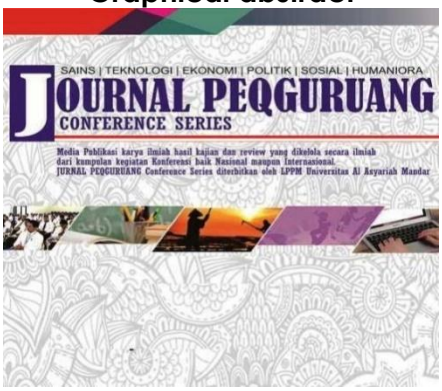
Journal
Peqguruang: Conference Series
eISSN: 2686–3472

JPCS
Vol. 8 No. 2 Nov. 2026

Graphical abstract



MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM: STUDI KOMPARATIF PEMIKIRAN JOHN P. KOTTER DAN KONSEP ISLAH

[1*]Muhammad Muzani Zulmaizar, [1]M. Anwar Hindi, [1]Nur Isfha Damayanti
[1]Universitas Al Asyariah Mandar

*Corresponding author
muzanizulmaizar@mail.unasman.ac.id

Abstract

Change management plays a crucial role in enhancing the adaptability of Islamic educational institutions in responding to strategic environmental changes. This study aims to analyze John P. Kotter's change management model and the concept of islah from the perspective of Islamic educational management, identify their similarities and differences, and formulate a conceptual synthesis of both approaches. This study employed a qualitative approach using a library research method with a comparative study design. Data were collected from John P. Kotter's works, the Qur'an, Tafsir Al-Misbah by M. Quraish Shihab, as well as relevant books and scholarly journal articles, and were analyzed using content analysis. The findings indicate that both concepts emphasize the importance of leadership, awareness of change, collaboration, communication, and sustainable change. However, they differ in their philosophical foundations and ultimate objectives. Kotter's model focuses on organizational effectiveness through a systematic change process, whereas the concept of islah, grounded in the Qur'an and Sunnah, emphasizes public benefit (maslahah), character development, and moral and spiritual responsibility. This study proposes a conceptual synthesis integrating Kotter's change management model with the values of islah as an alternative framework for managing change in Islamic educational institutions.

Keywords: *change management, comparative study, Islamic education management, islah, John P. Kotter*

Abstrak

Manajemen perubahan merupakan aspek penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi lembaga pendidikan Islam terhadap dinamika lingkungan strategis. Penelitian ini bertujuan menganalisis model manajemen perubahan John P. Kotter dan konsep islah dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, mengidentifikasi persamaan serta perbedaannya, dan merumuskan sintesis konseptual keduanya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *library research* dan desain studi komparatif. Data diperoleh dari karya John P. Kotter, Al-Qur'an, Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, serta berbagai buku dan artikel ilmiah yang relevan, kemudian dianalisis menggunakan teknik *content analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua konsep memiliki kesamaan dalam menekankan pentingnya kepemimpinan, kesadaran perubahan, kolaborasi, komunikasi, dan keberlanjutan perubahan. Perbedaannya terletak pada landasan filosofis dan orientasi perubahan. Model Kotter berfokus pada efektivitas organisasi melalui tahapan perubahan yang sistematis, sedangkan konsep islah berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah dengan orientasi pada kemaslahatan, pembentukan karakter, serta tanggung jawab moral dan spiritual. Penelitian ini menghasilkan sintesis konseptual yang mengintegrasikan tahapan perubahan John P. Kotter dengan nilai-nilai islah sebagai alternatif kerangka manajemen perubahan bagi lembaga pendidikan Islam.

Kata kunci: *manajemen perubahan, John P. Kotter, islah, manajemen pendidikan Islam, studi komparatif*

Article history
DOI: 10.35329/jp.v8i2.7492
Received : *02-10-2026* | **Received in revised form :** *26-10-2026* | **Accepted :***17-11-2026*

1. PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam. Perkembangan teknologi informasi, transformasi kebijakan pendidikan, tuntutan peningkatan mutu, serta perubahan kebutuhan masyarakat mendorong lembaga pendidikan Islam untuk terus beradaptasi tanpa mengabaikan identitas dan nilai-nilai keislamannya. Dalam konteks tersebut, manajemen perubahan menjadi aspek strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan, meningkatkan kualitas tata kelola, serta mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Sebaliknya, perubahan yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan resistensi, melemahkan komitmen organisasi, dan menghambat pencapaian tujuan pendidikan (Firdaus, 2021; Ulya, 2023).

