

MODEL DAN STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN DI SMA MUHAMMADIYAH 4 KOTA BANDUNG

Wahyu Hidayat¹, Zulfa Fadilah²
UIN Sunan Gunung Djati^{1,2}, Kota Bandung, Indonesia
wahyuhidayat@uinsgd.ac.id¹, zulfafadilah0@gmail.com²

Abstract: *This study aims to find out the models and strategies used in dealing with changes at SMA Muhammadiyah 4 Bandung City. This research method uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques in the form of interviews, observations, and documentation. The subject of the study is the Principal. The location of this study is SMA Muhammadiyah 4 Bandung City. The results of this study show that: 1) In one period of principal leadership, there were several changes. These changes consist of changes in facilities and infrastructure, changes in curriculum, changes in the number of students and changes in the ethics of educators and education personnel. 2) The model used by SMA Muhammadiyah 4 Bandung City in facing changes is the Tyagi model. 3) The strategy used by SMA Muhammadiyah 4 Bandung City in facing change is First, creating a team atmosphere that is not afraid of change. Second, discover what kind of dissatisfaction caused the employees to want to change. Third, the principal indicated which way the change would lead.*

Keywords: *Model, Strategy, Change*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model dan strategi yang digunakan dalam menghadapi perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian adalah Kepala Sekolah. Lokasi dari penelitian ini adalah SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Dalam satu periode kepemimpinan kepala sekolah, terdapat beberapa perubahan. Perubahan tersebut terdiri dari perubahan sarana dan prasarana, perubahan kurikulum, perubahan jumlah peserta didik serta perubahan etika pendidik dan tenaga kependidikan. 2) Model yang digunakan SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung dalam menghadapi perubahan ialah model Tyagi. 3) Strategi yang digunakan SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung dalam menghadapi perubahan ialah Pertama, menciptakan suasana tim yang tidak takut terhadap perubahan. Kedua, menemukan ketidakpuasan seperti apa yang menyebabkan para pegawai ingin berubah. Ketiga, kepala sekolah menunjukkan ke arah mana perubahan tersebut akan menuju.

Kata kunci: *Model, Strategi, Perubahan*

Pendahuluan

Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi.

Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan

merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Manajemen perubahan adalah proses sistematis dalam mempraktikkan sebuah pengetahuan, sumber daya, dan sarana yang dibutuhkan untuk memengaruhi sebuah perubahan terhadap orang yang dikenai dampak dari proses tersebut. Suatu upaya oleh seorang manajer untuk mengelola perubahan dengan baik. Mengelola perubahan merupakan hal yang harus dilakukan oleh pemimpin agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Permasalahan yang sering muncul pada proses perubahan adalah adanya penolakan terhadap perubahan (*resistent to change*).

Cummings & Worley (2005) mengemukakan bahwa pengelolaan perubahan terfokus pada pengidentifikasian sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan mencari cara bagaimana penolakan penolakan tadi dapat diselesaikan. Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang timbul. Dengan demikian, manajemen perubahan seharusnya mempunyai strategi yang mumpuni, sesuai dengan keadaan yang akan atau sedang terjadi. Dalam manajemen perubahan ada sebab akibat yang akan ditimbulkan yaitu

menuju kebaikan dan keburukan. Dari dua hal tersebut terjadi karena beberapa hal yang saling berkesinambungan baik dari dalam atau luar lembaga. Maka, manajemen perubahan merupakan alat, proses, dan Teknik untuk mengelola sumber daya manusia melalui rangkaian perubahan yang menuju kebaikan.

Globalisasi dan perkembangan IPTEK menyebabkan adanya perubahan dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di Indonesia. Perubahan dan perkembangan kurikulum menjadi dampak dari globalisasi. Pada umumnya yang menjadi pemicu perubahan adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi. Perubahan secara terus menerus ini menuntut perlunya perbaikan sistem pendidikan nasional, termasuk penyempurnaan kurikulum untuk mewujudkan masyarakat yang mampu bersaing dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

Perubahan kurikulum yang terjadi di Indonesia disebabkan karena ilmu pengetahuan itu sendiri selalu dinamis. Selain itu, perubahan yang dimaksud juga diyakini sebagai akibat dari kebutuhan manusia yang terus berubah dan datang dari luar, dimana seluruh kurikulum sebenarnya tidak berdiri sendiri melainkan dipengaruhi oleh perubahan politik, ekonomi, dan kehidupan sehari-hari. Akibat perubahan kurikulum ini, kemajuan bangsa sama - sama menderita. Kurikulum pendidikan harus berubah, tetapi diiringi dengan perubahan dari seluruh masyarakat pendidikan Indonesia yang harus mengikuti perubahan tersebut, karena kurikulum itu bersifat dinamis stasis, kalau kurikulum bersifat statis maka itulah yang merupakan kurikulum

yang tidak baik. Perubahan kurikulum tersebut berdampak baik dan buruk pada mutu pendidikan di Indonesia. Dampak baik dari perubahan kurikulum yaitu pelajar bisa belajar dengan mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju serta di dukung juga oleh para pendidik, tenaga kependidikan dan lembaga itu sendiri.

