

MANAJEMEN PERUBAHAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS SEKOLAH MELALUI PELAKSANAAN MOVING CLASS DI SMP

Wahyu Mulya Ningrum, Muhammad Asrori, Muhammad Syukri
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan Pontianak
Email: wunningrum@gmail.com

Abstrak

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Kepala sekolah haruslah memiliki kemampuan sepadan dengan kecakapan, kepandaian atau skill, dan management. Sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan, merupakan sistem yang memiliki sumber daya fisik maupun non fisik, yang salah satunya adalah guru dan kurikulum. Untuk mencapai syarat sekolah yang mandiri tersebut tentunya dibutuhkan suatu sistem yang mampu memberikan dampak positif bagi perkembangan sekolah dengan manajemen yang dilakukan kepala sekolah dalam membawa perubahan untuk sekolah yang lebih baik salah satunya penerapan sistem moving class. Adapun tujuan diadakannya penerapan moving class yaitu untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran, meningkatkan disiplin, keterampilan, keberanian dan dapat memotivasi.

Kata Kunci: Kepala sekolah, manajemen perubahan, efektivitas sekolah dan moving class

1 PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang terus melakukan perubahan-perubahan khususnya di dunia pendidikan. Pendidikan bertujuan memanusiaikan manusia, terus menerus mencari metode dan cara meningkatkan kualitas pendidikan, terutama dalam menghadapi tantangan zaman dimasa mendatang.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2005:83). Kepala sekolah adalah jabatan pimpinan yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan.

Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan oleh prosedur serta persyaratan tertentu seperti: Latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integrasi sesuai Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Berdasarkan persyaratan tersebut maka untuk menjadi seorang kepala sekolah haruslah memiliki sejumlah kemampuan. Menurut Burhanudin (1990: 53) mengatakan bahwa kemampuan sepadan dengan kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1)

ada tujuan yang ingin dicapai, (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni, (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya, (4) ada dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam suatu organisasi, (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab, (6) mencakup berbagai fungsi, (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan.

Sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan, merupakan sistem yang memiliki sumber daya baik fisik maupun non fisik, yang salah satunya adalah guru dan kurikulum. Untuk mencapai syarat sekolah yang mandiri, salah satunya adalah melaksanakan moving class.

Moving class adalah salah satu sistem perpindahan kelas dimana setiap guru mata pelajaran sudah siap mengajar di ruang kelas yang telah ditentukan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan sehingga setiap mata pelajaran memiliki ruangan atau kelas sendiri-sendiri.

Sistem moving class dapat membawa dampak positif bagi perkembangan sekolah. Sistem pembelajaran dengan menggunakan moving class dapat menumbuhkan kesadaran dan tanggung jawab siswa, karena siswa harus mencari ruang kelasnya pada setiap pergantian jam pelajaran. Selain itu dapat melatih peserta didik dan guru untuk menggunakan waktu sebaik mungkin agar waktu pembelajaran dapat berjalan dengan efektif.

Efektivitas sebuah sekolah dilihat dari beberapa ciri, diantaranya adanya tujuan sekolah yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, adanya pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah, ekspektasi yang tinggi dari guru dan staf, adanya kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua dan masyarakat, kemajuan peserta didik yang sering dimonitori, penekanan pada keberhasilan peserta didik dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial, serta komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan.

Efektivitas sekolah seperti yang disebutkan di atas saat ini sedang dicoba untuk dikembangkan di SMP Negeri 3 Sungai Kakap dengan model pembelajaran *moving class*. Sebagai sebuah sekolah menengah pertama yang telah melaksanakannya Manajemen Berbasis Sekolah dan telah terakreditasi dengan nilai A, maka sudah selayaknya apabila efektivitas sekolah dikembangkan di sekolah tersebut. Dengan keberhasilan yang diraih menjadi sebuah pertanyaan adalah bagaimana manajemen kepala sekolah SMP Negeri 3 Sungai Kakap dalam meningkatkan efektivitas sekolah dengan mengembangkan model pembelajaran *moving class*.

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji lebih dalam tentang manajemen perubahan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas sekolah melalui pelaksanaan *moving class*.

2 PEMBAHASAN

2.1 Moving Class

Moving class adalah salah satu sistem perpindahan kelas dimana setiap guru mata pelajaran sudah siap mengajar di ruang kelas yang telah ditentukan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan sehingga setiap mata pelajaran memiliki ruangan atau kelas sendiri-sendiri. Adapun tujuan dilaksanakannya *moving class* adalah: (1) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran; (2) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi waktu pembelajaran; (3) Meningkatkan disiplin siswa dan guru; (4) Meningkatkan keterampilan guru dalam memvariasikan metode dan media pembelajaran yang diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari; (5) Meningkatkan keberanian siswa untuk bertanya, menjawab, mengemukakan pendapat dan bersikap terbuka pada setiap mata pelajaran; dan (6) Meningkatkan motivasi dan hasil belajar siswa.

