

BAB IV

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KEJURUAN

1. Definisi kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para pakar manajemen dan kepemimpinan, salah satunya adalah Ralph M. Stogdill (1998) yang mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan. Senada dengan pendapat tersebut Sutarto (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Stoner (2002) Kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok.

Pendapat lain adalah menurut Tead, (2005) Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok..Sedangkan menurut Kreiner (2010), bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang mana pemimpin mengajak anak buahnya secara suka rela untuk mencapai tujuan bersama.

2. Peranan Kepemimpinan pada pendidikan kejuruan

Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah, maka meningkat pula tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah . Kepala Sekolah pada pendidikan vokasional diharapkan dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer dan leader. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab sepenuhnya untuk mengembangkan seluruh sumber daya sekolah. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan bekerjasama dengan seluruh warga sekolah, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan sekolah untuk menciptakan proses belajar mengajar.

Selanjutnya sesuai Permendiknas nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi:

- a. usaha pengembangan sekolah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah

- b. peningkatan kualitas sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan
- c. usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah untuk dapat mengetahui seberapa tingkat ketercapaian kerja terhadap seorang kepala sekolah maka Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan pada komponen-komponen tersebut. Oleh sebab itu, tupoksi kepala sekolah mengacu pada komponen yang meliputi :

a. Perencanaan program, yang meliputi tugas :

- 1. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
- 2. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
- 3. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
- 4. Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
- 5. Membuat perencanaan program induksi.

b. Pelaksanaan rencana kerja, yang meliputi tugas :

- 1. Menyusun pedoman kerja;
- 2. Menyusun struktur organisasi sekolah;
- 3. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan Tahunan;
- 4. Menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi :
 - a. melaksanakan penerimaan peserta didik baru
 - b. memberikan layanan konseling kepada peserta didik;
 - c. melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik;
 - d. melakukan pembinaan prestasi unggulan;
 - e. melakukan pelacakan terhadap alumni;
- 5. Menyusun kurikulum, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran;
- 6. Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan;
- 7. Mengelola sarana dan prasarana;
- 8. Membimbing guru pemula;
- 9. Mengelola keuangan dan pembiayaan;
- 10. Mengelola budaya dan lingkungan sekolah;
- 11. Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah;
- 12. Melaksanakan program induksi.

c. Pengawasan dan evaluasi,

1. Melaksanakan program supervisi.
2. Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
3. Melaksanakan evaluasi dan pengembangan KTSP
4. Mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.

d. Kepemimpinan sekolah,

1. menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
2. merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
3. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah;
4. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
5. bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah
6. melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah;
7. berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
8. menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
9. menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
10. bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
11. melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah
12. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
13. memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah
14. membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta

- didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
15. menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
 16. menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
 17. memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab;
 18. mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya;
 19. merencanakan pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) di Sekolah
 20. menyiapkan Buku Pendoman Pelaksanaan Program Induksi di sekolah dan dokumen terkait seperti kurikulum, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah;
 21. melakukan analisis kebutuhan guru pemula;
 22. menunjuk pembimbing dari guru yang dianggap layak (profesional)
 23. membuat surat keputusan pengangkatan guru menjadi pembimbing bagi guru pemula;
 24. menjadi pembimbing, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tidak terdapat guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing;
 25. mengajukan pembimbing dari satuan pendidikan lain kepada dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki pembimbing dan kepala sekolah tidak dapat menjadi pembimbing;
 26. memantau secara reguler proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula;

e. Sistem informasi sekolah,

1. menciptakan atmosfer akademik yang kondusif dengan membangun budaya sekolah untuk menciptakan suasana yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi;
2. melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah berbasis kinerja;

