

## **Penerapan Model Transisi Bridges dalam Manajemen Perubahan Di Sekolah Penggerak**

**Yohana Natallina Sari, Maria Cristiana Yuliyanti Djari**

Universitas Kristen Satya Wacana  
E-mail:942021019@student.uksw.edu, 082135154568

**Abstract:** The demands of the times are moving rapidly and dynamically forcing an organization to keep up with any changes that exist. Education is not free from change. This study aims to describe the application of Bridges transition model in Change Management in driving schools. This study uses survey research. This research method is descriptive qualitative. Source of research data are principals and teachers SDN Padaan 02 Pabelan, Kab. Semarang. Data collection techniques are by interviews and documentation studies. The results obtained from this study are the constraints and strategies of schools in the face of change, as well as the analysis of change management models. The obstacles faced are the absorption of new paradigm learning that is done online is not maximized, mastery of the Driving School Program is still not maximized, and the internet network that does not support. The strategy is to carry out joint activities collaboratively on weekends, academic supervision conducted by the principal at the beginning and at the end of the semester. The change management Model applied is the Bridges transition model.

**Keywords:** change management, bridges model, sekolah penggerak

**Abstrak:** Tuntutan zaman yang bergerak secara cepat dan dinamis memaksa sebuah organisasi untuk mengikuti setiap perubahan yang ada. Pendidikan tidak luput dari adanya perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan model transisi Bridges dalam manajemen perubahan di sekolah penggerak. Penelitian ini menggunakan penelitian *survey*. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian adalah kepala sekolah dan guru SDN Padaan 02 Pabelan, Kab. Semarang. Teknik pengumpulan data adalah dengan wawancara dan studi dokumentasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah adanya kendala dan strategi sekolah dalam menghadapi perubahan, serta analisis model manajemen perubahan. Kendala yang dihadapi yaitu ketersediaan pembelajaran paradigma baru yang dilakukan secara daring belum maksimal, penguasaan Program Sekolah Penggerak masih belum maksimal, serta jaringan internet yang tidak mendukung. Strategi yang dilakukan adalah melaksanakan kegiatan bersama secara kolaboratif di akhir pekan, adanya supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah di awal dan di akhir semester. Model manajemen perubahan yang diterapkan adalah model transisi Bridges.

**Kata kunci:** manajemen perubahan, model bridges, sekolah penggerak

perubahan merupakan sebuah keniscayaan. Tuntutan zaman yang bergerak secara cepat dan dinamis memaksa sebuah organisasi untuk mengikuti setiap perubahan yang ada. Pendidikan tidak luput dari adanya perubahan. Zahro et al., (2018) menyatakan bahwa sekolah sebagai organisasi pendidikan tidak dapat luput dari perubahan agar dapat bertahan dan dapat terus menunjukkan eksistensinya. Untuk itu diperlukan manajemen perubahan yang berfungsi untuk mengelola kinerja dan meningkatkan kualitas sumber daya yang ada secara berkesinambungan. Perubahan telah menjadi karakteristik utama dunia pendidikan pada beberapa tahun terakhir ketika beragam perundang-undangan baru telah diimplementasikan (Husni, 2015).

Sekolah diharapkan lebih responsif pada lingkungan. Perubahan dilakukan sekolah sesuai dengan kebutuhan lingkungan sehingga tetap mendapatkan tempat di masyarakat sekitar (Zahro, dkk. (2018). Perubahan yang saat ini dirasakan adalah adanya Program merdeka belajar yang telah dibuat oleh pemerintah yaitu Kementerian Pendidikan, Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia yang sampai saat ini telah sampai pada episode 20. Program ini menimbulkan perdebatan dengan adanya pro dan kontra terkait “merdeka belajar”, perubahan selalu diikuti dengan konsekuensi. Namun pada akhirnya konsep ini diterima agar tercipta generasi yang mampu dan siap bersaing dalam berbagai bidang (Sibagariang et al., 2021). Setiap episode yang diluncurkan tentunya memiliki tujuan untuk perubahan yang baik dalam pendidikan di Indonesia. Salah satu program yang diluncurkan adalah Program Sekolah Penggerak episode ketujuh merdeka belajar.