Salah satu model yang paling berpengaruh dalam kajian manajemen perubahan adalah *Eight-Step Change Model* yang dikembangkan oleh John P. Kotter. Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan ditentukan oleh delapan tahapan yang saling berkaitan, yaitu membangun rasa urgensi, membentuk koalisi pemandu, merumuskan visi perubahan, mengomunikasikan visi, memberdayakan anggota organisasi, menciptakan kemenangan jangka pendek, mempertahankan akselerasi perubahan, serta menginstitusionalisasikan perubahan ke dalam budaya organisasi (Kotter, 2014). Kerangka tersebut banyak diadopsi karena memberikan panduan yang sistematis dalam mengelola transformasi organisasi sekaligus meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

Implementasi manajemen perubahan pada institusi pendidikan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya bergantung pada kebijakan yang dirancang, tetapi juga pada kemampuan pemimpin membangun kolaborasi, menginternalisasikan nilai-nilai organisasi, serta melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Penelitian Sahabuddin (2025) mengungkapkan bahwa transformasi kelembagaan memerlukan sinergi kepemimpinan, penguatan budaya organisasi, dan partisipasi aktif sivitas akademika agar perubahan mampu menghasilkan dampak yang berkelanjutan. Sejalan dengan temuan tersebut, Zulmaizar et al. (2025) menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan Islam memerlukan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan pembaruan kelembagaan sehingga perubahan memperkuat karakter dan budaya akademik. Argumen ini memperlihatkan bahwa keberhasilan perubahan dalam pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi nilai dan penguatan institusi.

Meskipun demikian, penerapan teori manajemen perubahan pada lembaga pendidikan Islam memerlukan perspektif yang lebih luas. Tujuan pendidikan Islam tidak hanya diarahkan pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada pembentukan manusia yang beriman, berilmu, berakhlak mulia, serta mampu menjalankan fungsi sebagai hamba dan khalifah Allah (Nabila, 2021). Oleh sebab itu, keberhasilan perubahan tidak cukup diukur melalui efisiensi organisasi atau peningkatan kinerja, tetapi juga harus mempertimbangkan dimensi spiritual, moral, dan kemaslahatan sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan.

Dalam khazanah Islam, konsep *islah* dipahami sebagai proses perbaikan, pembaruan, dan penciptaan kemaslahatan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah (Zainuddin, 2022). Makna *islah* mencakup transformasi individu, organisasi, dan masyarakat menuju kondisi yang lebih baik. Hal ini ditegaskan dalam Q.S. Ar-Ra'd [13]: 11 yang menyatakan bahwa Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri (Kementerian Agama RI, 2019). Dalam menafsirkan ayat-ayat perubahan tersebut, penelitian ini menjadikan *Tafsir Al-Misbah* karya M. Quraish Shihab (2002) sebagai rujukan rujukan utama.

Pemilihan *Tafsir Al-Misbah* didasarkan pada justifikasi metodologis dan substantif yang kuat. Pertama, *Tafsir Al-Misbah* merupakan karya tafsir bercorak *adab ijtima'i* (sosio-kemasyarakatan) yang secara spesifik dialogis dengan realitas modern dan kontekstual terhadap perkembangan masyarakat Indonesia. Kedua, Quraish Shihab menggunakan pendekatan linguistik dan wawasan kebudayaan lokal yang mampu menjembatani teks normatif Al-Qur'an dengan aplikasi praktis dalam sains sosial dan manajemen kontemporer. Ketiga, analisis penafsiran Shihab mengenai ayat-ayat perubahan (seperti Q.S. Ar-Ra'd [13]: 11, Q.S. Ali 'Imran [3]: 104, dan Q.S. Al-Ma'idah [5]: 2) secara konsisten menekankan dimensi psikologis-kesadaran manusia sebagai syarat mutlak perubahan sosial, yang sangat relevan bila disandingkan dengan teori manajemen perubahan modern seperti pemikiran Kotter.

Kajian mengenai manajemen perubahan dalam pendidikan Islam terus mengalami perkembangan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen perubahan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru (Agusnani, 2024), penguatan budaya organisasi sekolah Islam (Khoirunnisa, 2026), serta peningkatan efektivitas kepemimpinan di era disruptif (Yakin, 2024, 2025). Namun, sebagian besar penelitian terdahulu mengkaji kedua konsep secara terpisah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*). Hingga kini masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan model manajemen perubahan John P. Kotter dengan konsep *islah* dalam satu kerangka analisis yang sistematis, khususnya dengan pijakan *Tafsir Al-Misbah*.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan analisis komparatif antara model John P. Kotter dan konsep *islah* dengan *Tafsir Al-Misbah* sebagai basis interpretasi. Kebaruan penelitian terletak pada sintesis konseptual yang mengintegrasikan model perubahan modern dengan prinsip-prinsip *islah*, serta menyajikan ilustrasi aplikatif penerapannya di lembaga pendidikan Islam (madrasah dan pesantren). Penelitian ini bertujuan menganalisis pemikiran Kotter dan konsep *islah*, mengidentifikasi persamaan dan perbedaannya,