3. menjalin kerjasama dengan pihak lain;
4. didukung oleh penerapan TIK dalam manajemen sekolah;
5. didukung oleh kepemimpinan/manajerial yang kuat, dan memiliki tingkat sustainabilitas tinggi;
6. penguatan eksistensi lembaga dengan melakukan sosialisasi kepada semua pihak untuk memberikan informasi dan pemahaman yang sama sehingga sekolah memperoleh dukungan secara maksimal;
7. penguatan manajemen sekolah dengan melakukan restrukturisasi dan reorganisasi intern sekolah apabila dipandang perlu (tanpa mengubah atau bertentangan dengan peraturan yang ada) sebagai bentuk pengembangan dan pemberdayaan potensi sekolah;
8. melakukan penguatan kerjasama dengan membangun jaringan yang lebih luas dengan berbagai pihak baik di dalam maupun di luar negeri, yang dibuktikan dengan adanya nota kesepahaman (MoU);
9. meminimalkan masalah yang timbul di sekolah melalui penguatan rasa kekeluargaan dan kebersamaan untuk memajukan sekolah;
10. melakukan penguatan input sekolah dengan melengkapi berbagai fasilitas (perangkat keras dan lunak) manajemen sekolah, agar implementasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis TIK lebih efektif.

Selanjutnya untuk dapat mewujudkan tingkat keterlaksanaan dan perwujudan visi dan misi sekolah, maka diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi dengan ciri-ciri sebagai berikut :

1. kejujuran;
2. kompetensi yang tinggi;
3. harapan yang tinggi (*high expectation*);
4. standar kualitas kerja yang tinggi;
5. motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan;
6. integritas yang tinggi;
7. komitmen yang kuat;
8. etika kepemimpinan yang luhur (menjadi teladan);
9. kecintaan terhadap profesinya;
10. kemampuan untuk berpikir strategis (*strategic thinking*); dan
11. memiliki pandangan jauh ke depan (*visionary*).

3. Persyaratan Pemimpin Pendidikan

Menurut Abdul Gani dalam Ainul (2009) pemimpin harus mempunyai pengetahuan tentang tujuan dan asas organisasi yang dipimpinnya, memiliki pengetahuan untuk menjalankan organisasi yang dipimpin secara efisien, serta dapat memberikan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpinnya ke arah keberhasilan tujuannya. Sedangkan persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik adalah :

1. Rendah hati dan sederhana,
2. Bersifat suka menolong,
3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi,
4. Percaya kepada diri sendiri,
5. Jujur, adil, dan dapat dipercaya,
6. Keahlian dalam jabatan.

4. Keterampilan Yang Harus Dimiliki Pemimpin

Secara umum seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan utamanya bagi seorang pemimpin pendidikan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah :

a. Keterampilan dalam memimpin

Keterampilan ini diperlukan seorang pemimpin untuk mampu bertindak sebagai pemimpin yang baik. Untuk memiliki keterampilan ini, seorang pemimpin harus memiliki banyak pengalaman. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus pandai bergaul, bekerjasama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Dan yang terpenting adalah pemimpin tidak hanya tahu, tapi juga melaksanakan.

b. Keterampilan dalam hubungan insani

Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua hubungan insani yang biasa kita temui dalam kehidupan sehari-hari, yaitu :

- i. Hubungan fungsional atau hubungan formal. Hubungan ini biasa terjadi dikarenakan tugas atau pekerjaan yang sifatnya adalah resmi.
- ii. Hubungan pribadi atau hubungan informal. Hubungan ini tidak didasarkan oleh tugas atau pekerjaan yang sifatnya resmi, tetapi lebih bersifat kekeluargaan. Yang menjadi inti dalam hubungan ini adalah saling menghargai. Entah itu sebagai atasan (pemimpin), maupun sebagai bawahan.

c. Keterampilan dalam proses kelompok

Maksud utama dari proses kelompok adalah bagaimana seorang pemimpin dapat menjadi penengah, pendamai, atau moderator untuk

meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal.

d. Keterampilan dalam administrasi personil

Administrasi personil mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kemampuan khusus anggota dalam sebuah organisasi secara efektif dan efisien. Administrasi personil ini diawali dari seleksi hingga penempatan.

e. Keterampilan dalam menilai

Keterampilan dalam menilai adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengevaluasi kinerja dari bawahannya. Sejauh mana tujuan organisasi tersebut telah dicapai. Kegiatan evaluasi ini akan sangat berguna bagi anggota organisasi untuk mengetahui dimana letak kekurangan dan kelebihan yang ada pada dirinya.

