

Mengintegrasikan Nilai Keberlanjutan dan Moderasi Beragama dalam Manajemen Perubahan Perguruan Tinggi Islam di Indonesia

Agus Setyawanto¹, Bachtiar Hariyadi², Sufinatin Aisida³

¹Universitas Sunan Giri, Surabaya, Indonesia

²STAI An Najah Indonesia Mandiri, Sidoarjo Indonesia

³Universitas Darul Ulum, Jombang, Indonesia

Email: agusdady9@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi integrasi nilai keberlanjutan dan moderasi beragama dalam praktik manajemen perubahan di perguruan tinggi Islam di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif yang melibatkan 15 informan kunci dari sektor akademik dan administratif, penelitian ini mengidentifikasi empat tema utama: kesadaran dan komitmen terhadap perubahan yang berkelanjutan, peran moderasi beragama dalam membentuk budaya organisasi, strategi komunikasi dan partisipasi pemangku kepentingan, serta tantangan yang dihadapi selama implementasi perubahan. Temuan menunjukkan bahwa penerapan nilai keberlanjutan dan moderasi beragama meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi, inklusivitas, dan keberhasilan transformasi jangka panjang. Namun, resistensi dari individu yang terbiasa dengan status quo dan keterbatasan sumber daya tetap menjadi hambatan signifikan. Penelitian ini menekankan pentingnya menggabungkan model teknis manajemen perubahan dengan nilai-nilai budaya dan keagamaan untuk mendorong perubahan organisasi yang efektif dan harmonis dalam konteks pendidikan Islam.

Kata Kunci: Manajemen perubahan, keberlanjutan, moderasi beragama, perguruan tinggi Islam.

ABSTRACT

This study explores the integration of sustainability and religious moderation values in change management practices at Islamic higher education institutions in Indonesia. Using a qualitative case study approach involving 15 key informants from academic and administrative sectors, the research identifies four main themes: awareness and commitment to sustainable change, the role of religious moderation in shaping organizational culture, communication and stakeholder participation strategies, and challenges faced during change implementation. Findings indicate that embedding sustainability and religious moderation enhances organizational adaptability, inclusivity, and long-term transformation success. However, resistance from individuals accustomed to the status quo and limited resources remain significant obstacles. The study underscores the importance of combining technical change management models with cultural-religious values to foster effective and harmonious organizational change in Islamic educational contexts.

Keywords: change management, sustainability, religious moderation, islamic higher education.

1. PENDAHULUAN

Manajemen perubahan telah menjadi topik yang sangat penting dan relevan dalam pengelolaan organisasi di era modern, terutama di lingkungan pendidikan tinggi yang terus menghadapi dinamika dan tantangan perubahan yang cepat. Perubahan organisasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyangkut aspek manusia, budaya, dan strategi yang saling berkaitan secara kompleks. Dalam konteks perguruan tinggi Islam, khususnya, pengelolaan perubahan perlu memperhatikan nilai-nilai keislaman dan karakteristik sosial budaya yang ada agar proses perubahan dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, manajemen perubahan di

lembaga pendidikan Islam tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan struktural, tetapi juga memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan secara kolaboratif.

Perkembangan global dan kemajuan teknologi informasi telah membawa dampak signifikan terhadap cara lembaga pendidikan mengelola proses pembelajaran, administrasi, dan manajemen sumber daya manusia. Transformasi digital dan tuntutan kualitas pendidikan yang semakin tinggi menuntut perguruan tinggi untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan responsif terhadap perubahan. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa banyak organisasi pendidikan mengalami resistensi dan kesulitan dalam mengimplementasikan perubahan secara optimal. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal seperti budaya organisasi yang kuat, ketidaksiapan SDM, serta kendala eksternal seperti regulasi dan perubahan kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap teori dan praktik manajemen perubahan sangat diperlukan sebagai fondasi dalam merancang strategi perubahan yang efektif.