Sekolah Penggerak adalah sekolah yang berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara holistik dengan mewujudkan Profil Pelajar Pancasila yang mencakup kompetensi dan karakter yang diawali dengan SDM yang unggul (kepala sekolah dan guru). Sekolah penggerak merupakan katalis untuk mewujudkan visi pendidikan Indonesia. Program sekolah penggerak dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan (Patilima, 2022). Ketika kebijakan terkait sekolah penggerak dilaksanakan, tentu terdapat perubahan lain yang mengikuti yaitu perubahan kurikulum, Setelah dalam kurun waktu yang cukup lama Kurikulum 2013 saat ini bergerak menjadi Kurikulum Merdeka. Dimana implementasi kurikulum merdeka masih belum pada semua tingkat kelas.

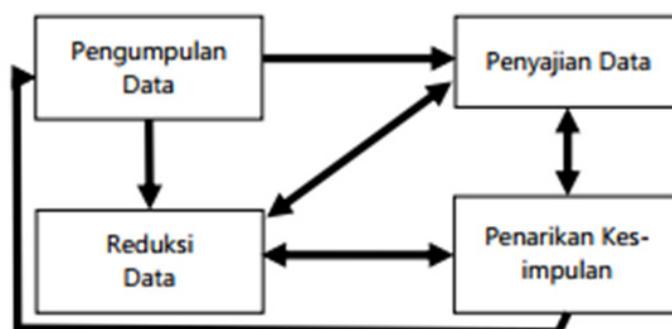
Kurikulum merupakan nyawa dalam sebuah sistem pendidikan. Pendapat ini didukung oleh Indarta et al., (2022) bahwa kurikulum merupakan nyawa dalam pendidikan. Kurikulum perlu untuk disesuaikan dengan perkembangan yang ada dan dievaluasi. Kurikulum merdeka yang telah dilaksanakan di sekolah penggerak, mulai diimplementasikan di sekolah reguler. Kurikulum merdeka merupakan implementasi dari pembelajaran abad 21 dengan program Project Profil Pelajar Pancasila, diharapkan mampu menciptakan generasi yang siap dalam menghadapi tantangan zaman yang dinamis dan berdaya saing tinggi. Dengan implementasi kurikulum merdeka diharapkan juga mampu memulihkan pembelajaran. Kurikulum merdeka dibuat secara lebih luwes yang disesuaikan dengan kondisi sekolah, kondisi siswa dan lingkungan yang menonjolkan keistimewaan setiap peserta didik (Rahayu et al., 2022). Pesatnya kemajuan dalam berbagai bidang mendorong setiap elemen untuk bergerak maju agar tidak tertinggal. Terlebih di era globalisasi saat ini dimana teknologi berkembang dengan sangat pesat. Keberadaan teknologi di era revolusi 4.0 berdampak pada perubahan di berbagai bidang, khususnya di bidang pendidikan dimana pemanfaatan internet dan teknologi digital sangat tinggi. Seperti pendapat yang dinyatakan oleh Putriani & Hudaidah, (2021) yaitu revolusi industri merupakan salah satu perubahan yang besar di bidang teknologi dimana mengakibatkan adanya perubahan di bidang lainnya seperti bidang pendidikan dan sosial. Upaya yang dilakukan oleh Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, Nadiem Makarim, melakukan perbaikan mutu pendidikan yaitu dengan menghadirkan kurikulum baru di Indonesia “Merdeka Belajar” yang mana konsep utama merdeka belajar adalah merdeka dalam berpikir. “Merdeka Belajar” menyangkut kondisi yang merdeka dalam melaksanakan tujuan, metode, materi, serta evaluasi pembelajaran dari guru maupun siswa. (Indarta et al., 2022). Pada kurikulum Merdeka Belajar ini terdapat 3 kompetensi di abad ke 21, yaitu kompetensi berpikir, bertindak, dan hidup di dunia. Kompetensi berpikir ini meliputi berpikir kritis, berpikir kreatif, dan memecahkan masalah. Kompetensi bertindak meliputi komunikasi, kolaborasi, literasi, digital, dan literasi teknologi. Kompetensi hidup di dunia meliputi inisiatif, mengarahkan diri, pemahaman global serta tanggung jawab sosial Putriani & Hudaidah, (2021).