Selanjutnya Kazt (2001) mengemukakan ada tiga keterampilan/*skills* yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu

a. *Human relation skill*

Kemampuan dalam membangun hubungan antara atasan dan bawahan. Bagaimana menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan kondusif sehingga anggota organisasi dapat melaksanakan fungsinya dengan nyaman.

b. *Technical skill*

Kemampuan dalam menerapkan ilmunya dalam pelaksanaan operasional.

c. *Conceptual skill*

Kemampuan dalam melihat sesuatu secara keseluruhan lalu mengevaluasinya

3. Konsep Kepemimpinan Pembelajaran pada pendidikan kejuruan

Kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi pendidik, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar peserta didik. (Eggen & Kauchak 2004). Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.

Thomas (2018) mengidentifikasi terdapat lima unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Teknis/keterampilan,
- 2) Manusia,
- 3) Pendidikan,
- 4) Simbolik, dan
- 5) Budaya.

Ada sejumlah penjelasan tentang makna kepemimpinan pembelajaran telah disampaikan oleh para ahli. Namun pada dasarnya dapat disarikan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan kepala sekolah yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya peningkatan mutu pengelolaan internal sekolah sehingga memungkinkan terselenggaranya proses pembelajaran yang merangsang para siswa untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi. Pemimpin pembelajaran yang efektif terlibat dalam masalah-masalah kurikuler dan pembelajaran, yang kesemuanya itu mempengaruhi prestasi belajar siswa (Cotton, 2003).

Selanjutnya tujuan dari kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajar agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat, karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat. Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena mampu:

- (1) Meningkatkan prestasi belajar peserta didik .
- (2) Mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik;
- (3) Memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan
- (4) Membangun komunitas belajar warga dan menjadikan sekolahnya sebagai sekolah pembelajar (*learning school*).

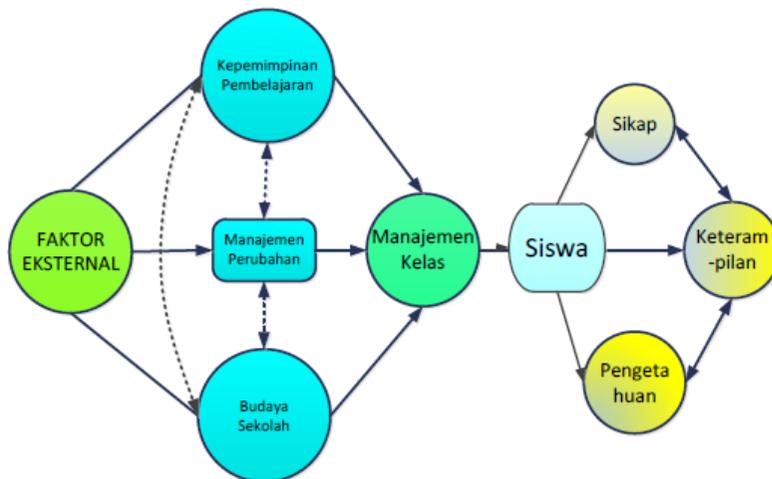
Kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) ataupun tidak langsung (*indirect instructional leadership*) (Kleine-Kracht, 1993:12, dalam Sulistyorini). Kepemimpinan pembelajaran secara langsung terjadi ketika kepala sekolah bekerja dengan para guru dan staf lainnya untuk mengembangkan proses belajar mengajar. Sebagai contoh, ketika kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi pendidik di kelas, kegiatan diskusi untuk memberi umpan balik terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan seorang guru, dan pemberian contoh pelaksanaan pembelajaran. Sedangkan kepemimpinan pembelajaran secara tidak langsung terjadi ketika kepala sekolah, antara

lain memberikan sejumlah kemudahan dan mendorong para guru dan staf untuk mengembangkan diri, melakukan pengambilan keputusan secara bersama-sama (*sharing on decision making*), dan mengubah tata nilai serta visi sekolah yang mengarah kepada peningkatan kualitas pembelajaran.

Beberapa ahli pendidikan mengajukan istilah kepemimpinan kependidikan (*educational leadership*) untuk menggantikan istilah kepemimpinan pembelajaran. Hal ini dilatar belakangi oleh pendapat bahwa istilah kepemimpinan pembelajaran cenderung fokus kepada kepala sekolah sebagai pusat kekuasaan dan otoritas. Sementara kepemimpinan kependidikan dinilai memiliki makna yang lebih luas dan komprehensif. (Gurr, Drysdale, dan Mulford, 2007: 3).