Literatur mengenai manajemen perubahan telah berkembang pesat, dengan berbagai model dan paradigma yang dikembangkan oleh para ahli seperti Lewin (1947), dengan model tiga tahap: Unfreeze, Change, Refreeze. Kotter (1996) dengan model 8 langkah hingga model ADKAR yang menekankan aspek individual dalam perubahan (Hiatt, 2006; Tang, 2019). Masing-masing model memiliki kelebihan dan kekurangan, serta konteks penerapan yang berbeda. Namun, studi menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat bergantung pada pendekatan yang humanistik dan partisipatif, di mana aspek komunikasi, kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci (Errida & Lotfi, 2021). Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini semakin penting mengingat institusi pendidikan memiliki karakteristik yang unik, yaitu keberagaman pemangku kepentingan mulai dari dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, hingga masyarakat luas.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas teori dan aplikasi manajemen perubahan, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam studi yang mengintegrasikan paradigma keberlanjutan (sustainability) dan nilai-nilai moderasi beragama ke dalam praktik manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam. Paradigma keberlanjutan menuntut organisasi tidak hanya berfokus pada perubahan jangka pendek, tetapi juga memastikan perubahan tersebut dapat dipertahankan dan membawa manfaat jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan (Sancak, 2023). Sementara itu, nilai moderasi beragama sebagai prinsip keislaman yang moderat, toleran, dan inklusif, menjadi landasan penting dalam membangun kultur organisasi yang harmonis dan adaptif terhadap perubahan sosial budaya di masyarakat yang majemuk. Keterpaduan kedua aspek ini dalam kerangka manajemen perubahan masih jarang ditemukan dalam literatur ilmiah, terutama dalam konteks pendidikan tinggi Islam di Indonesia.

Selain itu, riset empiris yang mengkaji bagaimana model manajemen perubahan yang mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dan moderasi beragama diterapkan di perguruan tinggi Islam masih sangat terbatas. Studi-studi sebelumnya lebih banyak fokus pada aspek teknis dan prosedural perubahan tanpa mengkaji secara mendalam implikasi nilai-nilai tersebut terhadap dinamika organisasi dan kualitas pendidikan. Padahal, perguruan tinggi Islam sebagai lembaga yang mengemban misi pendidikan sekaligus dakwah, memerlukan pendekatan yang tidak hanya efektif secara manajerial tetapi juga berlandaskan nilai-nilai keagamaan yang moderat dan progresif (M. Nasir & Rijal, 2021). Oleh karena itu, penelitian yang mengisi kekosongan ini menjadi sangat penting untuk mendukung pengembangan teori dan praktik manajemen perubahan yang sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam kontemporer.

Penelitian ini hadir dengan tujuan untuk mengkaji dan mengembangkan model manajemen perubahan yang adaptif dan berkelanjutan di perguruan tinggi Islam dengan mengintegrasikan prinsip moderasi beragama sebagai landasan strategis. Pendekatan yang diambil bersifat kualitatif dengan metode studi kasus pada beberapa perguruan tinggi Islam di

Indonesia. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan pemahaman komprehensif mengenai tantangan, strategi, dan praktik manajemen perubahan yang selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan dan moderasi beragama, sekaligus memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi para pemangku kepentingan pendidikan Islam.

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memperluas kajian manajemen perubahan dengan menggabungkan aspek nilai keagamaan dan keberlanjutan yang selama ini kurang mendapat perhatian. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi pimpinan perguruan tinggi Islam dalam menyusun strategi perubahan yang inklusif, responsif terhadap dinamika sosial, dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya khazanah akademik, tetapi juga memberikan dampak positif bagi peningkatan kualitas dan daya saing lembaga pendidikan Islam di era globalisasi.