Setiap pemimpin pada sebuah lembaga pendidikan (kepala sekolah) tentunya memiliki harapan adanya perubahan dan peningkatan kualitas pada lembaga pendidikannya. Oleh karena itu, seorang pimpinan dalam hal ini kepala sekolah diharuskan mempunyai kemampuan dan pengetahuan manajerial yang baik sehingga pimpinan ini dapat membuat strategi-strategi dalam melakukan suatu perubahan dan meningkatkan mutu lembaga yang dipimpinnya. Hal ini selaras dengan pendapat Mulyasa, (2022) yang menyatakan bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang tugas kepemimpinan dan manajemen yang ditugaskan kepadanya, karena jika pengetahuan dan pemahamannya tentang kepemimpinan dan manajemen kurang, akan menyebabkan gagalnya pendidikan dan pembelajaran.

Dalam menghadapi perubahan tentunya dibutuhkan strategi, penelitian ini bertujuan untuk melihat manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan program sekolah penggerak, kendala dan strategi yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ada dan menganalisis model perubahan yang diterapkan di sekolah.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian *survey* dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui teknik wawancara dengan kepala sekolah dan guru, observasi dilakukan di SD Negeri Padaan 02 Pabelan Kabupaten Semarang dan studi dokumen Kurikulum Operasional Sekolah Penggerak. Data yang dikumpulkan, kemudian dianalisis berdasarkan kebutuhan yang kemudian ditarik kesimpulan. Teknik analisis data dengan teknik analisis dari (Miles, M.B., Huberman, 2018). Teknik disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1. Teknik Analisis Data

## HASIL

Berdasarkan hasil *survey* yang dilakukan di SD Negeri Padaan 02 Pabelan Kabupaten Semarang, terdapat tiga hal besar yang menjadi hasil utama dari penelitian ini yaitu, Kendala dan Strategi Sekolah dalam menghadapi perubahan dan analisis model manajemen perubahan yang dilakukan di sekolah.

### Kendala dan Strategi Perubahan Menjalankan Program Sekolah Penggerak

Pelaksanaan program sekolah penggerak merupakan hal baru bagi sekolah. Sebagai sekolah yang melaksanakan program sekolah penggerak tentunya dibutuhkan strategi yang baik agar dalam keterlaksanaan dapat dilakukan secara maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SD Negeri Padaan 02 bahwa perubahan yang ada harus diikuti dengan baik. Sekolah berusaha menjalankan program sekolah penggerak sesuai dengan ketentuan. Menurut kepala sekolah guru dalam menghadapi perubahan menyadari bahwa perubahan memang perlu dilakukan, sehingga dukungan dari guru sangat baik dalam menghadapi perubahan yang ada. Beberapa kendala yang dihadapi para guru adalah keterserapan pembelajaran paradigma baru yang dilaksanakan secara daring yang belum maksimal. Penguasaan Program Sekolah Penggerak masih belum maksimal mengingat program ini merupakan program baru yang masih terus bertumbuh dan masih rentan dengan perubahan. Program-program lain yang masih perlu dipahami secara lebih dalam oleh para guru adalah Program Management Office (PMO) baik luring maupun daring dan coaching yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kendala umum yang dihadapi guru jika dalam pembelajaran adalah jaringan yang tidak mendukung.