Strategi pengelolaan *moving class*: (1) Pengelolaan perpindahan peserta didik; (2) Pengelolaan ruang belajar mengajar; (3) Pengelolaan administrasi guru dan peserta didik; (4) Pengelolaan remedial dan pengayaan; (5) Pengelolaan penilaian.

Dengan melaksanakan *moving class*, diharapkan dapat: (1) Memperoleh suasana belajar yang lebih nyaman dan kondusif karena selain didukung fasilitas kelas yang memadai juga didukung oleh kesiapan guru dalam mengajar menyampaikan pembelajaran; (2) Selain itu dengan menerapkan sistem *moving class*, siswa tidak akan merasa jenuh untuk mengikuti kegiatan belajar mengajar,

karena siswa tidak akan belajar di kelas yang sama untuk semua mata pelajaran; (3) Siswa akan merasakan suasana yang berbeda untuk setiap mata pelajaran dan peserta didik akan lebih mudah menerima pelajaran karena di dalam kelas telah dilengkapi dengan fasilitas keilmuan sesuai dengan mata pelajaran.

Manajemen *moving class*, antara lain: (1) Perencanaan; (2) Pengorganisasian; (3) Pelaksanaan; (4) Pengontrolan/evaluasi; (5) Faktor pendukung; dan (6) Faktor penghambat dan upaya untuk mengatasi manajemen *moving class*.

2.2 Manajemen

Peter F. Drucker (1982) dalam bukunya "*An Introductory View of Management*" mengingatkan untuk kelangsungan hidupnya, organisasi memerlukan manajer dan manajemen. Tanpa manajemen, keadaan tidak dapat dikendalikan, rencana tidak dapat dirubah menjadi tindakan.

George R. Terry (2010) dalam bukunya "*Principles of Management*" mendefinisikan manajemen merupakan sebuah proses khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) penggerakan (*actuating*), dan (4) pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran (*by objective*) yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya.

Hakekat manajemen adalah untuk memotivasi dan mengkoordinasikan orang lain untuk menghadapi berbagai tantangan yang kompleks.

Manajemen pendidikan dimaknai dengan sebagai efektivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan (Made Pidarta 2008: 4). Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenangan, dana sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seseorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen (Sudibjo: 2008).

Merencanakan menurut Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah (2012: 85) adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih dimasa depan. Merencanakan dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Perencanaan yang disusun harus merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan dimasa mendatang.

Seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi didalamnya

berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pidarta (Wahyudi, 2009: 67) menjelaskan, dalam dunia pendidikan, manajer adalah seorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.3 Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individual maupun organisasional.

Perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan lebih besar dari beban kerugian yang harus ditanggung (Greenberg dan Baron, 2003: 604). Di dunia tidak ada yang abadi, semua mengalami perubahan. Yang abadi adalah perubahan itu sendiri, dan hidup adalah sebuah pilihan, diantaranya pilihan: “berubah atau mati”.

Manajemen pendidikan dimaknai dengan sebagai efektivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan (Made Pidarta 2008: 4). Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenangan, dana sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seseorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen (Sudibjo: 2008).

Tony Buzan (2009) dalam bukunya “*Embracing Change*” mendefinisikan perubahan adalah mengubah atau membuat berbeda, meletakkan atau memberikan bagi orang lain, beralih dari satu keadaan menjadi keadaan lain: bertukar.

Esensi perubahan adalah sesuatu yang berbeda dan berdampak (terukur) dan dapat diprediksi artinya harus direncanakan.

2.4 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan

sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan LaMarsh, 2004: 16).

Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang bergerak terus menerus. Dengan demikian, manajemen perubahan pada hakekatnya adalah merupakan manajemen kinerja yang bersifat dinamis.

Perubahan tidak terjadi begitu saja, memerlukan kerangka kerja yang solid, termasuk sebuah rencana dan proses, seperti orang yang terampil mendesain, menjalankan, dan mengantisipasi implikasi dari rencana dan proses tersebut.

Perubahan dapat muncul dalam berbagai wujud, ukuran dan bentuk sehingga sulit mendapatkan gambaran yang akurat tentang tingkat kesulitan yang dihadapi organisasi dalam mengelola perubahan dengan berhasil.

Terdapat dua pendekatan yang utama untuk manajemen perubahan, yaitu yang dinamakan *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang digunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih cepat dan pada kondisi lainnya, mungkin *emergent change* lebih cocok.

Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakekatnya manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan.