Manajemen perubahan merupakan suatu disiplin ilmu yang membahas bagaimana organisasi dapat melakukan transformasi secara efektif agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan berubah secara cepat (Burnes, 2020). Model klasik yang sering dijadikan acuan adalah model tiga tahap Kurt Lewin yaitu unfreeze, change, dan refreeze yang menekankan perlunya persiapan organisasi sebelum perubahan, pelaksanaan perubahan, dan penguatan perubahan agar menjadi budaya organisasi (Cummings et al., 2016). Namun, model ini dianggap kurang mampu menangani kompleksitas perubahan di era kontemporer yang membutuhkan pendekatan lebih fleksibel dan berkelanjutan (Hiatt, 2006).

(Kotter, 1996) kemudian mengembangkan model manajemen perubahan yang lebih komprehensif melalui delapan langkah strategis, mulai dari menciptakan rasa urgensi hingga mengkonsolidasikan perubahan dan mengintegrasikannya dalam budaya organisasi. Model ini menekankan pentingnya kepemimpinan visioner dan komunikasi yang efektif dalam mendorong partisipasi seluruh anggota organisasi. Lebih lanjut, model ADKAR yang dikembangkan oleh Hiatt (2006) menitikberatkan pada perubahan di tingkat individu dengan fokus pada Awareness (kesadaran), Desire (keinginan), Knowledge (pengetahuan), Ability (kemampuan), dan Reinforcement (penguatan), sehingga perubahan dianggap berhasil apabila setiap individu dalam organisasi terlibat aktif.

Dalam konteks pendidikan, manajemen perubahan harus mempertimbangkan karakteristik unik institusi pendidikan yang terdiri dari beragam pemangku kepentingan dengan kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda (Fullan, 2007). Pendidikan tinggi, khususnya di Indonesia, menghadapi tantangan perubahan yang kompleks akibat kemajuan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, serta tuntutan globalisasi (Tierney, 2020). Oleh karena itu, pendekatan perubahan harus bersifat partisipatif, kolaboratif, dan adaptif untuk mengatasi resistensi yang muncul dari berbagai pihak (Bozkus, 2023; Sahay & Goldthwaite, 2024).

Kajian mengenai nilai keberlanjutan dalam manajemen perubahan mulai banyak mendapat perhatian sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk tidak hanya fokus pada perubahan jangka pendek tetapi juga mempertahankan dan mengembangkan perubahan secara berkelanjutan. Paradigma keberlanjutan mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan yang harus diperhatikan dalam proses perubahan agar organisasi mampu bertahan dalam jangka panjang (Hariram et al., 2023). Dalam konteks pendidikan Islam, nilai keberlanjutan ini sejalan dengan tujuan pendidikan yang tidak hanya mencetak lulusan cerdas tetapi juga berakhlak mulia dan bertanggung jawab sosial.

Selain aspek keberlanjutan, integrasi nilai moderasi beragama menjadi faktor penting dalam mengelola perubahan di lembaga pendidikan Islam. Moderasi beragama sebagai prinsip yang menekankan sikap toleransi, inklusivitas, dan keseimbangan dalam beragama menjadi landasan strategis dalam membangun budaya organisasi yang harmonis dan adaptif terhadap perubahan sosial. Hal ini penting mengingat perguruan tinggi Islam berada dalam konteks masyarakat majemuk yang rentan terhadap konflik nilai dan perbedaan pandangan (Anzaikhan et

al., 2023). Pendekatan moderasi beragama dalam manajemen perubahan dapat membantu menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan mendorong keterlibatan seluruh pihak tanpa diskriminasi (Pribadi et al., 2024).

Beberapa penelitian empiris yang ada menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan di perguruan tinggi Islam sangat dipengaruhi oleh bagaimana nilai-nilai moderasi beragama dan keberlanjutan diinternalisasikan dalam strategi dan budaya organisasi (Asrori, 2025; Raharjo & Lopo, 2025). Namun demikian, literatur yang secara eksplisit menggabungkan kedua konsep tersebut dalam kerangka manajemen perubahan masih terbatas, sehingga menimbulkan kesenjangan penelitian yang perlu diisi.