Mengatasi permasalahan-permasalahan yang timbul, sekolah menetapkan strategi sehingga program yang direncanakan dapat tetap berjalan dengan baik. Sebelum dilaksanakan program sekolah penggerak SD Negeri Padaan 02 telah melaksanakan kegiatan bersama yang bersifat kolaboratif di setiap akhir pekan. Kegiatan yang dilakukan adalah dengan belajar bersama dengan materi-materi yang disesuaikan dengan kebutuhan guru seperti peningkatan kompetensi terkait TIK, belajar *e-raport* dan diskusi terkait kesulitan yang dihadapi oleh guru selama pembelajaran sepekan. Kegiatan belajar

bersama merupakan salah satu implementasi dari program sekolah penggerak yaitu pembentukan komunitas praktisi. Kegiatan dalam komunitas praktisi adalah sharing praktik baik dan belajar bersama. Untuk meningkatkan kompetensi guru kepala sekolah melakukan supervisi akademis. Supervisi bukan hanya sekedar dokumentasi namun benar - benar dilaksanakan untuk perbaikan kualitas pembelajaran. Pelaksanaan supervisi dilakukan diawal dan diakhir semester. Kepala sekolah sebagai supervisor berdiskusi dengan guru dalam penjadwalan dan selanjutnya diskusi terkait kelebihan dan kekurangan guru dalam mengajar, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi dan tindak lanjut. Pelaksanaan supervisi juga digunakan oleh kepala sekolah dalam memberikan wawasan khususnya tentang kurikulum merdeka untuk guru kelas I dan IV. Supervisi yang dilaksanakan dengan baik dapat meningkatkan pemahaman guru secara berkala.

Implementasi kurikulum merdeka (IKM) di SD Negeri Padaan 02 Pabelan memberikan dampak yang sangat baik bagi sekolah. Dengan program sekolah penggerak, maka SD Negeri Padaan 02 dijadikan rujukan bagi sekolah lain dalam implementasi kurikulum merdeka, seperti menjadi narasumber terkait IKM dan sharing praktik baik. Menurut kepala sekolah terdapat perbedaan dalam pelaksanaan Program Sekolah Penggerak. 1) Kurikulum yang berbeda yaitu kurikulum merdeka, 2) Project Profil Pelajar Pancasila, 3) Pendampingan dalam pelaksanaan program sekolah penggerak oleh pelatih ahli selama satu tahun, dan akan dilanjutkan pada tahun berikutnya oleh pengawas yang telah dilatih, 4) Sekolah Bergerak bersama seluruh stakeholder, 5) Sekolah mendapatkan bantuan TIK dan BOS Kinerja selama tiga tahun.

Tantangan besar sekolah yang dihadapi adalah harus terus berinovasi agar dapat bersaing dengan sekolah lain. Hasil wawancara dengan guru bahwa, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya telah memberikan yang terbaik. Melakukan supervisi akademis dan klinis, mendorong guru untuk kolaboratif. Kepala sekolah bekerjasama dengan berbagai pihak atau melibatkan stakeholder yaitu guru, pengawas, komite, tokoh masyarakat dan tidak lupa peserta didik untuk melaksanakan pertemuan yang diberi program "Mimpi Bersama". Hal ini mendorong adanya ruang bagi setiap pemangku kepentingan untuk memberikan ide, gagasan bahkan bantuan bagi sekolah demi kebaikan bersama. Dengan adanya berbagai strategi dan dorongan dari kepala sekolah maka, guru menjadi termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensi dalam menjalankan tugasnya.

### **Model Manajemen Perubahan Transisi Bridges**

Menganalisis hasil wawancara dari kepala sekolah dan guru maka peneliti mendapati bahwa kepala sekolah telah menerapkan manajemen mulai dari perencanaan, pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut. Kemudian dalam mengatasi setiap kendala terkait perubahan menjadi sekolah penggerak, kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru terkait kendala yang dihadapi, sehingga keraguan bahwa perubahan itu sulit dapat diatasi. Tahapan ini oleh penelitian sesuai dengan tahapan model transisi Bridges pengakhiran.

Pimpinan dalam menjalankan tugasnya telah mengusahakan berbagai strategi agar setiap program dapat berjalan. Namun, dalam pelaksanaan setiap program pasti ada yang tidak sesuai dengan rencana, maka dari itu setiap program dievaluasi untuk dilakukan tindak lanjut. Guru dalam menjalankan tugasnya melakukan berbagai strategi dalam menghadapi perubahan yang ada, salah satu contoh dengan mengikuti berbagai pelatihan yang ada terkait dengan implementasi kurikulum merdeka dan program sekolah penggerak. Tentunya guru menghadapi kendala, namun kepala sekolah sebagai pimpinan sangat berperan aktif dalam mendorong guru untuk terus mengembangkan diri. Tahapan ini masuk dalam model transisi Bridges yaitu *Neutral Zone* atau Zona Netral yaitu tahapan seseorang berjuang dalam kondisi menuju perubahan.

