: study at Islamic religious universities based on BLU mandate. *Cogent Social Sciences*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2333081

Hifza, Susilawati, Nuraini, & Suriadi. (2020). Change Management in Educational Institutions: Problems, Causes and Alternative Solutions. *Block Caving – A Viable Alternative?*, *21*(1), 1–9. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027%0Ahttps://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/%0A???

Jinga, A. A., Oumer Hussen, J., Gezahagn Negash, H., & Bezabih Estifanos, A. (2024). Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes. *Heliyon*, *10*(19), e37149. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37149

Lemana, H. E., & Ahmad, C. V. (2024). Perceptions of Change Management Among Filipino Leaders in Multinational Educational Institutions: A Multiple Case Study. *Human Behavior, Development and Society*, *25*(3), 134–145. https://doi.org/10.62370/hbds.v25i3.276056

Lomba-Portela, L., Domínguez-Lloria, S., & Pino-Juste, M. R. (2022). Resistances to Educational Change: Teachers' Perceptions. *Education Sciences*, *12*(5), 1–12. https://doi.org/10.3390/educsci12050359

Mahmud, M. E., Baharun, H., Asykur, M., & Rochmatin, Z. (2022). Increasing Teacher Professionalism Through Change Management in Madrasah: Kurt Lewin's Perspective. *Southeast Asian Journal of Islamic Education*, *5*(1), 47–63. https://doi.org/10.21093/sajie.v5i1.5330

Mardiyah. (2023). Motivasi Kerja Guru Smk Negeri Dander. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*

Kebudayaan Dan Agama, *1*(2).

Muda, P. P. (2024). Change Management in Indonesian Higher Education: Systematic Analysis Based on Literature Review. *Journal of Social Science Utilizing Technology*, *2*(3), 365–385. Retrieved from http://doi.org/10.70177/jssut.v2i3.1197

Mudjisusatyo, Y., Darwin, D., & Kisno, K. (2024). Change management in Independent Campus program: application of the ADKAR model as a change management competency constructor. *Cogent Education*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2381892

Nur Sa'idu. (2021). Difusi Inovasi Manajemen Perubahan Model Kurt Lewin Pada Madrasah Dengan Pendekatan Prinsip Tringa. *CENDEKIA : Jurnal Ilmu Pengetahuan*, *1*(4), 2774–8030. Retrieved from https://jurnalp4i.com/index.php/cendekia/article/view/611/632

Purnomo, E. N., Imron, A., Wiyono, B. B., Sobri, A. Y., & Dami, Z. A. (2024). Transformation of Digital-Based School Culture: implications of change management on Virtual Learning Environment integration. *Cogent Education*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2303562

Qathrunnada, N., Mufidah, S. L., Mardiyah, & Mukhlishah. (2026). manusia . Melalui proses pendidikan , individu tidak hanya mengembangkan kapasitas. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *099*(01), 183–200. https://doi.org/10.30868/im.v9i01.9392

Umar, S. B., Ahmad, J., Mohd Bukhori, M. A. Bin, Ali, K. A. M., & Hussain, W. M. H. W. (2025). Transforming Higher-Education-Intitutes: Impact of Change Management on Sustainable Performance Through Transformational Leadership and Knowledge Management. *Sustainability (Switzerland)*, *17*(6). https://doi.org/10.3390/su17062445

Vasel, H. (2025). Factors shaping the implementation of educational organizational change: An analysis of Lewin's model in the context of teaching innovations. *Social Sciences and Humanities Open*, *11*(June). https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101599

Warrick, D. D. (2023). *Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do*. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001

Windasari, Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, *11*(1), 113–128. https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i1.682