Kepala sekolah harus berhubungan baik dengan siswa, serta di antara keduanya, guru juga harus dewasa dan harus memberikan pelajaran yang dapat dipahami oleh siswa didiknya. Siswa juga harus dewasa dan harus bisa belajar dengan pertimbangan yang baik, giat belajar, dan kritis dalam setiap pelajaran. Dampak negatifnya adalah mutu pendidikan menurun dan perubahan kurikulum yang begitu cepat menimbulkan masalah-masalah baru seperti menurunnya prestasi siswa, hal ini dikarenakan siswa tidak dapat menyesuaikan diri dengan sistem pembelajaran pada kurikulum yang baru. Perubahan ini juga berdampak pada sekolah dimana visi dan misi suatu sekolah yang sedang ingin dicapai terganggu dengan perubahan kurikulum tersebut. Oleh karena itu, sebuah perusahaan ataupun lembaga pendidikan harus mempunyai model dan strategi untuk menghadapi perubahan tersebut. Tujuannya agar perusahaan atau lembaga pendidikan tersebut tidak termakan oleh pesatnya zaman.

Model perubahan pada sebuah institusi menurut Tyagi merupakan model yang menekankan pada *agent of change* atau agen perubahan yang disebut dengan penyedia dalam mengendalikan perubahan, sedangkan pada tahap pelaksanaan model

perubahan ini menekankan pada keutamaan *transition management*. *Transition management* merupakan rangkaian teratur yang melingkupi perencanaan, perorganisasian, dan implementasi perubahan dari keadaan kini dan masa yang akan datang. (Siahan, 2012)

Menurut Jauch dan Glueck (2000) menyatakan bahwa strategi adalah seluruh rencana yang disatukan secara terpadu yang menggabungkan antara keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang dengan maksud untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip Rangkuti (2002) "Strategi adalah alat untuk memenuhi tujuan organisasi dalam kaitannya dengan tujuan jangka pendek, rencana jangka panjang, dan prioritas harian".

Potter (1998) dalam Sagala (2004:227) mengatakan strategi sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan dimasa mendatang. Strategi manajemen perubahan untuk membangun jiwa kepemimpinan merupakan hal yang perlu dimiliki oleh mahasiswa untuk mengambil keputusan, supaya setiap keputusan seorang mahasiswa menciptakan suatu manajemen perubahan yang lebih baik. Oleh sebab itu, seorang mahasiswa membutuhkan manajemen perubahan untuk mengatur dirinya sendiri dan perusahaan agar memiliki perubahan yang baik dari sebelumnya. Untuk membantu

melakukan perubahan, pakar manajemen dari Harvard, John P. Kotter mengidentifikasi delapan strategi yang setiap organisasi harus ikuti untuk meraih keuntungan jangka panjang dari perubahan organisasi:

Pertama, membangun urgensi, dengan meyakinkan perlunya kebutuhan untuk perubahan kepada para manajer dan karyawan. Kotter merekomendasikan untuk “membakar rasa nyaman” agar muncul keinginan perubahan dalam diri orang lain. *Kedua*, membentuk koalisi/pimpinan yang kuat. Para manajer membuat kelompok yang kuat untuk bekerja bersama-sama melakukan perubahan. Kekuatan mereka akan menjadi daya memaksa untuk mendorong orang lain melakukan perubahan. *Ketiga*, menciptakan visi. Organisasi harus memiliki visi dan strategi yang akan memandu upaya perubahan keseluruhan. *Keempat*, mengkomunikasikan visi. Visi yang disepakati harus dikomunikasikan berulang kali agar selalu diingat dan tertanam di benak setiap orang.

Kelima, memberdayakan orang lain untuk bertindak sesuai visi. Orang-orang lain dalam organisasi harus diberdayakan untuk bertindak menurut visi. Manajer harus membantu dalam proses ini dengan menghilangkan sistem atau struktur lama yang menghambat. *Keenam*, menghasilkan kemenangan-kemenangan jangka pendek. Meminta manajer untuk merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek. Ini berarti bahwa perbaikan kecil harus diakui dan dirayakan secara terbuka. *Ketujuh*, mengkonsolidasikan perbaikan dan

menghasilkan lebih banyak perubahan. *Kedelapan*, melembagakan pendekatan baru, membuatnya menjadi bagian dari budaya dan rutinitas organisasi.