merumuskan sintesis konseptual, serta merumuskan implikasi praktis dan keterbatasan penelitian.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode library research (penelitian kepustakaan) dan desain studi komparatif. Pendekatan tersebut dipilih karena berfokus pada analisis konseptual terhadap model manajemen perubahan John P. Kotter dan konsep islah dalam perspektif manajemen pendidikan Islam. Data penelitian bersumber dari literatur primer dan sekunder. Sumber primer meliputi karya John P. Kotter (Leading Change), teks Al-Qur'an, serta Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab. Penggunaan Tafsir Al-Misbah sebagai rujukan interpretatif utama diperkuat oleh argumentasi bahwa tafsir ini memiliki corak adab ijtima'i yang secara eksplisit menghubungkan prinsip-prinsip Al-Qur'an dengan sosiologi perubahan masyarakat modern. Sumber sekunder berupa artikel jurnal ilmiah, buku referensi, dan hasil penelitian mutakhir yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik content analysis (analisis isi) yang mencakup reduksi data, kategorisasi, interpretasi, komparasi, dan sintesis. Validitas analisis diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai referensi primer dan sekunder.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Manajemen Perubahan John P. Kotter

Model manajemen perubahan yang dikembangkan oleh John P. Kotter merupakan salah satu pendekatan yang paling berpengaruh dalam kajian perubahan organisasi modern (Kotter, 2014). Kotter merumuskan *Eight-Step Change Model* yang terdiri atas delapan tahapan:

1. *Create a sense of urgency* (membangun rasa urgensi),
2. *Build a guiding coalition* (membentuk koalisi pemandu),
3. *Form a strategic vision and initiatives* (menyusun visi dan strategi),
4. *Communicate the vision* (mengomunikasikan visi),
5. *Empower broad-based action* (memberdayakan anggota organisasi),
6. *Generate short-term wins* (menciptakan kemenangan jangka pendek),
7. *Sustain acceleration* (mempertahankan akselerasi), dan
8. *Institute change* (melembagakan perubahan ke dalam budaya organisasi) (Kotter, 2014).

Tahap pertama, *create a sense of urgency*, menjadi fondasi utama agar organisasi keluar dari zona nyaman (*complacency*). Dalam lembaga pendidikan Islam, rasa urgensi muncul sebagai respons terhadap tantangan era digital dan dinamika mutu (Susiana et al., 2025). Tahap selanjutnya membutuhkan *guiding coalition* yang melibatkan pimpinan, guru, dan pemangku kepentingan. Meskipun model Kotter menyediakan kerangka operasional yang sangat sistematis, model ini berorientasi pada efektivitas manajerial modern. Oleh karena itu, penguatan dimensi spiritual dan etis mutlak diperlukan melalui konsep *islah*.

Konsep Islah dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Konsep *islah* mengandung makna perbaikan, pembaruan, dan rekonstruksi menuju kondisi yang lebih baik dan membawa kemaslahatan (Zainuddin, 2022). Landasan normatif *islah* merujuk pada Q.S. Ar-Ra'd [13]: 11. M. Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Misbah* menjelaskan bahwa ayat ini menegaskan hukum kemasyarakatan (*sunnatullah*) di mana perubahan eksternal/sosial tidak akan terjadi tanpa didahului oleh perubahan internal (*kesadaran, sikap, dan mindset*) dari individu-individu di dalamnya (Shihab, 2002). Justifikasi penafsiran ini membuktikan bahwa Islam memandang perubahan berawal dari aspek substantif-humanis, bukan sekadar manipulasi struktur.

Selain itu, prinsip *islah* ditegaskan melalui Q.S. Ali 'Imran [3]: 104 tentang *amar ma'ruf nahi munkar* dan Q.S. Al-Ma'idah [5]: 2 tentang *ta'awun* (kolaborasi dalam kebaikan). Dalam *Tafsir Al-Misbah*, *ta'awun* dijelaskan bukan sekadar tolong-menolong biasa, melainkan sinergi terstruktur berbasis takwa dan nilai kebaikan (Shihab, 2002). Pengambilan keputusan perubahan dipandu oleh prinsip *syura* (Q.S. Asy-Syura [42]: 38). Kepemimpinan dalam *islah* dipahami sebagai amanah berlandaskan integritas dan etika teladan Rasulullah SAW (Batubara et al., 2025).