2.5 Efektivitas Sekolah

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sarana/tujuan (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan. Sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Pada sekolah efektif, seluruh peserta didik tidak hanya peserta didik yang mempunyai kemampuan tinggi dalam belajar yang dapat mengembangkan diri, namun peserta didik yang memiliki kemampuan intelektual yang biasa pun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin, apabila jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah.

Aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah menurut Karwati dan Priansa (2013: 27-29), dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Ciri-ciri Sekolah Efektif

Ciri-ciri	Indikator
1. Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan sekolah: <ol style="list-style-type: none"> a. Dinyatakan secara jelas b. Digunakan untuk mengambil keputusan c. Dipahami oleh guru, staf dan peserta didik
2. Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh	Kepala sekolah <ol style="list-style-type: none"> a. Bisa dihubungi dengan mudah

kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> b. Bersikap responsif kepada guru dan peserta didik c. Responsif kepada orang tua dan masyarakat d. Melaksanakan kepemimpinan yang fokus pada pembelajaran e. Menjaga rasio antara guru/peserta didik sesuai dengan rasio ideal
3. Ekspektasi guru dan staf tinggi	<p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Komunikasi secara positif dengan orang tua b. Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat c. Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan d. Menghadiri acara-acara penting di sekolah
4. Ada kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua dan masyarakat	<p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Rapi, bersih dan aman secara fisik b. Dipelihara secara baik c. Memberikan penghargaan kepada yang berprestasi d. Memberikan penguatan terhadap perilaku positif peserta didik
5. Kemajuan peserta didik sering dimonitor	<p>Guru memberi peserta didik:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tugas yang tepat b. Umpan balik secara tepat/segera c. Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal d. Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
6. Menekankan kepada keberhasilan peserta didik dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial	<p>Peserta didik:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun non-akademis b. Memperoleh keterampilan yang esensial <p>Kepala sekolah: Menunjukkan komitmen untuk mendukung program keterampilan esensial</p> <p>Guru: Menerima bahan yang memadai untuk mengerjakan keterampilan esensial</p>
7. Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan	<p>Guru: Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah</p> <p>Staf: Memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja</p>

Stoner, Freeman, dan Gillbert (Karwanti dan Priansa, 2013: 256) menyatakan delapan fungsi manajer bagi organisasi, yaitu bekerja dan melalui orang lain: bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan: penyelaras berbagai kepentingan, berfikir secara realistis: seorang diplomat: serta pengambilan keputusan yang sulit.

Sekolah efektif adalah sekolah yang fokus orientasinya untuk meningkatkan mutu melalui pengelolaan data. Perkembangan sekolah selalu dimonitor sehingga membentuk sistem informasi perkembangan mutu belajar. Sekolah efektif adalah sekolah yang dapat menerapkan prinsip-prinsip sekolah efektif dalam meningkatkan mutu proses sehingga berdampak pada peningkatan jumlah peserta didik yang mencapai prestasi akademik yang baik.

Sekolah efektif juga memiliki kepala sekolah dan guru yang efektif. Kepala sekolah yang efektif bertindak

sebagai pimpinan yang mampu menggerakkan orang-orang dan mendorong organisasi untuk berkembang sehingga meraih keunggulan. Ia juga berperan sebagai manajer yang bertugas memastikan bahwa pembelajaran berlangsung efektif, dan mengukur hasil yang dicapai untuk dijadikan acuan bagi perbaikan-perbaikan mutu pada tahap selanjutnya.

3 KESIMPULAN DAN SARAN

3.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi awal yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Salah satu model pembelajaran yang dapat meningkatkan keaktifan dan kreatifitas siswa sesuai dengan kurikulum 2013 adalah model moving class yang mengarahkan siswa lebih mandiri; (2) Moving class dapat terlaksana dengan baik

mengarahkan sekolah menuju sekolah efektif; (3) Pelaksanaan moving class dan efektivitas sekolah dapat tercapai tidak terlepas dari peran kepala sekolah selaku manajer dengan komitmen yang kuat dalam melakukan perubahan.

3.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil, beberapa saran yang peneliti dapat sampaikan antara lain: (1) Keaktifan dan kreatifitas siswa di sekolah dapat tercapai dengan menerapkan model moving class; (2) Sekolah efektif dapat tercapai melalui moving class; (3) Kepala sekolah selaku manajer harus memiliki komitmen yang kuat dalam melakukan perubahan khususnya melalui pelaksanaan moving class menuju sekolah efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmani. (2012). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep, Teori dan Model*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Karwati, E dan Donni Juni Priansa. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moving Class: Pengertian, Tujuan serta Manfaat. Diakses pada <http://wawasanpendidikan.com/2016/08>.
- Mulyono. (2009). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005. *Kategori Sekolah Mandiri*.
- Rachman, Maman. (1999). *Manajemen Kelas*. Jakarta: Depdikbud.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, George R. (1997). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

