



Pengelolaan Adaptabilitas Personel dalam Menghadapi Perubahan Organisasi di Institusi Pendidikan

Rahayu Mardikaningsih¹, Ainin Nafisah², Nuroniyah³, Didit Darmawan⁴,
Muhammad Yusron Maulana El-Yunusi⁵

Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia¹⁻⁵

Email Korespondensi : rahayumardikaningsih@gmail.com

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 20 Juni 2026

ABSTRACT

This study develops a conceptual framework for managing personnel adaptability to organizational change within educational institutions. Using a qualitative literature review methodology, the research synthesizes existing knowledge on three key dimensions: identifying adaptability profiles to understand personnel readiness, designing tailored support strategies for individuals with low adaptability, and utilizing internal change agents to accelerate collective adaptation. The findings indicate that effective management of personnel adaptability requires systematic understanding of psychological dynamics of change, consistent support from leadership, and balanced attention across different personnel groups. Adaptability is not a fixed characteristic but a capacity that can be developed through structured experience and learning. Schools that successfully manage personnel adaptability will demonstrate greater resilience in facing inevitable changes in curriculum, policy, and technology. The study contributes a structured framework that can guide school principals in designing systematic approaches to support personnel through transitions. Successful management of adaptability ensures that organizational change initiatives achieve their intended goals while maintaining personnel well-being and engagement throughout the transition process.

Keywords: Personnel Adaptability, Organizational Change, Change Agents, Support Strategies, Educational Institutions

ABSTRAK

Penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual untuk mengelola kemampuan beradaptasi sumber daya manusia terhadap perubahan organisasi di lembaga pendidikan. Dengan menggunakan metodologi tinjauan pustaka kualitatif, penelitian ini mensintesis pengetahuan yang ada mengenai tiga dimensi utama: mengidentifikasi profil kemampuan beradaptasi untuk memahami kesiapan sumber daya manusia, merancang strategi dukungan yang disesuaikan bagi individu dengan kemampuan beradaptasi rendah, serta memanfaatkan agen perubahan internal untuk mempercepat adaptasi kolektif. Temuan menunjukkan bahwa pengelolaan kemampuan beradaptasi sumber daya manusia yang efektif memerlukan pemahaman sistematis terhadap dinamika psikologis perubahan, dukungan yang konsisten dari kepemimpinan, serta perhatian yang seimbang terhadap berbagai kelompok sumber daya manusia. Kemampuan beradaptasi bukanlah karakteristik yang tetap, melainkan kapasitas yang dapat dikembangkan melalui pengalaman dan pembelajaran yang terstruktur. Sekolah yang berhasil mengelola kemampuan beradaptasi personel akan menunjukkan ketahanan yang lebih besar dalam menghadapi perubahan

kurikulum, kebijakan, dan teknologi yang tak terhindarkan. Penelitian ini menyumbangkan kerangka kerja terstruktur yang dapat memandu kepala sekolah dalam merancang pendekatan sistematis untuk mendukung personel selama masa transisi. Pengelolaan kemampuan beradaptasi yang berhasil memastikan bahwa inisiatif perubahan organisasi mencapai tujuan yang dimaksudkan sambil menjaga kesejahteraan dan keterlibatan personel selama proses transisi.

Kata Kunci: Kemampuan Beradaptasi Sumber Daya Manusia, Perubahan Organisasi, Agen Perubahan, Strategi Pendukung, Lembaga Pendidikan.

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi menjadi keniscayaan yang dihadapi oleh institusi pendidikan di era modern. Kebijakan pendidikan berganti seiring pergantian pimpinan daerah atau nasional, kurikulum direvisi dengan frekuensi yang semakin tinggi, dan teknologi baru terus bermunculan menawarkan berbagai kemungkinan untuk mendukung pembelajaran (Krimi, 2022). Di tengah arus perubahan yang tidak pernah berhenti ini, personel sekolah dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan cepat. Namun kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua individu memiliki kapasitas yang sama untuk merespons perubahan. Sebagian guru dan staf menyambut perubahan dengan antusiasme, melihatnya sebagai peluang untuk berkembang dan meningkatkan kualitas kerja. Sebagian lainnya merespons dengan kecemasan, menolak atau menghindari perubahan yang dianggap mengancam kenyamanan dan stabilitas yang telah dibangun. Kelompok yang terakhir ini sering kali menjadi sumber hambatan dalam implementasi kebijakan baru, meskipun kebijakan tersebut dirancang dengan niat yang baik. Kesenjangan dalam kemampuan beradaptasi menciptakan dinamika internal yang kompleks yang memerlukan perhatian serius dari pimpinan organisasi (Aldridge & McLure, 2023). Sekolah yang mengabaikan perbedaan individual untuk merespons perubahan akan mengalami kesulitan untuk mengimplementasikan berbagai inisiatif perbaikan. Kondisi ini menegaskan bahwa manajemen perubahan yang efektif dan kepatuhan hukum yang konsisten menjadi pilar penentu keberhasilan transisi dalam organisasi modern (Darmawan *et al.*, 2024).

Perbedaan kemampuan adaptasi terhadap perubahan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat individual maupun kontekstual. Faktor individual mencakup karakteristik kepribadian seperti keterbukaan terhadap pengalaman baru, efikasi diri, dan orientasi belajar. Guru yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi dan keyakinan bahwa mereka mampu mempelajari hal baru akan lebih mudah beradaptasi. Faktor kontekstual mencakup pengalaman masa lalu dengan perubahan, dukungan yang diterima dari lingkungan kerja, dan sejauh mana perubahan tersebut dirasakan selaras dengan nilai yang dianut. Guru yang pernah mengalami perubahan yang dikelola dengan buruk mungkin mengembangkan resistensi yang lebih tinggi terhadap perubahan berikutnya. Guru yang merasa didukung oleh pimpinan dan rekan sejawat akan lebih berani mengambil risiko untuk mencoba cara baru (Lee *et al.*, 2023). Guru yang melihat bahwa perubahan

selaras dengan nilai yang mereka yakini akan lebih mudah menerimanya. Interaksi antara faktor individu dan kontekstual ini menciptakan profil adaptabilitas yang unik pada setiap personel. Pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi adaptabilitas menjadi penting bagi sekolah untuk merancang pendekatan yang tepat untuk mendampingi personel dengan tingkat adaptabilitas yang berbeda. Selain aspek kontekstual kerja, pembentukan karakter dan orientasi adaptasi individu ini pada dasarnya juga dipengaruhi oleh kombinasi antara budaya sekolah yang kuat serta pola asuh orang tua (Dena & Darmawan, 2024). Di samping itu, penerapan manajemen berbasis nilai terbukti sangat strategis dalam menyelaraskan arah organisasi yang menghadapi perbedaan latar belakang budaya (Hariani & Mardikaningsih, 2021).