Berdasarkan studi pendahuluan ada beberapa kendala dan tantangan yang dihadapi pada proses perubahan pendidikan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung yaitu banyaknya perubahan kurikulum, banyak juga metode belajar yang berubah. Seperti dengan tugas-tugas yang diberikan secara online tanpa metode tulis menulis di papan tulis, dan menjelaskan materi secara online disamping dari datangnya Pandemi Covid 19. Karena sudah banyak yang melakukan tata cara pengajaran di bidang akademik melalui online, maka hal tersebut menjadi sebuah permasalahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung. Banyak guru yang belum menguasai media pembelajaran berbasis digital seperti platform untuk mengupload materi pembelajaran yaitu google classroom. Selain itu guru belum menguasai platform *video conference* seperti *zoom meeting*, dan *google meet*. Permasalahan yang lain pun terjadi pada siswa yang menghadapi perubahan tersebut, banyak siswa yang tidak mempunyai gadget untuk memenuhi keberlangsungan pembelajaran online karena keterbatasan ekonomi.

Berdasarkan permasalahan di atas, peneliti memutuskan untuk menggali lebih dalam permasalahan ini dengan tujuan agar perubahan yang dihadapi dapat diatasi secara efektif. Maka peneliti mengangkat penelitian yang berjudul “*Model dan Strategi dalam Menghadapi Perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung*”.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Subjek penelitian adalah Kepala Sekolah. Adapun penelitian ini berlokasi di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mencari data terkait model dan strategi menghadapi perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung.

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi data yang diperlukan. Dokumentasi dilakukan untuk menunjang data yang diperoleh. Analisis data penelitian menggunakan model analisis Miles & Huberman yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu reduksi data, display data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Sugiyono, 2008).

Hasil dan Pembahasan

Perubahan yang Terjadi di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, diperoleh data mengenai contoh perubahan dari fenomena yang terjadi di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung. Dalam satu periode kepemimpinan kepala sekolah Bapak Ahmad Basyori H., M.Ag., terdapat beberapa perubahan. Perubahan tersebut terdiri dari perubahan sarana dan prasarana, perubahan kurikulum, perubahan jumlah peserta didik serta perubahan etika pendidik dan tenaga kependidikan. Perubahan tersebut

dilakukan kepala sekolah tidak lain bertujuan untuk menciptakan sekolah yang bermutu yang menjadi cita-cita para pendahulu/pendiri SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung. Kegiatan pelaksanaan perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung melalui beberapa tahapan, yaitu: komunikasi perubahan (melalui rapat guru), menjaga perubahan (perlakuan/treatment pendekatan individual), pelaksanaan perubahan dan keterlibatan seluruh pihak.

Adapun bagi para guru yang belum bisa mengikuti perubahan akan mendapatkan treatment berupa peringatan secara halus melalui pendekatan individual, sampai peringatan secara tegas melalui surat. Perubahan yang dilakukan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung memiliki beberapa faktor penunjang. Faktor penunjang dalam perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung terdiri dari: lingkungan (ketersediaan lahan yang lebih luas, dan dukungan masyarakat), kebutuhan untuk perbaikan mutu sekolah, citra yang lebih baik, dukungan dari Yayasan, serta pola pikir pemimpin yang visioner. Sementara faktor penghambatnya meliputi: kebiasaan lama yang kurang baik (seperti kebiasaan merokok, datang terlambat dan memakai pakaian yang seadanya), rasa senioritas yang tertutup pada perubahan, dan keterbatasan dana.

Model dalam Menghadapi Perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, diperoleh data mengenai model yang digunakan dalam

menghadapi perubahan.

Pada realisasinya, menurut teori yang sudah dijelaskan oleh penulis, model yang diterapkan oleh SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung dalam menghadapi perubahan ialah model Tyagi karena kepala sekolah dalam menghadapi perubahannya selalu direncanakan secara sistematis, dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi dan implementasi. Hal itu sesuai dengan karakteristik model Tyagi yang mana dalam perencanaannya selalu sistematis. Selain itu, model tersebut mencakup garis besar untuk fase implementasi dan fase transisi untuk perubahan.

Model Tyagi digunakan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung dalam rangka mengubah proses yang dimiliki oleh para guru (skill) di dalam mengembangkan kreativitas peserta didik. Selain itu, model tyagi juga digunakan kepala sekolah untuk mengendalikan perubahan yang terjadi di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung.

Strategi dalam Menghadapi Perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, diperoleh data mengenai strategi yang digunakan dalam menghadapi perubahan.

Pada realisasinya, SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung menerapkan strategi-strategi berikut agar selalu beradaptasi dengan perubahan, diantaranya: *Pertama*, menciptakan suasana tim yang tidak takut terhadap perubahan. Setelah

itu kepala sekolah menyampaikan hal-hal yang perlu diubah kepada tim. *Kedua*, menemukan ketidakpuasan seperti apa yang menyebabkan para pegawai ingin berubah. *Ketiga*, kepala sekolah menunjukkan ke arah mana perubahan tersebut akan menuju.