Program sekolah penggerak telah dilaksanakan. Kepala sekolah, guru, peserta didik, pemangku kepentingan bersama bergerak menuju paradigma baru dengan regulasi dan program yang baru. Kondisi ini sesuai dengan model manajemen perubahan transisi Bridges tahap ketiga yaitu *New Beginning* atau awal yang baru, sebuah kondisi dimana harus berubah dan menjalankan perubahan yang ada.

## PEMBAHASAN

Melihat hasil penelitian yang telah dilakukan perlu adanya pembahasan yang lebih mendetail. Setelah melihat dan menganalisis hasil wawancara, melakukan observasi dan juga studi dokumen di SD Negeri Padaan 02 terkait manajemen perubahan program sekolah penggerak maka pembahasan merujuk pada dua pokok bahasan.

### **Kendala dan Strategi Perubahan Menjalankan Program Sekolah Penggerak**

Hasil penelitian telah memaparkan kendala yang dihadapi sekolah baik oleh kepala sekolah dan juga guru. Guru memiliki kendala dalam menghadapi perubahan yang ada. Seperti pembelajaran tentang pemahaman berbagai program sekolah penggerak dalam jaringan terkendala internet yang tidak support. Kendala merupakan hal yang wajar dihadapi dalam suatu organisasi. Peran pimpinan dalam mendorong setiap anggotanya untuk berubah menjadi sangat penting. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Mariana, (2021) bahwa keberhasilan suatu organisasi yaitu sekolah bergantung pada kepala sekolah sehingga tujuan dapat dicapai dengan maksimal. Kepala sekolah telah melakukan strategi agar kendala yang dihadapi guru dapat diatasi yaitu dengan membentuk komunitas praktisi untuk melakukan kegiatan sharing praktik baik dan belajar bersama. Kepala sekolah mengerahkan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah utamanya guru untuk berkolaborasi. Kepala sekolah juga menjalin kolaborasi dengan stakeholder untuk memajukan sekolah. Budaya kolaborasi dibutuhkan untuk menghadapi perubahan, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai (Kasmawati, 2021).

Sebagai pimpinan, kepala sekolah telah menerapkan manajemen yang baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Organisasi akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik berdasarkan prinsip manajemen. Kompetensi kepala sekolah dalam hal ini adalah kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial dilakukan sebagai langkah pengelolaan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran yang bertujuan agar terciptanya pendidikan yang relevan (Sari et al., 2018).

Terkait dengan program sekolah penggerak yang telah mengimplementasi kurikulum merdeka berdampak pada kualitas dan eksistensi sekolah. Dengan program sekolah penggerak, maka SD Negeri Padaan 02 dijadikan rujukan bagi sekolah lain dalam implementasi kurikulum merdeka, seperti menjadi narasumber terkait IKM dan sharing praktik baik. Menurut kepala sekolah terdapat perbedaan dalam pelaksanaan Program Sekolah Penggerak. 1) Kurikulum yang berbeda yaitu kurikulum merdeka, 2) Project Profil Pelajar Pancasila, 3) Pendampingan dalam pelaksanaan program sekolah penggerak oleh pelatih ahli selama satu tahun, dan akan dilanjutkan pada tahun berikutnya oleh pengawas yang telah dilatih, 4) Sekolah Bergerak bersama seluruh stakeholder, 5) Sekolah mendapatkan bantuan TIK dan BOS Kinerja selama tiga tahun. Melihat hasil ini, sekolah tidak hanya maju untuk lembaganya sendiri, namun memberikan dampak bagi sekolah lain. Program - program sekolah penggerak memberikan ruang bagi kepala sekolah, guru, peserta didik untuk dapat berkreasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Indarta et al., (2022) bahwa dengan program sekolah penggerak, maka mampu memberikan ruang untuk berkolaborasi dan berkreasi yang mendukung revolusi industri 4.0 dan mengasah kecakapan abad ke-21 kompetensi 4C *critical thinking, communication, collaboration* dan *creativity*.