Identifikasi profil adaptabilitas personel menjadi langkah awal yang krusial dalam pengelolaan perubahan organisasi. Tanpa pemahaman yang baik tentang siapa yang mungkin mengalami kesulitan dalam beradaptasi, upaya pendampingan akan bersifat reaktif dan tidak tepat sasaran. Profil adaptabilitas dapat diidentifikasi melalui observasi terhadap respons awal personel ketika perubahan diperkenalkan, analisis terhadap kinerja pada masa transisi, atau melalui asesmen yang lebih sistematis. Personel dengan adaptabilitas tinggi biasanya menunjukkan antusiasme, mengajukan pertanyaan konstruktif, dan mencari informasi lebih lanjut tentang perubahan yang akan diterapkan (Quiros, 2014). Personel dengan adaptabilitas sedang mungkin menunjukkan kehati-hatian, membutuhkan waktu untuk memproses informasi, dan mencari kepastian tentang implikasi perubahan terhadap pekerjaan mereka. Personel dengan adaptabilitas rendah cenderung menunjukkan resistensi, mengeluhkan berbagai hal, dan mencari alasan mengapa perubahan tidak perlu dilakukan. Setiap profil memerlukan pendekatan yang berbeda dalam pendampingan. Personel dengan adaptabilitas tinggi dapat dilibatkan sebagai agen perubahan yang membantu menyebarkan pemahaman tentang manfaat perubahan. Personel dengan adaptabilitas sedang memerlukan informasi yang jelas dan kesempatan untuk bertanya. Personel dengan adaptabilitas rendah memerlukan pendekatan yang lebih intensif dan personal. Langkah pemetaan dan pendampingan ini sejalan dengan peran krusial kepemimpinan dan budaya kerja dalam membangun serta mempertahankan loyalitas kerja karyawan selama masa transisi (Hariani & Irfan, 2022).

Pendampingan bagi personel dengan adaptabilitas rendah memerlukan strategi yang dirancang khusus untuk mengatasi hambatan yang mereka alami. Resistensi terhadap perubahan sering kali bukan disebabkan oleh ketidakmampuan untuk belajar, tetapi oleh rasa takut terhadap ketidakpastian dan kekhawatiran tentang kemampuan diri. Pendampingan perlu dimulai dengan membangun rasa aman psikologis, meyakinkan bahwa dukungan akan tersedia selama proses transisi (Kurian, 2024). Personel dengan adaptabilitas rendah perlu diberikan informasi yang lebih detail tentang apa yang akan berubah, mengapa perubahan diperlukan, dan bagaimana perubahan akan mempengaruhi pekerjaan mereka. Mereka juga memerlukan kesempatan untuk berlatih dengan pendampingan yang intensif sebelum diharapkan untuk mengimplementasikan perubahan secara

mandiri. Pemberian umpan balik yang spesifik dan konstruktif sangat penting untuk membangun efikasi diri. Mengakui kemajuan sekecil apapun dan merayakan keberhasilan untuk mengatasi tantangan akan memperkuat keyakinan bahwa mereka mampu beradaptasi. Pendampingan tidak boleh dilakukan dengan pendekatan yang menghakimi atau membandingkan dengan personel lain yang lebih cepat beradaptasi. Setiap individu memiliki ritme belajar yang berbeda, dan pendampingan yang efektif menghormati perbedaan tersebut. Upaya pengkondisian ritme kerja ini relevan dengan penerapan model pembelajaran campuran (*blended learning*) yang menuntut stimulasi keterampilan berpikir kritis secara bertahap di era digital (Darmawan *et al.*, 2024).

Pemanfaatan agen perubahan dari dalam organisasi menjadi strategi yang sangat efektif untuk mengelola adaptabilitas personel. Agen perubahan adalah individu yang memiliki adaptabilitas tinggi, kredibilitas di mata rekan sejawat, dan kemampuan komunikasi yang baik (Yang, 2024). Mereka dapat berperan sebagai contoh nyata bahwa perubahan dapat dihadapi dengan positif. Ketika rekan sejawat melihat bahwa seseorang yang mereka hormati mampu beradaptasi dengan baik, persepsi tentang perubahan dapat berubah. Agen perubahan juga dapat menjadi sumber informasi dan dukungan yang lebih mudah diakses dibandingkan pimpinan formal. Mereka dapat membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan praktis tentang bagaimana mengimplementasikan perubahan dalam pekerjaan sehari-hari. Mereka juga dapat menjadi pendengar yang empatik bagi rekan yang mengalami kesulitan, karena mereka berada pada posisi yang setara. Pemanfaatan agen perubahan memerlukan identifikasi yang cermat terhadap individu yang tepat dan pemberian dukungan yang memadai bagi mereka. Agen perubahan perlu diberikan pemahaman yang mendalam tentang perubahan yang akan diterapkan, keterampilan komunikasi dan fasilitasi, serta ruang dan waktu untuk menjalankan peran mereka. Sekolah yang berhasil memanfaatkan agen perubahan akan memiliki mekanisme internal yang mendukung adaptasi kolektif. Keteladanan para agen perubahan ini merefleksikan bagaimana pimpinan membangun dan mereproduksi budaya organisasi melalui penggunaan simbol dan ritual tertentu (Irfan & Sajjapong, 2023).

Permasalahan utama dalam pengelolaan adaptabilitas personel adalah kecenderungan sekolah untuk menerapkan pendekatan satu ukuran untuk semua untuk menghadapi perubahan. Kebijakan baru diumumkan secara serentak kepada seluruh personel dengan informasi yang sama, dan semua diharapkan untuk mengimplementasikannya dalam waktu yang sama. Pendekatan ini mengabaikan fakta bahwa individu memiliki kesiapan dan kecepatan belajar yang berbeda. Personel dengan adaptabilitas tinggi mungkin merasa diperlambat oleh kecepatan yang disesuaikan dengan personel yang lebih lambat. Personel dengan adaptabilitas rendah mungkin merasa tertekan karena tidak diberikan waktu yang cukup untuk beradaptasi. Akibatnya, implementasi perubahan menjadi tidak optimal karena ada kelompok yang tidak siap dan kelompok lain yang kehilangan motivasi. Sekolah juga sering gagal mengidentifikasi secara dini personel yang memerlukan perhatian khusus. Deteksi dini yang dilakukan hanya berdasarkan

pengamatan kasual tanpa data yang memadai menyebabkan intervensi baru dilakukan ketika resistensi sudah menjadi penghalang yang signifikan. Ketiadaan instrumen yang sistematis untuk mengukur adaptabilitas membuat sekolah buta terhadap peta kesiapan personel mereka. Sumber daya yang terbatas dialokasikan secara tidak tepat karena tidak ada prioritas yang jelas tentang siapa yang membutuhkan pendampingan paling intensif. Sekolah juga kehilangan kesempatan untuk memanfaatkan personel dengan adaptabilitas tinggi sebagai sumber daya yang dapat membantu rekan sejawat. Dalam lingkup yang lebih luas, keterbatasan pengelolaan ini menuntut adanya perluasan program edukasi dan peningkatan kesadaran publik guna mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan (Gautama & Mardikaningsih, 2022).