Penelitian yang mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dan moderasi beragama dalam praktik manajemen perubahan di perguruan tinggi Islam diyakini dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan teori dan praktik manajemen perubahan yang sesuai dengan konteks lokal dan global. Dengan pendekatan ini, lembaga pendidikan Islam tidak hanya mampu menghadapi tantangan perubahan secara efektif, tetapi juga dapat berperan sebagai agen perubahan yang mendorong transformasi sosial yang inklusif dan berkeadilan (Hakim, 2021).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik manajemen perubahan yang mengintegrasikan nilai keberlanjutan dan moderasi beragama di perguruan tinggi Islam di Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi fenomena kompleks yang bersifat kontekstual dan memerlukan deskripsi yang kaya terhadap pengalaman para pelaku perubahan dalam organisasi pendidikan Islam (Creswell & Creswell, 2017).

Penelitian dilakukan di tiga perguruan tinggi Islam di Indonesia yang dipilih secara purposive berdasarkan kriteria: memiliki program manajemen strategik yang aktif, sedang atau pernah melakukan proses perubahan organisasi, serta menunjukkan komitmen terhadap penerapan nilai moderasi beragama. Subjek penelitian meliputi pimpinan perguruan tinggi, dosen senior, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang dianggap memiliki peran atau pengalaman dalam proses manajemen perubahan di lembaga masing-masing.

Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan 15 informan kunci yang dipilih secara purposive untuk mendapatkan perspektif yang representatif dari berbagai level organisasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan yang berisi pertanyaan mengenai proses perubahan, strategi yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta bagaimana nilai keberlanjutan dan moderasi beragama diintegrasikan dalam praktik manajemen perubahan. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan untuk menangkap dinamika interaksi dan budaya organisasi terkait manajemen perubahan. Dokumen-dokumen resmi seperti kebijakan institusi, laporan perubahan, dan dokumen internal lainnya juga dikaji sebagai data pendukung (Yin, 2018).

Data hasil wawancara dan observasi dianalisis menggunakan metode analisis tematik (thematic analysis) dengan tahap awal pengorganisasian data, pengkodean, identifikasi tema-tema utama, serta interpretasi makna yang terkandung dalam data (Braun & Clarke, 2022). Proses analisis juga memperhatikan kesesuaian dengan kerangka teori yang telah dikembangkan, yakni integrasi nilai keberlanjutan dan moderasi beragama dalam manajemen perubahan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber data dan teknik, serta refleksi kritis oleh peneliti selama proses analisis untuk meminimalisasi bias (Denzin & Lincoln, 2011).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa tema utama yang menggambarkan bagaimana manajemen perubahan dijalankan di perguruan tinggi Islam dengan integrasi nilai keberlanjutan dan moderasi beragama. Tema-tema tersebut meliputi: (1) Kesadaran dan Komitmen terhadap Perubahan Berkelanjutan, (2) Peran Moderasi Beragama dalam Membangun Kultur Organisasi, (3) Strategi Komunikasi dan Partisipasi Stakeholder, serta (4) Hambatan dan Tantangan dalam Proses Perubahan.

1. Kesadaran dan Komitmen terhadap Perubahan Berkelanjutan

Para informan menunjukkan tingkat kesadaran tinggi terkait pentingnya perubahan yang tidak hanya bersifat sesaat, tetapi harus berkelanjutan untuk menjamin kemajuan perguruan tinggi secara konsisten. Seorang rektor menyatakan:

“Perubahan yang kami lakukan selalu diarahkan untuk membangun fondasi yang kuat agar institusi ini tetap maju dalam jangka panjang. Kami tidak ingin sekadar mengganti hal-hal yang tampak, tapi merubah mindset dan budaya yang mendukung keberlanjutan.” (Wawancara, 12 Juli 2025)

Hal ini mengindikasikan bahwa perguruan tinggi tersebut menginternalisasi prinsip keberlanjutan dalam perencanaan strategis dan pelaksanaan perubahan, sejalan dengan teori (Bamford & Forrester, 2003) yang menekankan pentingnya perubahan yang berkelanjutan.