Analisis Komparatif dan Sintesis Konseptual

Analisis komparatif menunjukkan bahwa model Kotter dan konsep *islah* memiliki titik temu pada pentingnya kesadaran awal, kepemimpinan kolaboratif, arah visi yang jelas, komunikasi efektif, dan keberlanjutan perubahan (istiqamah). Perbedaannya terletak pada landasan filosofis: Kotter berorientasi pada efektivitas kinerja organisasi, sedangkan *islah* berorientasi pada kemaslahatan, nilai ibadah, dan pembentukan karakter (akhlak).

Integrasi kedua pemikiran tersebut dapat dirangkum dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Sintesis Komparatif Model John P. Kotter dan Konsep Islah

Aspek	Model John P. Kotter 7492-24243-1-SM.docx	Konsep Islah (Tafsir Al-Misbah) 7492-24243-1-SM.docx	Sintesis Konseptual Integratif 7492-24243-1-SM.docx
Landasan	Manajemen organisasi modern	Al-Qur'an dan Sunnah	Efektivitas manajerial berbasis nilai-nilai Islam
Titik Awal Perubahan	*Sense of urgency*	Kesadaran internal & tauhid (Q.S. Ar-Ra'd: 11)	Kesadaran spiritual-strategis sebagai fondasi perubahan

Penggerak Perubahan	*Guiding coalition*	*Ta'awun* dan *Syura*	Kepemimpinan kolaboratif yang partisipatif dan komunikatif
Arah Perubahan	Visi organisasi	Kemaslahatan (*Maslahah*)	Visi kelembagaan yang efektif dan bernilai ibadah
Implementasi	Komunikasi & pemberdayaan	*Mau'izhah*, amanah, & keteladanan	Eksekusi perubahan berbasis pemberdayaan moral & profesional
Keberlanjutan	Budaya organisasi (*Institute change*)	*Istiqamah* & pembinaan karakter	Budaya organisasi Islami yang konsisten & berkesinambungan
Indikator Keberhasilan	Efektivitas & kinerja organisasi	Kesejahteraan lahir-batin & keberkahan	Lembaga yang unggul secara kinerja dan berkarakter mulia

Ilustrasi Aplikatif Sintesis Model di Lembaga Pendidikan Islam

Untuk memberikan gambaran konkret mengenai bagaimana sintesis integratif ini diterapkan secara nyata, berikut adalah contoh aplikatif ringkas penerapan model di lingkungan Madrasah dan Pondok Pesantren:

1. **Penerapan di Madrasah (Transformasi Digital Pembelajaran):**
   1) Membangun Urgensi Berbasis Kesadaran (Sense of Urgensi + Q.S. Ar-Ra'd: 11): Kepala Madrasah mengadakan rapat orientasi bukan sekadar menakut-nakuti dengan persaingan sekolah umum, melainkan membangun kesadaran niat (niyyah) dan kesadaran moral guru bahwa meningkatkan literasi digital adalah bentuk islah (perbaikan) mutu layanan pendidikan untuk mencetak generasi muslim yang unggul.
   2) Koalisi Pemandu Berbasis Ta'awun (Guiding Coalition + Syura): Dibentuk "Tim Pengembang Digital Madrasah" yang terdiri dari Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, guru muda berkeahlian IT, senior yang disegani, dan perwakilan Komite Sekolah. Pengambilan keputusan teknis dilakukan melalui syura (musyawarah) tanpa mengedepankan ego struktural.
   3) Kemenangan Jangka Pendek & Istiqamah: Madrasah melatih pembuatan modul digital interaktif untuk 3 mata pelajaran utama dalam waktu 1 bulan (short-term wins). Hasil positif ini diapresiasi dan dilembagakan menjadi Standar Operasional Prosedur (SOP) madrasah secara berkelanjutan (istiqamah).
2. **Penerapan di Pondok Pesantren (Modernisasi Tata Kelola Keuangan dan Manajemen Kurikulum):**
   1) Kepemimpinan Teladan dan Visi Kemaslahatan: Kyai/Pengasuh Pesantren bersama Dewan Kiai merumuskan visi modernisasi manajemen tanpa menghilangkan tradisi turats (kitab kuning). Visi diformulasikan untuk mencapai kemaslahatan santri dan akuntabilitas amanah publik.
   2) Pemberdayaan dan Pelatihan Berbasis Mau'izhah: Para santri senior dan pengurus pesantren diberdayakan melalui pelatihan manajemen kelembagaan. Komunikasi perubahan disampaikan melalui pendekatan mau'izhah hasanah (nasihat yang baik) sehingga perubahan tata kelola tidak dianggap melanggar norma tradisi pesantren, melainkan wujud penyempurnaan nilai amanah.

4. SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa model manajemen perubahan John P. Kotter dan konsep islah dalam perspektif manajemen pendidikan Islam memiliki titik temu sekaligus perbedaan yang saling melengkapi. Keduanya memandang perubahan sebagai proses yang memerlukan kepemimpinan, komunikasi, partisipasi, serta komitmen seluruh anggota organisasi untuk mewujudkan transformasi yang berkelanjutan. Perbedaannya terletak pada landasan filosofis dan orientasi perubahan. Model Kotter berfokus pada efektivitas perubahan organisasi melalui tahapan yang sistematis, sedangkan konsep islah menempatkan perubahan sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual yang berorientasi pada terwujudnya kemaslahatan berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh sintesis konseptual yang mengintegrasikan model delapan langkah John P. Kotter dengan prinsip-prinsip islah dalam manajemen pendidikan Islam. Sintesis tersebut menunjukkan bahwa efektivitas manajemen perubahan pada lembaga pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan penerapan tahapan perubahan secara manajerial, tetapi juga oleh internalisasi nilai-nilai amanah, musyawarah, ta'awun, keadilan, dan kemaslahatan dalam setiap proses perubahan. Dengan demikian, model integratif tersebut memberikan landasan konseptual bagi pengembangan manajemen perubahan yang lebih holistik, adaptif, dan berkarakter Islami, serta dapat menjadi alternatif dalam memperkuat pengelolaan lembaga pendidikan Islam di tengah dinamika perubahan yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Agusnani, A. (2024). Change management strategy in improving teacher performance in junior high schools.

International Journal of Education, Science and Social Studies (IJESSM), 1(1), 1–10.

Batubara, A. A. H., Ginting, C. S., Amalia, M., Nasution, M. R., & Syahbudin, S. (2025). Etika kepemimpinan dalam pendidikan Islam: Teladan Nabi sebagai fondasi integritas pemimpin modern. *EDU SOCIETY: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 826–833.

Firdaus, M. R. (2021). Adaptasi manajemen perubahan dalam pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(1), 45–60.

Kementerian Agama RI. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
Khoirunnisa, Z. S. (2026). Value-based organizational culture in Islamic schools: A comparative study. *Jurnal Itqan*, 1(1), 1–10.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2014). *Leading change: Strategi kepemimpinan bisnis dari pakar kenamaan dunia*. PT Gramedia Pustaka Utama.
Nabila, N. (2021). Tujuan pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(5), 867–875.

Sahabuddin, M. S. (2025). Model transformasi berbasis nilai lokal dalam penguatan tridharma di perguruan tinggi swasta daerah (Studi kasus Universitas Al Asyariah Mandar menuju kampus berdampak). *MITZAL (Demokrasi, Komunikasi, Budaya): Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 10(1), 15–28.

Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, kesan, dan keserasian Al-Qur'an* (Vol. 1-15). Lentera Hati.
Susiana, A., Ramadani, I., Al-Ghani, A. H., & Sari, H. P. (2025). Problematika lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu pendidikan di era digital. *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 4(2), 1–11.

Ulya, A. (2023). Tantangan pembelajaran era Society 5.0 dalam perspektif manajemen pendidikan. *Al-Marsus: Journal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 70–82.

Yakin, A. (2024). Urgensi peran pemimpin dalam manajemen perubahan di lingkungan organisasi pendidikan Islam: Sebuah analisis konseptual. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(2), 339–356.

Yakin, A. (2025). Kepemimpinan adaptif dalam penerapan strategi manajemen mutu pendidikan Islam di era disruptif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 17041–17047.

Zainuddin, Z. (2022). Islah dalam pemahaman Qur'an Hadis. *Jurnal Ilmiah Al Mu'ashirah: Media Kajian Al-Qur'an dan Al-Hadits Multi Perspektif*, 19(2), 164–175.

Zulmaizar, M. M., Afif, M. B., & Wahyudhi, J. (2025). Kontribusi Prof. Dr. K.H. Sahabuddin dalam pengembangan pendidikan Islam di Sulawesi Barat: Suatu kajian sejarah pendidikan. *Chronologia: Journal of History Education*, 6(3), 202–218.