Permasalahan lainnya berkaitan dengan minimnya perhatian pada aspek psikologis dari proses adaptasi terhadap perubahan. Perubahan organisasi sering kali dipandang semata-mata sebagai masalah teknis yang dapat diselesaikan dengan pelatihan dan sosialisasi. Padahal perubahan membawa dampak psikologis yang signifikan bagi individu yang mengalaminya. Perasaan kehilangan atas cara kerja lama, kecemasan tentang kemampuan untuk menguasai cara baru, dan kekhawatiran tentang konsekuensi jika gagal beradaptasi adalah pengalaman yang nyata bagi banyak personel. Sekolah yang tidak memberikan ruang untuk memproses emosi-emosi ini akan menghadapi resistensi yang lebih besar. Pendekatan yang hanya fokus pada aspek teknis mengabaikan fakta bahwa adaptasi adalah proses yang melibatkan keseluruhan pribadi, bukan sekadar kemampuan kognitif. Personel yang secara teknis mampu mempelajari hal baru mungkin tetap mengalami kesulitan beradaptasi jika aspek emosionalnya tidak dikelola dengan baik. Stres yang berkepanjangan akibat tekanan untuk beradaptasi dapat menyebabkan kelelahan emosional dan penurunan kinerja. Sekolah juga sering tidak memiliki mekanisme untuk mendeteksi tanda-tanda stres yang berkaitan dengan perubahan. Personel yang mengalami kesulitan cenderung menyembunyikan kondisi mereka karena khawatir dianggap tidak kompeten. Ketiadaan dukungan psikologis yang memadai membuat proses adaptasi menjadi lebih berat dari yang seharusnya. Pengabaian terhadap sisi psikologis internal ini memiliki kemiripan dengan fenomena komodifikasi ikatan parasosial di media sosial, yang kerap mengaburkan keaslian hubungan demi kepentingan luar (Hariani & Mardikaningsih, 2022).

Urgensi penelitian ini muncul dari kebutuhan mendesak untuk merumuskan pendekatan yang sistematis untuk mengelola adaptabilitas personel terhadap perubahan organisasi. Kecepatan perubahan di lingkungan pendidikan tidak menunjukkan tanda-tanda akan melambat. Kurikulum akan terus berkembang, teknologi akan terus berinovasi, dan kebijakan akan terus berganti. Kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan personelnnya untuk beradaptasi. Sekolah yang tidak memiliki strategi yang jelas untuk mengelola adaptabilitas akan terus mengalami kesulitan setiap kali perubahan terjadi. Setiap inisiatif perbaikan akan menghadapi resistensi yang sama berulang kali karena akar permasalahan tidak pernah ditangani. Penelitian ini

penting untuk menyediakan kerangka konseptual yang dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah untuk mengidentifikasi profil adaptabilitas personel, merancang pendampingan yang tepat, dan memanfaatkan agen perubahan dari dalam organisasi. Kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan juga menjadi pertimbangan mengingat masih terbatasnya literatur yang membahas secara komprehensif tentang pengelolaan adaptabilitas individu dalam konteks perubahan organisasi pendidikan. Keberhasilan tata kelola adaptasi ini pada gilirannya akan menguatkan peran strategis pendidikan dalam mendorong mobilitas sosial anak-anak dari keluarga kurang mampu (Hartono & Sulisty, 2022). Selain itu, pengelolaan komitmen yang baik juga berdampak positif bagi efisiensi diseminasi publikasi pendidikan melalui media sosial di era digital (Darmawan & Fajar, 2024). Pada akhirnya, penguatan kapasitas adaptif ini akan memberikan kontribusi besar pada keberhasilan pendidikan karakter dan perkembangan sosio-emosional anak di lingkungan sosialnya (Gani, 2025). Pentingnya proses penataan ulang fungsi sumber daya manusia yang harus dijalankan secara strategis seiring dengan bergulirnya perubahan strategi institusi (Irfan *et al.*, 2014).

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual pengelolaan adaptabilitas personel terhadap perubahan organisasi yang mencakup tiga dimensi utama yaitu identifikasi profil adaptabilitas untuk memahami peta kesiapan personel, perancangan strategi pendampingan yang disesuaikan dengan profil adaptabilitas, serta pemanfaatan agen perubahan dari dalam sebagai sumber daya untuk mempercepat adaptasi kolektif. Kerangka yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pedoman bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan untuk merancang pendekatan yang sistematis untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan dengan menghubungkan konsep adaptabilitas individu dengan pengelolaan perubahan organisasi. Kontribusi praktisnya berupa panduan bagi sekolah untuk mengelola personel dengan tingkat adaptabilitas yang beragam secara efektif dan manusiawi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka yang bertujuan menghasilkan sintesis pengetahuan tentang pengelolaan adaptabilitas personel terhadap perubahan organisasi. Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber yang tersebar di bidang manajemen perubahan, psikologi organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Greenfield dan Greener (2016) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena kompleks melalui analisis terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan. Prosedur penelitian ini mengadaptasi prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Pickard (2013) tentang pentingnya pendekatan sistematis dalam pengumpulan dan analisis data sekunder. Gupta dan Gupta (2022) menekankan bahwa metodologi penelitian yang baik memerlukan perhatian pada aspek validitas dan reliabilitas dalam setiap tahapan. Darmawan *et*