Kendala dalam sebuah organisasi atau lembaga merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari. Terlebih lagi dalam menghadapi perubahan yang ada. Untuk itu peran pimpinan menjadi hal yang penting, sehingga sekolah dapat terus melaksanakan programnya secara maksimal. Tentu saja dalam menghadapi setiap kendala yang ada perlu adanya kerjasama semua pihak. Menjalinkan kerjasama dengan berbagai pihak menjadi solusi yang sangat baik untuk dapat menerima setiap perubahan yang ada.

### **Model Manajemen Perubahan Transisi Bridges**

Model manajemen yang dilaksanakan sekolah berdasarkan analisis hasil adalah model transisi Bridges dengan tiga tahapan yaitu pengakhiran (*ending*), Zona Netral (*Neutral Zone*), dan Awal Yang Baru (*New Beginning*) (Aradea & Himawan, 2010). Tahapan pertama yaitu pengakhiran (*ending*) dilakukan dengan memberikan motivasi kepada para guru yang terkendala dalam mengikuti perubahan yang ada. Sudah menjadi tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk menanamkan perubahan yang

memang harus dilakukan. Dalam hal ini sekolah mau tidak mau harus melaksanakan program sekolah penggerak.

Berbagai strategi telah dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi setiap kendala yang ada. Menyediakan ruang diskusi, tempat belajar bersama, sehingga tidak ada guru yang merasa ditinggalkan. Tahapan ini merupakan model transisi Bridges Zona Netral (*neutral zone*) yang ditandai dengan adanya kebingungan karena pada tempat dan kondisi yang baru. Untuk itu kondisi psikologis guru pada kondisi ini harus diperhatikan, bukan hanya pemenuhan akan kebutuhan akan keterampilan, tetapi juga emosional. Pada kondisi inilah muncul kreativitas dan inovasi dalam menangani kebingungan yang ada. Inovasi merupakan hal yang penting dalam sebuah perubahan. Inovasi selalu dibutuhkan dalam sebuah perubahan, bahkan bukan hanya dalam bidang pendidikan tapi mencakup banyak bidang (Srilaksmi & Indrayasa, 2020). Tahap zona netral memang bukan tahapan yang mudah untuk dilalui. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Octavia et al., (2018) dimana sekolah dalam menghadapi *regrouping* bahwa pada zona netral harus dikelola dengan baik, karena jika tidak maka akan sulit untuk bergerak pada budaya yang baru.

Tahap akhir dari model manajemen perubahan transisi Bridges adalah *new beginning* atau awal yang baru. Setiap pihak harus beralih pada paradigma baru, pemahaman baru yang dan membangun kebiasaan - kebiasaan baru. Pada tahap ini terdapat kesadaran bahwa perubahan memberikan energi positif bagi setiap anggotanya. Tujuan baru ditetapkan dan perubahan mulai berjalan. Sebuah identitas baru telah ditetapkan. Penelitian yang relevan juga yang dilakukan. Octavia, dkk (2018) bahwa pada tahap ketiga awal yang baru (*new beginning*) merupakan tahap dimana pola - pola baru dijalankan, komunikasi dilakukan secara kolaboratif. Tentunya keberhasilan tidak luput dari peran pemimpin dalam mengelola perubahan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Setelah pemaparan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen perubahan perubahan di SD Negeri Padaan 02 Pabelan terkait program sekolah penggerak telah dikelola dengan baik. Kendala yang dihadapi guru dapat diatasi dengan berbagai strategi dengan melibatkan berbagai pihak. Kepala sekolah telah menerapkan manajemen yang baik dalam mengelola perubahan yang ada. Membentuk komunitas praktisi untuk sharing praktik baik dan belajar bersama. Dalam kegiatan ini dilakukan dilakukan diskusi terkait kesulitan - kesulitan yang dihadapi guru. Guru dengan sadar bahwa terdapat kendala, namun dengan dorongan dari pimpinan guru dapat mengatasi kendala yang dihadapi. Mendorong adanya inovasi, kreasi dan kolaborasi. Model manajemen perubahan berdasarkan analisis peneliti menggunakan model transisi Bridges dengan tiga tahapan yaitu pengakhiran (*ending*), zona netral (*neutral zone*), dan awal yang baru (*new beginning*).