Selain yang telah dijelaskan diatas, kepala sekolah SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung pun selalu menggunakan teori strategi Stephen P. Robbins yang mana strategi tersebut bisa digunakan di ranah terkecil. Strategi tersebut ialah: *Pertama* dengan cara pendidikan dan komunikasi yaitu memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak sekolah. Komunikasi yang digunakan ialah dalam berbagai macam bentuk.

Seperti ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk- bentuk lainnya. *Kedua* ialah partisipasi. Kepala sekolah mengajak semua pihak untuk mengambil keputusan. Dalam hal ini, kepala sekolah hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator dan anggota organisasi yang mengambil keputusan. *Ketiga* ialah memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, maka kepala sekolah menyarankan untuk melakukan konsultasi atau bahkan terapi. Selain itu, kepala sekolah selalu memberikan pelatihan.

Pelatihan memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan. *Keempat* ialah Negosiasi. Cara lain yang ditempuh oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan menawarkan alternatif yang bisa

memenuhi keinginan mereka.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan narasumber mengenai model dan strategi dalam menghadapi perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung diperoleh data sebagai berikut:

Dalam satu periode kepemimpinan kepala sekolah, terdapat beberapa perubahan. Perubahan tersebut terdiri dari perubahan sarana dan prasarana, perubahan kurikulum, perubahan jumlah peserta didik serta perubahan etika pendidik dan tenaga kependidikan. Faktor penunjang dalam perubahan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung terdiri dari: lingkungan (ketersediaan lahan yang lebih luas, dan dukungan masyarakat), kebutuhan untuk perbaikan mutu sekolah, citra yang lebih baik, dukungan dari Yayasan, serta pola pikir pemimpin yang visioner.

Sementara faktor penghambatnya meliputi: kebiasaan lama yang kurang baik (seperti kebiasaan merokok, datang terlambat dan memakai pakaian yang seadanya), rasa senioritas yang tertutup pada perubahan, dan keterbatasan dana. Model yang digunakan SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung dalam menghadapi perubahan ialah model Tyagi.

Strategi yang digunakan SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung dalam menghadapi perubahan ialah *Pertama*, menciptakan suasana tim yang tidak takut terhadap perubahan. *Kedua*, menemukan ketidakpuasan seperti apa yang menyebabkan para pegawai ingin berubah. *Ketiga*, kepala sekolah

menunjukkan ke arah mana perubahan tersebut akan menuju.

Referensi

- Adityo, Benito, Suharnomo. 2015. *Transformasi PT. KAI Dengan Analisis Strategi* 7s Mckinsey. Diponegoro University
- Dawson, Christopher S. 2010, *Leading Culture Change*. California: Stanford.
- Hidayat, Rahmat, Abdillah, 2019. Ilmu Pendidikan Konsep Teori dan Aplikasinya. *Medan Islam*. Volume 2, Nomor 2.
- Jones. 2000. *Organization Design, Process Reengineering, and Change Management*, New York: Mc. Graw Hill.
- Junita, Audia. Hermansyur, Muhammad. 2014. Learning Organization Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi. 1(2)
- Lupo, Melita, Elpanso, Efan, 2020. Model Dewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. 19(2).
- Michael Hammer dan James Champy, 2004. *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*.
- Mirfani, Aceng Muhtaram. 2009. *Manajemen Perubahan: Landasan Teoritis untuk Praktik Kepemimpinan Institusional Pendidikan*. Bandung: Sarana

Panca Karya Nusa.

- Muhammad Arifin. 2017. Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi. *Jurnal EduTech* Vol. 3 No. 1 Maret 2017.
- Musyarofah, Siti, 2004. Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*. JAAI. 8(1).
- Robbins, Stephen P Timothy A Judge, 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Romadona, Mia Rahma, Setiawan, Sigit. 2020. Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*. 5(1)
- Siswanto, Sucipto, Agus, 2008. Teori Dan Perilaku Organisasi Suatu Tinjauan Integratif. UIN- Maliki Press. Hal. 143.
- Stuart Wells. 1998. *Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking*. USA: Butterworth- Heinemann
- Nasution, Nur. 2010. *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sumindar, Ahmad. Lestari, Wahyu. 2012. Model Pembelajaran Moving Class Mata Pelajaran Seni Budaya dan Implikasinya Terhadap Kemandirian Siswa (Kajian Kasus) di SMA Karangturi Semarang. *Chathasis journal of Arts Education*.1(2).
- Ulya, Ruhul. 2013. Manajemen Perubahan Grameen Bank di Bangladesh (Studi Pemikiran Muhammad Yunus). *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga: Yogyakarta.
- Wibowo, 2006. *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*. Bandung: AlfaBeta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.