al. (2020) mengingatkan bahwa dalam penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia, pemahaman tentang karakteristik individu menjadi fondasi yang tidak dapat diabaikan. Mardikaningsih *et al.* (2015) menegaskan bahwa dalam penelitian manajemen, pemahaman tentang dinamika organisasi dan perilaku individu menjadi kunci untuk menganalisis fenomena yang terjadi. Akmal *et al.* (2015) juga mengingatkan bahwa pendekatan dalam manajemen pendidikan harus mempertimbangkan karakteristik unik dari institusi pendidikan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis isi yang memungkinkan identifikasi tema-tema utama dari berbagai sumber yang dikaji. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa dan kompleksitas yang terkandung dalam setiap sumber yang dianalisis. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber yang memastikan bahwa setiap konsep kunci didukung oleh minimal tiga referensi yang independen. Proses sintesis dilakukan dengan cara membandingkan temuan dari berbagai sumber untuk menemukan pola yang konsisten serta mengidentifikasi area yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Penelusuran literatur dilakukan dengan memanfaatkan basis data akademik terpercaya menggunakan kata kunci yang relevan dengan adaptabilitas individu, manajemen perubahan, resistensi terhadap perubahan, agen perubahan, dan pendampingan personel. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan kerangka konseptual yang tidak hanya komprehensif tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Analisis yang dilakukan secara cermat terhadap berbagai sumber yang telah teridentifikasi memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih utuh tentang bagaimana adaptabilitas personel dapat dikelola secara sistematis dalam organisasi pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi profil adaptabilitas personel memerlukan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan, bukan sekadar penilaian sesaat ketika perubahan akan diterapkan. Profil adaptabilitas terbentuk dari interaksi antara karakteristik individu dan pengalaman mereka dengan perubahan sebelumnya. Sekolah perlu mengembangkan instrumen yang dapat digunakan untuk memetakan kecenderungan personel untuk merespons perubahan. Instrumen tersebut dapat berupa kuesioner yang mengukur dimensi seperti keterbukaan terhadap pengalaman baru, efikasi diri untuk menghadapi tantangan, dan orientasi belajar. Namun data dari kuesioner perlu dilengkapi dengan observasi terhadap perilaku nyata ketika perubahan diperkenalkan. Personel yang menunjukkan antusiasme, mengajukan pertanyaan konstruktif, dan mencari informasi tambahan menunjukkan profil adaptabilitas tinggi. Personel yang menunjukkan kehati-hatian, memerlukan waktu untuk memproses informasi, dan mencari kepastian menunjukkan profil adaptabilitas sedang. Personel yang menunjukkan resistensi verbal, mencari alasan untuk tidak berubah, atau menarik diri dari diskusi menunjukkan profil adaptabilitas rendah. Pemetaan profil ini tidak boleh digunakan untuk melabeli atau menghakimi, tetapi sebagai dasar untuk merancang

pendekatan yang tepat. Profil adaptabilitas juga bersifat dinamis dan dapat berubah seiring dengan pengalaman dan dukungan yang diterima. Sekolah perlu melakukan pemetaan secara berkala untuk memantau perkembangan (Darjan, 2024). Proses adaptasi ini sejalan dengan peran institusi pendidikan dalam mendorong kedisiplinan dan partisipasi peserta didik secara aktif di dalam kelas (Rozikin *et al.*, 2023). Di samping itu, pemetaan kapasitas adaptif individu juga menjadi bahasan mendasar yang dikaji dalam prinsip-prinsip pengantar manajemen bisnis (Khasanah *et al.*, 2010).

Personel dengan adaptabilitas tinggi merupakan aset berharga yang perlu dikenali dan diberdayakan (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Mereka adalah individu yang tidak hanya mampu beradaptasi dengan cepat, tetapi juga dapat menjadi contoh dan sumber dukungan bagi rekan sejawat. Identifikasi personel dengan adaptabilitas tinggi dapat dilakukan melalui observasi terhadap respons mereka ketika perubahan diperkenalkan. Mereka biasanya menjadi yang pertama mengajukan pertanyaan tentang bagaimana mengimplementasikan perubahan, bukan tentang mengapa perubahan perlu dilakukan. Mereka juga cenderung mencari informasi lebih lanjut secara mandiri dan berbagi temuan mereka dengan rekan sejawat. Personel dengan adaptabilitas tinggi perlu diberikan apresiasi atas sikap positif mereka, bukan dianggap sebagai sesuatu yang biasa saja. Apresiasi dapat berupa pengakuan publik, kesempatan untuk terlibat lebih dalam dalam perencanaan implementasi, atau peran sebagai agen perubahan. Pemberdayaan personel dengan adaptabilitas tinggi juga berarti memberikan mereka tantangan yang sesuai untuk terus berkembang. Jika tidak diberikan tantangan yang memadai, mereka dapat merasa bosan dan kehilangan motivasi. Sekolah perlu memastikan bahwa personel dengan adaptabilitas tinggi tetap terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan implementasi perubahan. Semangat berkontribusi ini berkaitan erat dengan efikasi diri guru serta keterlibatan aktif mereka dalam program pengembangan profesional (Pramudya & Mardikaningsih, 2021). Selain itu, kontribusi sukarela dari personel yang adaptif ini terbukti efektif dalam mendorong inovasi perilaku karyawan serta memperkuat komitmen organisasi secara berkelanjutan (Mardikaningsih, 2024).

Pendampingan bagi personel dengan adaptabilitas rendah memerlukan pendekatan yang sabar, empatik, dan terstruktur. Resistensi terhadap perubahan sering kali merupakan ekspresi dari ketakutan yang mendalam, bukan penolakan terhadap perubahan itu sendiri (Furnham, 2012). Pendampingan perlu dimulai dengan membangun hubungan yang didasari rasa percaya. Personel dengan adaptabilitas rendah perlu merasa bahwa pimpinan dan rekan sejawat memahami kekhawatiran mereka dan akan mendampingi selama proses transisi. Informasi tentang perubahan perlu disampaikan secara bertahap, tidak sekaligus, untuk menghindari perasaan kewalahan. Setiap tahap perlu dilengkapi dengan penjelasan tentang apa yang diharapkan dan dukungan apa yang tersedia. Pelatihan yang intensif dengan pendampingan individual dapat membantu membangun keterampilan yang diperlukan. Personel dengan adaptabilitas rendah memerlukan kesempatan untuk berlatih dalam lingkungan yang aman

sebelum diharapkan mengimplementasikan perubahan secara mandiri. Umpan balik yang diberikan harus spesifik, konstruktif, dan fokus pada kemajuan yang telah dicapai. Mengakui setiap langkah kecil menuju adaptasi akan memperkuat keyakinan bahwa mereka mampu berubah. Pendampingan tidak boleh dilakukan dengan pendekatan yang menghakimi atau membandingkan dengan personel lain. Setiap individu memiliki ritme belajar yang berbeda, dan pendampingan yang efektif menghormati perbedaan tersebut. Pola pendampingan yang terstruktur semacam ini dapat berfungsi sebagai katalis penting untuk mengembangkan kompetensi profesional individu (Rojak, 2024a). Langkah ini juga memerlukan rancangan dan implementasi strategi komunikasi yang matang dalam manajemen perubahan (Mardikaningsih & Darmawan, 2022).