2. Peran Moderasi Beragama dalam Membangun Kultur Organisasi

Moderasi beragama berperan sebagai landasan nilai yang membentuk sikap inklusif dan toleran dalam proses perubahan. Salah satu dosen senior mengungkapkan:

“Kami berpegang pada nilai moderasi untuk memastikan setiap perubahan tidak menimbulkan konflik internal, dan semua pihak merasa dihargai. Ini sangat penting karena kami beroperasi dalam masyarakat yang beragam, jadi nilai toleransi menjadi pilar utama.” (Wawancara, 15 Juli 2025)

Pernyataan ini sejalan dengan pendapat (Fathoni, 2025) dan (H. Nasir et al., 2023) yang menyatakan bahwa moderasi beragama dapat memfasilitasi iklim organisasi yang kondusif bagi perubahan.

3. Strategi Komunikasi dan Partisipasi Stakeholder

Komunikasi yang efektif dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan menjadi faktor kunci keberhasilan manajemen perubahan. Seorang tenaga kependidikan menyampaikan:

“Kami selalu berusaha melibatkan dosen, mahasiswa, dan staf dalam setiap tahap perubahan. Lewat forum-forum diskusi dan sosialisasi rutin, semua merasa memiliki peran, sehingga resistensi dapat diminimalisir.” (Wawancara, 14 Juli 2025)

Strategi ini mencerminkan model (Kotter, 1996) yang menekankan pentingnya komunikasi dan partisipasi aktif dalam proses perubahan.

4. Hambatan dan Tantangan dalam Proses Perubahan

Meski demikian, terdapat sejumlah tantangan seperti resistensi dari sebagian kecil anggota organisasi dan keterbatasan sumber daya. Seorang pimpinan fakultas mengungkapkan:

“Ada kalanya kami menemui penolakan, terutama dari mereka yang sudah nyaman dengan cara lama. Selain itu, sumber daya manusia dan dana juga kadang menjadi kendala untuk menjalankan program perubahan.” (Wawancara, 13 Juli 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa kendala internal dan eksternal tetap menjadi faktor yang harus dikelola secara cermat dalam manajemen perubahan (Ferede et al., 2024).

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen perubahan di perguruan tinggi Islam sangat ditentukan oleh integrasi prinsip keberlanjutan dan moderasi beragama dalam strategi dan pelaksanaannya. Kesadaran akan pentingnya perubahan berkelanjutan memungkinkan institusi untuk menghindari perubahan yang bersifat episodik dan tidak berkesinambungan, sesuai dengan perspektif (Bamford & Forrester, 2003). Selanjutnya, moderasi beragama berfungsi sebagai nilai dasar yang menumbuhkan sikap saling menghargai dan inklusif, sehingga perubahan tidak menimbulkan gesekan sosial yang berpotensi merusak keharmonisan organisasi. Hal ini mendukung temuan (Hasan, 2021) bahwa nilai moderasi dapat memperkuat iklim organisasi yang kondusif. Strategi komunikasi dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan merupakan praktik terbaik yang konsisten dengan model Kotter (1996) dan Hiatt (2006) dalam memastikan partisipasi aktif dan penguatan perubahan pada tingkat individu. Hal ini penting untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen internal terhadap perubahan. Namun, kendala seperti resistensi dan keterbatasan sumber daya menjadi tantangan yang harus dikelola secara hati-hati. Penanganan hambatan ini memerlukan pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan strategi manajemen sumber daya yang efektif agar proses perubahan dapat berjalan optimal (Burnes, 2020). Secara keseluruhan, penelitian ini menguatkan argumen bahwa manajemen perubahan yang efektif di lembaga pendidikan Islam harus menggabungkan nilai-nilai keberlanjutan dan moderasi beragama agar proses perubahan dapat berlangsung harmonis, responsif, dan berdampak positif jangka panjang.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen perubahan di perguruan tinggi Islam yang mengintegrasikan nilai keberlanjutan dan moderasi beragama berjalan dengan baik dan menjadi kunci keberhasilan transformasi organisasi. Kesadaran dan komitmen terhadap perubahan yang berkelanjutan mendorong perguruan tinggi untuk membangun budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap tantangan zaman. Nilai moderasi beragama berperan sebagai landasan moral dan sosial yang memfasilitasi terciptanya iklim organisasi yang inklusif, toleran, dan harmonis dalam menghadapi perubahan. Strategi komunikasi yang efektif dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan memperkuat keterlibatan dan meminimalisir resistensi. Namun, kendala seperti resistensi sebagian anggota dan keterbatasan sumber daya masih menjadi tantangan yang perlu mendapat perhatian khusus.