Tugas kepala sekolah amat strategis. kepala sekolah menjadi penentu utama keberhasilan sekolahnya. Tugas memimpin perubahan ada di tangannya. Selain sebagai pendidik, pengajar, pelatih, pembimbing, ia juga berperan sebagai manajer perubahan, dan pengembang budaya sekolah.

Hubungan fungsional antara kepemimpinan pembelajaran, manajemen perubahan, pengembangan kultur sekolah yang bersinergi dengan manajemen pembelajaran terlihat pada gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 diagram hubungan kepemimpinan manajemen perubahan, pengembangan dan budaya sekolah

Diagram menjelaskan bahwa peran kepala sekolah yang berperan dalam kepemimpinan pembelajaran, manajer perubahan, dan pengembang budaya sekolah merupakan input terhadap efektivitas pelaksanaan pembelajaran. Semakin berdaya peran kepala sekolah dalam ketiga hal

tersebut, maka akan meningkatkan efektivitas pendidik dalam melaksanakan pembelajaran.

4. Model-Model Kepemimpinan Dalam Pendidikan

1. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

a. Teori Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antara anggota organisasi dengan pemimpinnya yang diyakini sebagai tujuan dari organisasi tersebut. Kepemimpinan ini sendiri didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang mengharapkan pendidikan mengambil peran yang besar untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan.

b. Langkah-langkah menjadi Pemimpin Visioner

1) Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil pikir seorang pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau kolaborasi antara anggota dan pemimpinnya sehingga terciptalah suatu ide-ide tertentu yang merupakan tujuan akhir dari organisasi tersebut.

2) Perumusan Visi

Peran pemimpin dalam perumusan visi adalah bagaimana menyadarkan anggotanya bahwa visi yang dibuat harus menjadi acuan bagi mereka dalam berorganisasi dan terciptalah komitmen pada diri masing-masing anggota sehingga apa yang dicapai akan sesuai dengan ekspektasi yang telah dibuat.

3) Transformasi Visi

Kemampuan seorang pemimpin untuk membangun kepercayaan dan komunikasi antar masing-masing anggota secara intensif dan efektif.

4) Implementasi Visi

Kemampuan pemimpin dalam mengartikan dan menjabarkan sebuah visi dalam bentuk tindakan nyata yang bisa dilakukan oleh masing-masing anggota organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah seorang agen perubahan. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan bukannya sebagai

pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran masa depan organisasi yang dipimpinnya ketika semua tujuan dan sasarnya tercapai .

b. Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan seseorang dengan konsep "4I"

- i. "I" pertama adalah *idealized influence*. Yaitu perilaku seorang pemimpin yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya.
- ii. "I" kedua adalah *inspirational motivation*. Yaitu kemampuan pemimpin yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini tentu akan menimbulkan rasa semangat yang dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.
- iii. "I" ketiga adalah *intellectual stimulation*. Yaitu pemimpin yang selalu menggali ide-ide baru dan solusi kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya.
- iv. "I" keempat adalah *individualized consideration*. Yaitu pemimpin yang siap sedia sebagai telinga yang mendengarkan keluh kesah dan memberikan perhatian khusus untuk kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya.

5. Indikator Keberhasilan Kepala Sekolah

Keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin pada sekolah khususnya sekolah kejuruan sebagai berikut:

- (1) Sebagai penyedia sumber daya, menunjukkan kemampuan dan manajemen waktu dan sumber daya yang secara efektif, menunjukkan kondisi sekolah sebagai master pengubah, dan mampu mengenal dan memotivasi anggota staf sekolah,
- (2) Sebagai sumber instruksional' terlihat dan memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong staf pengajar untuk menggunakan berbagai macam materi pengajaran dan strategi belajar mengajar, memberikan perhatian dan terus berkemampuan mengembangkan gagasan inovatif,
- (3) Sebagai komunikator, menyampaikan visi sekolah secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina

hubungan yang efektif dengan stakeholders, jelas dalam menyampaikan sesuatu, baik lisan maupun tulisan.

- (4) Kehadirannya bermakna; mampu berinteraksi dan mempengaruhi seluruh lingkungan sekolah (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan petugas lainnya).