Pemanfaatan agen perubahan dari dalam organisasi memerlukan identifikasi yang cermat terhadap individu yang tepat. Agen perubahan yang efektif adalah personel yang tidak hanya memiliki adaptabilitas tinggi, tetapi juga memiliki kredibilitas di mata rekan sejawat (Barclay, 2009). Kredibilitas dapat berasal dari kompetensi profesional, pengalaman yang dihormati, atau kemampuan interpersonal yang baik. Agen perubahan juga perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik, baik secara lisan maupun tulisan. Mereka harus mampu menjelaskan manfaat perubahan dengan cara yang mudah dipahami dan meyakinkan. Mereka juga perlu memiliki empati yang cukup untuk memahami kekhawatiran rekan yang mengalami kesulitan. Setelah teridentifikasi, agen perubahan perlu diberikan pemahaman yang mendalam tentang perubahan yang akan diterapkan. Mereka perlu mengetahui tidak hanya apa yang berubah, tetapi juga mengapa perubahan diperlukan dan bagaimana perubahan akan diimplementasikan. Agen perubahan juga perlu diberikan pelatihan tentang keterampilan fasilitasi, komunikasi yang efektif, dan penanganan resistensi. Dukungan yang berkelanjutan dari pimpinan sangat penting untuk menjaga motivasi dan efektivitas agen perubahan. Sekolah perlu menyediakan waktu dan ruang bagi agen perubahan untuk menjalankan peran mereka tanpa mengorbankan tugas utama mereka. Dukungan pimpinan ini relevan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang terbukti berpengaruh positif terhadap penguatan komitmen organisasi (Rojak, 2024b). Proses ini juga menjadi bagian dari pemaknaan kepemimpinan yang membawa implikasi langsung pada pembentukan budaya psikologis organisasi (Irfan & Rojak, 2025). Oleh karena itu, strategi kepemimpinan kepala sekolah yang sukses sangat menentukan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan (Ismaya *et al.*, 2023).

Strategi pendampingan bagi personel dengan adaptabilitas rendah perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mendasari resistensi mereka. Resistensi dapat bersumber dari ketidakpahaman tentang perubahan, ketidakmampuan untuk melakukan perubahan, atau ketidakpercayaan terhadap pihak yang memprakarsai perubahan (Mihai, 2015). Jika resistensi bersumber dari ketidakpahaman, pendampingan perlu difokuskan pada penyediaan informasi yang jelas dan berulang. Personel perlu diberikan kesempatan untuk bertanya dan mendapatkan jawaban yang memuaskan. Jika resistensi bersumber dari

ketidakmampuan, pendampingan perlu difokuskan pada pengembangan keterampilan melalui pelatihan dan praktik yang terbimbing. Personel perlu diberikan kesempatan untuk belajar dengan kecepatan mereka sendiri tanpa tekanan. Jika resistensi bersumber dari ketidakpercayaan, pendampingan perlu difokuskan pada membangun kembali kepercayaan melalui konsistensi antara perkataan dan tindakan. Personel perlu melihat bahwa pimpinan sungguh-sungguh peduli pada kesejahteraan mereka, bukan hanya pada keberhasilan implementasi perubahan. Dalam banyak kasus, resistensi bersumber dari kombinasi berbagai faktor, sehingga pendampingan perlu mengakomodasi semua dimensi tersebut. Pendekatan yang terlalu sederhana yang hanya mengandalkan satu strategi cenderung tidak efektif. Sekolah perlu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan faktor dominan yang menyebabkan resistensi pada setiap individu. Upaya mengatasi resistensi dan memulihkan semangat kerja ini sangat penting karena motivasi kerja, kompetensi, dan profesionalisme merupakan pilar utama dalam mendorong kinerja guru (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Selain itu, peningkatan prestasi kerja guru secara berkelanjutan juga dapat dicapai melalui penegakan profesionalisme dan disiplin kerja (Mubasysyir & Darmawan, 2024).

Pemanfaatan agen perubahan juga dapat dilakukan dalam bentuk komunitas belajar yang terdiri atas personel dengan tingkat adaptabilitas yang beragam. Komunitas belajar menyediakan ruang yang aman bagi personel untuk berbagi pengalaman, tantangan, dan strategi untuk menghadapi perubahan. Dalam komunitas ini, personel dengan adaptabilitas tinggi dapat berbagi praktik yang mereka temukan efektif. Personel dengan adaptabilitas rendah dapat belajar dari pengalaman rekan sejawat yang mungkin menghadapi tantangan serupa. Komunitas belajar yang difasilitasi dengan baik dapat menjadi mekanisme pendukung yang lebih berkelanjutan dibandingkan intervensi yang bersifat satu kali. Komunitas ini juga dapat menjadi wadah untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang muncul dalam implementasi perubahan sejak dini. Anggota komunitas yang merasakan kesulitan dapat segera mendapatkan dukungan dari rekan sejawat sebelum masalah berkembang menjadi hambatan yang lebih besar (Jayadi & Suryatni, 2025). Sekolah perlu menyediakan waktu dan ruang untuk pertemuan komunitas belajar secara rutin. Fasilitator yang kompeten perlu ditugaskan untuk memastikan diskusi tetap produktif dan tidak terfokus pada keluhan yang tidak konstruktif. Komunitas belajar yang berhasil akan menciptakan budaya di mana perubahan dipandang sebagai pengalaman kolektif yang dapat dihadapi bersama, bukan beban individual yang harus ditanggung sendiri. Kolaborasi dalam komunitas belajar ini mencerminkan penguatan modal sosial organisasi dan kerja sama tim sebagai penyokong utama manajemen mutu terpadu (Putra *et al.*, 2021). Sinergi kolektif tersebut juga memegang peranan penting dalam membangun budaya organisasi yang berkelanjutan serta adaptif terhadap perubahan (Putra & Arifin, 2022).