DAFTAR PUSTAKA

Anzaikhan, M., Idani, F., & Muliani, M. (2023). Moderasi Beragama sebagai Pemersatu Bangsa serta Perannya dalam Perguruan Tinggi. *Abrahamic Religions: Jurnal Studi Agama-Agama*, 3(1), 17–34.

- Asrori, A. (2025). PENGUATAN NILAI-NILAI ISLAM WASATHIYAH MELALUI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM SWASTA. *UNISAN JURNAL*, 4(2), 40–51.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564.
- Bozkus, K. (2023). Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation. In *Organizational Culture-Cultural Change and Technology*. IntechOpen.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016270.
- Fathoni, T. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mewujudkan Sekolah sebagai Wadah Moderasi Beragama: Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mewujudkan Sekolah sebagai Wadah Moderasi Beragama. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 5(2), 442–449.
- Ferede, W. L., Endawoke, Y., & Tessema, G. (2024). Change management through strategic leadership: the mediating effect of knowledge management in public organizations, Ethiopia. *Future Business Journal*, 10(1), 93.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Hakim, F. R. (2021). Urgensi model pembelajaran interaktif dalam meningkatkan prestasi dan motivasi belajar siswa dalam mata pelajaran pendidikan agama Islam. *Tsamratul Fikri/ Jurnal Studi Islam*, 15(1), 1–18.
- Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10682.
- Hasan, M. (2021). Prinsip moderasi beragama dalam kehidupan berbangsa. *Jurnal Mubtadiin*, 7(02), 110–123.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Kotter, J. P. (1996). Successful change and the force that drives it. *Canadian Manager*, 21(3), 20–23.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143–153.
- Nasir, H., Kaharuddin, K., & Shaleh, M. (2023). Pengelolaan Kerukunan Antarumat Beragama dalam Membentuk Iklim yang Kondusif. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 12(4), 589–598.
- Nasir, M., & Rijal, M. K. (2021). Keeping the middle path: mainstreaming religious moderation through Islamic higher education institutions in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 11(2), 213–241.
- Pribadi, I., Pajarianto, H., Nasriandi, N., Anuar, A. Bin, & Galugu, N. S. (2024). *Penguatan Iklim Akademik Toleran Di Perguruan Tinggi Muhammadiyah: Perspektif Peace Education*. Penerbit Widina.

- Raharjo, S., & Lopo, F. L. (2025). Internalisasi Nilai Moderasi dalam Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum. *Journal Scientific of Mandalika (JSM) e-ISSN 2745-5955/ p-ISSN 2809-0543*, 6(4), 866–876.
- Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2024). Participatory practices during organizational change: Rethinking participation and resistance. *Management Communication Quarterly*, 38(2), 279–306.
- Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165.
- Tang, K. N. (2019). Change management. In *Leadership and change management* (pp. 47–55). Springer.
- Tierney, M. A. (2020). *How Experienced High School Teachers Perceive the Effects of an Instructional Coaching Program on Their Pedagogical Strategies*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.