### Saran

Dari penelitian ini peneliti dapat melihat gambaran tentang bagaimana dalam mengelola dan menghadapi perubahan yang ada. Kepala sekolah sebagai pimpinan sudah seharusnya memberikan dorongan kepada guru untuk membuka wawasan baru terkait setiap perubahan yang ada. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan bagi guru, kepala sekolah tentang bagaimana mengelola sekolah menghadapi perubahan dalam pendidikan dengan menggunakan model transisi Bridges.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aradea, A. Y., & Himawan, H. (2010). Penerapan Change Management Untuk Peningkatan Proses Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif. *Seminar Nasional Informatika, 2010*(Seminar Nasional Informatika 2010 (semnasIF 2010)), 27–36. [http://repository.upnyk.ac.id/12/1/E-4\\_PENERAPAN\\_CHANGE\\_MANAGEMENT\\_UNTUK\\_MENINGKATAN\\_PROSES\\_BISNIS\\_DALAM\\_MERAIH\\_KEUNGGULAN\\_KOMPETITI.pdf](http://repository.upnyk.ac.id/12/1/E-4_PENERAPAN_CHANGE_MANAGEMENT_UNTUK_MENINGKATAN_PROSES_BISNIS_DALAM_MERAIH_KEUNGGULAN_KOMPETITI.pdf)

- Husni, K. (2015). *Manajemen Perubahan Sekolah* (1st ed.). Pustaka Setia.
- Indarta, Y., Jalinus, N., Waskito, W., Samala, A. D., Riyanda, A. R., & Adi, N. H. (2022). Relevansi Kurikulum Merdeka Belajar dengan Model Pembelajaran Abad 21 dalam Perkembangan Era Society 5.0. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 3011–3024. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2589>
- Kasmawati, Y. (2021). Kepemimpinan Kolaboratif : Sebuah Bentuk Kepemimpinan Untuk Sekolah. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(2), 197–207. <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v9i2.5120>
- Mariana, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas Sekolah Penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 10228–10233.
- Miles, M.B., Huberman, A. . and S. J. (2018). *Qualitative data analysis: A Methods sourcebook* (S. Publications (Ed.)).
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Octavia, L. S., Ulfatin, N., & Arifin, I. (2018). Proses Transisi Budaya Organisasi pada Sekolah Regrouping. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 3(11), 1405–1410.
- Patilima, S. (2022). Sekolah Penggerak Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Dasar*, 0(0), 228–236. <http://ejournal.pps.ung.ac.id/index.php/PSNPD/article/view/1069>
- Putriani, J. D., & Hudaidah, H. (2021). Penerapan Pendidikan Indonesia Di Era Revolusi Industri 4.0. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(3), 830–838. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/407>
- Rahayu, R., Rosita, R., Rahayuningsih, Y. S., Hernawan, A. H., & Prihantini. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah Penggerak. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6313–6319.
- Sari, D., Bafadal, I., & Budi, B. (2018). Pelaksanaan Supervisi Manajerial dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan*. *Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1, 213–221. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3497>
- Sibagariang, D., Sihotang, H., Murniarti, E., & Indonesia, U. K. (2021). Peran Guru Penggerak Dalam Pendidikan Merdeka Belajar Di Indonesia. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 88–99.
- Srilaksmi, N. K. T., & Indrayasa, K. B. (2020). Inovasi Pendidikan Dalam Peningkatan Strategi Mutu Pendidikan. *Pusat Penjaminan Mutu*, 1(1), 28–35. <http://jurnal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/jurnalmutu/article/view/896>
- Zahro, A. M., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2018). Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Adminitrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 358–363. <https://core.ac.uk/download/pdf/287323627.pdf>