Peran pimpinan untuk mendukung adaptabilitas personel sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan upaya yang dilakukan. Pimpinan yang

memiliki pemahaman tentang dinamika psikologis perubahan akan lebih efektif untuk membimbing personel melalui masa transisi. Mereka menyadari bahwa resistensi bukanlah bentuk pembangkangan, tetapi respons alami terhadap ketidakpastian. Pimpinan perlu menunjukkan keteladanan dengan merespons perubahan secara positif and terbuka (Musaigwa, 2023). Sikap pimpinan akan diamati dan ditiru oleh personel. Jika pimpinan menunjukkan kecemasan atau resistensi, personel akan merasa bahwa kekhawatiran mereka beralasan. Pimpinan juga perlu konsisten untuk memberikan dukungan, tidak hanya pada awal implementasi tetapi sepanjang proses transisi. Komunikasi yang transparan tentang kemajuan, hambatan, dan penyesuaian yang dilakukan akan membangun kepercayaan. Pimpinan yang bersedia mengakui kesalahan dan belajar dari pengalaman akan menjadi model yang baik bagi personel. Pimpinan juga perlu memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang mungkin tidak populer jika diperlukan untuk keberhasilan perubahan, tetapi dengan tetap memperhatikan kesejahteraan personel. Kepemimpinan yang adaptif, yang mampu menyesuaikan gaya berdasarkan kebutuhan situasi dan karakteristik personel, akan lebih efektif untuk mengelola adaptabilitas dibandingkan kepemimpinan yang kaku. Keteladanan pimpinan ini terbukti menjadi penggerak utama motivasi kerja guru, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif (Musthofa & Darmawan, 2024). Hubungan yang sinergis antara kepemimpinan, disiplin, dan motivasi ini secara empiris berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja guru (Saputra & Darmawan, 2023).

Pengembangan kapasitas personel untuk menjadi lebih adaptif perlu dilakukan secara berkelanjutan, bukan hanya ketika perubahan akan diterapkan. Adaptabilitas adalah kemampuan yang dapat dikembangkan melalui pengalaman dan pembelajaran yang terstruktur (Mladenova, 2022). Sekolah dapat merancang program pengembangan yang secara sengaja melatih personel untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan. Simulasi perubahan, studi kasus tentang implementasi perubahan di organisasi lain, atau proyek yang menuntut adaptasi dapat menjadi sarana pengembangan. Personel yang terbiasa menghadapi situasi yang menuntut penyesuaian akan mengembangkan efikasi diri yang lebih tinggi. Mereka akan lebih percaya bahwa mereka mampu mengatasi tantangan yang muncul. Pelatihan yang fokus pada pengembangan pola pikir berkembang, di mana kegagalan dipandang sebagai kesempatan belajar, juga sangat berharga. Personel dengan pola pikir berkembang akan melihat perubahan sebagai kesempatan untuk tumbuh, bukan ancaman terhadap kompetensi mereka. Sekolah juga perlu menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan. Personel yang merasa aman untuk mencoba hal baru tanpa takut akan konsekuensi negatif akan lebih mudah beradaptasi. Pengembangan kapasitas adaptabilitas adalah investasi jangka panjang yang akan membayar setiap kali organisasi menghadapi perubahan. Pengembangan kapasitas individu ini juga menjadi prasyarat penting agar personel dapat terlibat secara mendalam dalam pengembangan budaya akademik institusi (Rojak, 2023). Selain itu, penguatan

kapasitas adaptif di tingkat sekolah terbukti memberikan pengaruh yang kuat terhadap pembentukan karakter peserta didik (Wanti & Darmawan, 2024).

Sistem penghargaan perlu dirancang untuk mendorong adaptabilitas, bukan sekadar stabilitas. Penghargaan yang hanya diberikan kepada personel yang konsisten untuk menjalankan rutinitas akan menghambat inovasi dan adaptasi (Skevofilax, 2025). Sekolah perlu memberikan pengakuan kepada personel yang menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan baik, membantu rekan sejawat yang mengalami kesulitan, atau memberikan kontribusi untuk mengimplementasikan perubahan. Penghargaan tidak selalu harus bersifat material; pengakuan publik, kesempatan untuk mengikuti pengembangan profesional, atau pemberian tanggung jawab yang lebih besar juga dapat menjadi motivasi. Sistem penghargaan juga perlu mengakui upaya, bukan hanya hasil akhir. Personel yang berusaha keras untuk beradaptasi meskipun hasilnya belum sempurna tetap layak mendapatkan apresiasi. Penghargaan yang hanya fokus pada hasil akan mendorong personel untuk menghindari risiko dan tetap pada cara yang sudah dikenal. Sekolah perlu memastikan bahwa penghargaan yang diberikan konsisten dengan nilai-nilai yang ingin ditanamkan. Jika sekolah ingin mendorong adaptabilitas, maka penghargaan harus diberikan kepada perilaku yang mencerminkan adaptabilitas. Konsistensi antara apa yang dihargai dan apa yang diinginkan akan memperkuat pesan tentang pentingnya adaptabilitas. Pemberian penghargaan dan pengakuan yang selaras dengan nilai organisasi ini menjadi kunci utama untuk meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen guru (Sahid & Darmawan, 2024).

Evaluasi terhadap proses adaptasi perlu dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi hambatan dan menyesuaikan strategi pendampingan. Evaluasi tidak boleh hanya fokus pada sejauh mana perubahan telah diimplementasikan, tetapi juga pada bagaimana proses adaptasi berlangsung. Data tentang tingkat stres personel, kepuasan terhadap dukungan yang diterima, dan persepsi tentang efektivitas pendampingan sangat berharga (Vance *et al.*, 2017). Sekolah dapat mengumpulkan data melalui survei, diskusi kelompok terfokus, atau wawancara individual. Personel perlu merasa aman untuk memberikan umpan balik yang jujur tanpa takut akan konsekuensi negatif. Hasil evaluasi perlu ditindaklanjuti dengan penyesuaian strategi pendampingan. Personel dengan adaptabilitas rendah mungkin memerlukan pendekatan yang lebih intensif jika ternyata pendekatan awal belum efektif. Agen perubahan mungkin memerlukan dukungan tambahan jika mereka mengalami kesulitan untuk menjalankan perannya. Evaluasi juga menjadi kesempatan untuk merayakan keberhasilan yang telah dicapai. Mengakui bahwa proses adaptasi telah membawa kemajuan, meskipun masih ada tantangan, akan memperkuat motivasi untuk terus berupaya. Sekolah yang memiliki budaya evaluasi yang sehat akan terus meningkatkan kemampuannya untuk mengelola adaptabilitas personel dari waktu ke waktu. Proses evaluasi ini penting, termasuk untuk memetakan dan mengantisipasi dampak ketimpangan akses pendidikan yang terjadi dalam struktur kebijakan makro (Rojak & Irfan, 2025).

Kolaborasi dengan personel yang memiliki adaptabilitas tinggi untuk merancang strategi pendampingan dapat meningkatkan efektivitas dan

penerimaan. Personel yang akan menjadi sasaran pendampingan akan lebih menerima strategi yang dirancang dengan melibatkan rekan sejawat yang mereka percaya. Agen perubahan yang dipilih dari kalangan internal dapat membantu menjembatani antara pimpinan dan personel yang mengalami kesulitan. Mereka dapat memberikan masukan tentang pendekatan apa yang paling mungkin diterima oleh rekan sejawat dengan karakteristik tertentu. Mereka juga dapat membantu mengidentifikasi hambatan yang mungkin tidak terlihat oleh pimpinan. Kolaborasi dalam perancangan strategi juga akan meningkatkan komitmen agen perubahan untuk menjalankan peran mereka. Mereka akan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan mereka memiliki andil dalam keberhasilan implementasi perubahan. Sekolah perlu menyediakan forum yang memungkinkan kolaborasi ini terjadi secara terstruktur (Thornton, 2014). Pertemuan rutin antara pimpinan dan agen perubahan dapat menjadi sarana untuk berbagi informasi, mengevaluasi kemajuan, dan menyesuaikan strategi. Kolaborasi yang baik akan menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap keberhasilan adaptasi organisasi. Pendekatan kolaboratif ini sejalan dengan upaya membangun hubungan yang kuat antara motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan peningkatan kinerja guru secara terpadu (Rahmawati & Darmawan, 2024).

Pendekatan yang membedakan antara personel dengan profil adaptabilitas yang berbeda tidak boleh mengarah pada perlakuan yang diskriminatif. Perbedaan pendekatan harus didasarkan pada kebutuhan, bukan pada penilaian tentang nilai atau kontribusi personel (Emery *et al.*, 2025). Personel dengan adaptabilitas rendah bukan berarti memiliki nilai yang lebih rendah bagi organisasi. Mereka mungkin memiliki kontribusi berharga lainnya seperti pengalaman yang mendalam, kearifan, atau keterampilan khusus yang tidak dimiliki personel dengan adaptabilitas tinggi. Pendekatan yang berbeda justru menunjukkan bahwa organisasi menghargai keberagaman dan berkomitmen untuk membantu setiap personel berkembang. Komunikasi tentang perbedaan pendekatan perlu dilakukan dengan hati-hati untuk menghindari kesan bahwa ada kelompok yang diistimewakan atau diabaikan. Personel dengan adaptabilitas tinggi perlu dipastikan tidak merasa terbebani dengan harapan yang berlebihan. Personel dengan adaptabilitas rendah perlu dipastikan tidak merasa distigmatisasi. Keseimbangan untuk memberikan perhatian dan sumber daya kepada berbagai kelompok menjadi tantangan tersendiri bagi pimpinan. Sekolah yang berhasil mengelola keseimbangan ini akan menikmati manfaat dari keberagaman adaptabilitas tanpa menciptakan perpecahan dalam organisasi. Penanganan perbedaan karakteristik psikologis ini juga relevan dengan pengembangan budaya organisasi berbasis kesehatan mental guna meningkatkan kinerja tenaga kerja secara optimal (Rojak *et al.*, 2025).

Keberhasilan pengelolaan adaptabilitas personel pada akhirnya diukur dari kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan dengan gangguan minimal dan dampak positif yang maksimal (Bhashanjaly, 2024). Indikator keberhasilan dapat berupa kecepatan adopsi perubahan, tingkat kepuasan personel selama proses transisi, dan pencapaian tujuan yang diharapkan dari perubahan. Sekolah perlu menetapkan indikator yang jelas sebelum perubahan dimulai untuk

memudahkan evaluasi. Indikator tersebut perlu mencakup aspek proses dan aspek hasil. Aspek proses mencakup bagaimana personel terlibat dalam adaptasi, seberapa efektif pendampingan yang diberikan, dan seberapa baik agen perubahan menjalankan perannya. Aspek hasil mencakup sejauh mana perubahan telah diimplementasikan dan dampaknya terhadap kualitas pembelajaran. Indikator keberhasilan juga perlu mempertimbangkan perspektif yang berbeda. Pimpinan mungkin fokus pada pencapaian target implementasi. Personel mungkin fokus pada seberapa lancar proses adaptasi berlangsung. Kombinasi berbagai perspektif akan memberikan gambaran yang lebih utuh tentang keberhasilan. Sekolah yang memiliki indikator yang jelas dan mengukurnya secara konsisten akan memiliki kemampuan untuk belajar dari setiap pengalaman perubahan. Pembelajaran ini akan meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengelola perubahan di masa depan dengan lebih baik.

SIMPULAN

Kesimpulan dari pembahasan ini adalah bahwa pengelolaan adaptabilitas personel terhadap perubahan organisasi memerlukan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan melalui identifikasi profil adaptabilitas untuk memahami peta kesiapan personel, perancangan strategi pendampingan yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap profil, serta pemanfaatan agen perubahan dari dalam organisasi sebagai sumber daya untuk mempercepat adaptasi kolektif. Keberhasilan pengelolaan adaptabilitas ditentukan oleh kemampuan pimpinan untuk memahami dinamika psikologis perubahan, konsistensi untuk memberikan dukungan, serta keseimbangan untuk memberikan perhatian kepada berbagai kelompok personel. Adaptabilitas bukanlah karakteristik tetap yang tidak dapat diubah, melainkan kemampuan yang dapat dikembangkan melalui pengalaman dan pembelajaran yang terstruktur. Sekolah yang berhasil mengelola adaptabilitas personel akan memiliki ketahanan yang lebih besar untuk menghadapi berbagai perubahan yang tidak terhindarkan.

Implikasi dari temuan ini bagi praktik manajemen pendidikan adalah perlunya kepala sekolah memandang pengelolaan adaptabilitas personel sebagai bagian integral dari strategi pengembangan organisasi, bukan sekadar respons terhadap perubahan yang akan diterapkan. Saran yang dapat diberikan adalah agar sekolah mulai mengembangkan instrumen untuk memetakan profil adaptabilitas personel secara sistematis. Hasil pemetaan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang program pengembangan kapasitas adaptabilitas yang berkelanjutan. Sekolah juga disarankan untuk mengidentifikasi dan memberdayakan agen perubahan dari dalam organisasi yang dapat membantu rekan sejawat dalam proses adaptasi. Pelatihan keterampilan fasilitasi dan komunikasi bagi agen perubahan perlu diselenggarakan untuk mempersiapkan mereka menjalankan peran. Pendampingan bagi personel dengan adaptabilitas rendah perlu dirancang dengan pendekatan yang sabar dan empatik, dengan fokus pada pembangunan efikasi diri secara bertahap. Evaluasi berkala terhadap proses adaptasi perlu dilakukan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Akmal, D. Kurniawan, D. Darmawan, & A. Wardani. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: IntiPresindo Pustaka.
- Aldridge, J. M., & McLure, F. (2023). Preparing Schools for Educational Change: Barriers and Supports – A Systematic Literature Review. *Leadership and Policy in Schools*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>
- Barclay, A. (2009). Employee Change Agents: The Foundation for Effective Organizational Change. *International Business Research*, 2(4), 3. <https://doi.org/10.5539/IBR.V2N4P3>
- Bhashanjaly, S. (2024). Adaptability in the Workplace: A Skill for the Modern Era. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i3.2014>
- Darjan, I. (2024). Resistance to Change in the Romanian Educational System: Challenges and Opportunities. *Journal of Education and Science*. <https://doi.org/10.35923/jes.2024.1.10>
- Darmawan, D. & Fajar, A.S. M. (2024). The Role of Social Media in the Distribution and Dissemination of Education Publications in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(2), 41-58.
- Darmawan, D., Hardyansah, R., Sulani, S., Marsal, A. P., & Da Silva, E. B. (2024). Change Management and Legal Compliance in Modern Organizations. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 11-16.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A. R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y. R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., Zahid, R. A., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Blended Learning in Developing Students' Critical Thinking Skills in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(1), 71-86.
- Dena, S., & Darmawan, D. (2024). Character Development of Students in Public High School 4 Surabaya Through the Role of School Culture and Parenting Style. *EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies*, 4(1), 417-428.
- Emery, A., Louick, R., & Sickels, M. (2025). *Personalizing to Individual Differences*. 159–172. <https://doi.org/10.4324/9781032719467-13>
- Furnham, A. (2012). *Resistance to change*. 189–191. https://doi.org/10.1057/9780230369764_53
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Greenfield, T., & Greener, S. (Eds.). (2016). *Research methods for postgraduates*. John Wiley & Sons.
- Gupta, A., & Gupta, N. (2022). *Research methodology*. SBPD Publications.

- Hariani, M. & R. Mardikaningsih. (2022). The Performance of Authenticity and the Commodification of Parasocial Bonds: Twin Pillars of Influencer Culture on Social Media, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 385-412.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Irfan, M. & T. Sajjapong. (2023). Leadership in Constructing and Reproducing Organizational Culture through Symbols and Rituals, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 143-166.
- Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). The Leadership Meaning-Making Process and Its Implications for Organizational Psychological Culture. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(2), 1-9.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247-259.
- Jayadi, M., & Suryatni, M. (2025). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Effect of Employee Agility and Organizational Support on Readiness for Change among Employees of BNN NTB Province. *Asian Journal of Management Analytics*, 4(3), 1429-1448. <https://doi.org/10.55927/ajma.v4i3.15127>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar Manajemen Bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krimi, M. (2022). Educational Reform: Change Implementation, Support and Management. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*, 2(4). <https://doi.org/10.55454/rccsas.2.4.2022.001>
- Kurian, R. E. (2024). "Let's do it and not you do it": role of mentoring in facilitating change supportive behaviour. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2023-0173>
- Lee, S.-L., Chan, H., Tong, Y., & Chiu, C.-Y. (2023). Growth mindset predicts teachers' life satisfaction when they are challenged to innovate their teaching. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 17, 183449092311675-183449092311675. <https://doi.org/10.1177/18344909231167533>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). *Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager*. 2, 100012. <https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2021.100012>
- Mardikaningsih, R. (2024). Change Management: The Contribution of Sustainable Human Resource Management to Organizational Commitment and Employee Innovative Behavior. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 452-464.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Design and Implementation of Communication Strategy in Change Management. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 237-242.
- Mardikaningsih, R., A. Gunawan, D. Darmawan, & A. Karina. (2015). *Manajemen, Teknologi, dan Bisnis*. Jakarta: Addar Press.
- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V. (2022). The role of work motivation, competency, and professionalism on teacher performance. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250-255.
- Mihai, P. (2015). *The need for mentoring as a resilience factor for adapting to school workplace*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2035.0241>
- Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135-135. <https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
- Mubasysyir, M. M., & Darmawan, D. (2024). Improving Performance: The Role Of Teacher Professionalism And Discipline At The Tahsinul Akhlaq Bahrul Ulum Foundation Surabaya. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 337-354.
- Musaigwa, M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*. <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Pickard, A. J. (2013). *Research methods in information*. Facet Publishing.
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021). Teacher Self-Efficacy and Engagement in Professional Development. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 233-238.
- Putra, A. R., & Arifin, S. (2022). The Importance of Total Quality Management (TQM) in Building A Sustainable and Adaptive Organizational Culture to Change. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 67-72.
- Putra, A. R., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Organisational Social Capital and Team Collaboration as Supports for Total Quality Management, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 129-146.
- Quiros, E. (2014). Leading people many people have a difficult through change. *Strategic Finance*, 96(5), 15-16.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Rojak, J. A. (2023). Factors Affecting Lecturer Involvement in Academic Culture Development and How Academic Culture Implements Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 29-34.
- Rojak, J. A. (2024a). Structured Mentoring as a Catalyst for Developing Professional Competencies Among University Students. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 87-92.

-
- Rojak, J. A. (2024b). The relationship of transformational leadership and organizational commitment in higher education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A., & Irfan, M. (2025). Urban–Rural Educational Access Inequality within Economic Structure and Policy Frameworks. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(1), 21-29.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Rozikin, M. Z., Ghozali, S., & Darmawan, D. (2023). Teacher Adaptation and the Role of Educational Institutions to Foster Learner Discipline and Participation in the Classroom. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 199-212.
- Sahid, S. & Darmawan, D. (2024). Level of Job Satisfaction and Organizational Culture: The Key to Teacher Commitment at the Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Saputra, R. T., & Darmawan, D. (2023). Improving teacher performance through effective leadership, work discipline, and work motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31-36.
- Skevofilax, M. (2025). *Innovation and Adaptation*. 77–89. <https://doi.org/10.4324/9781003616597-8>
- Thornton, K. (2014). Mentors as educational leaders and change agents. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(1), 18–31. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-07-2013-0038>
- Vance, E. A., Tanenbaum, E., Kaur, A., Otto, M. C., & Morris, R. (2017). An Eight-Step Guide to Creating and Sustaining a Mentoring Program. *The American Statistician*, 71(1), 23–29. <https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1251493>
- Wanti, M. W., & Darmawan, D. (2024). The influence of school culture on the character of junior high school students. *Journal of Islamic Elementary Education*, 2(2), 201-214.
- Yang, B. (2024). *Strategies to Create a Climate of Change Readiness in Organizations*. 2(2). <https://doi.org/10.18686/cle.v2i2.3830>