

## EFEKTIFITAS PENERAPAN KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH PADA SMK BIDANG MANAJEMEN BISNIS/PARIWISATA

**SAMSORI**

SMK Sangkuriang 1 Cimahi  
e-mail: [samsori@gmail.com](mailto:samsori@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian dilaksanakan di tiga sekolah sebagai studi kasus, diharapkan dapat menggambarkan karakteristik kepemimpinan pembelajaran di sekolah *best practice* di daerahnya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menggali secara mendalam kepemimpinan pembelajaran melalui metode wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran mengembangkan budaya akademik dimulai dari visi sekolah bernilai profesionalitas kerja. Visi disajikan membentuk akronim; mudah dihapal, seperti IDEAL (Inovatif, Edukatif dan Profesional). Kepala sekolah berkomitmen mengkomunikasikan visi-misi tujuan sekolah melalui : 1) visualisasi profesional, 2) berbagai program sosialisasi, 3) pendekatan komunikatif, 4) berperan model berkarakter (komitmen; dipercaya; tangguh; tegas dan berani; bekerja keras, ikhlas dan cerdas; misi sosial; visioner; pelobi yang handal dan agamis). Kepala sekolah mengembangkan iklim belajar melalui : 1) komitmen dan disiplin waktu; 2) membangun karakter-karakter unggul, 3) kebijakan pembentukan karakter-karakter; 4) iklim belajar potensi prestatif; 5) iklim kerja profesional; 6) hadir berkeliling berinteraksi dengan siswa; 7) salam tegur sapa dalam berbagai aktivitas. Kepala sekolah mengembangkan program pembelajaran dimulai dengan memberikan contoh menjadi profesional pendidik - mengajar layaknya seorang guru, berkomitmen melaksanakan supervisi, memfasilitasi berbagai kegiatan akademik dan pengembangan profesi guru berkelanjutan (IHT, MGMP, Workshop-Workshop). Kepala sekolah berkomitmen memandang penting dirinya : hadir, terlibat dan berinteraksi dalam setiap kesempatan, sebagai wujud memberikan perhatian dan dukungannya. **Kata Kunci** : Kepemimpinan Pembelajaran, Karakteristik Pemimpin Pembelajaran, Budaya Akademik, Program Pembelajaran).

### ABSTRACT

The research was carried out in three schools as case studies, it is hoped that it can describe the characteristics of learning leadership in best practice schools in the area. Using a qualitative approach, this research explores learning leadership in depth through interview methods, observation and documentation studies. The principal as a learning leader develops an academic culture starting from a school vision worth working professionalism. The vision presented forms an acronym; easy to memorize, like IDEAL (Innovative, Educative and Professional). The school principal is committed to communicating the vision and mission of the school's goals through: 1) professional visualization, 2) various socialization programs, 3) communicative approach, 4) acting as a model of character (commitment; trustworthy; tough; firm and brave; working hard, sincere and intelligent; social mission; visionary; reliable and religious lobbyist). The principal develops a learning climate through: 1) time commitment and discipline; 2) building superior characters, 3) character formation policies; 4) achievement potential learning climate; 5) professional work climate; 6) be present around interacting with students; 7) greetings and greetings in various activities. The school principal develops a learning program starting with providing an example of being a professional educator - teaching like a teacher, committed to carrying out supervision, facilitating various academic activities and continuous teacher professional development (IHT, MGMP, Workshops). The school

principal is committed to attaching importance to himself: being present, involved and interacting at every opportunity, as a form of providing attention and support.

**Keywords:** Learning Leadership, Characteristics of Learning Leaders, Academic Culture, Learning Program).

## PENDAHULUAN

Membangun proses pembelajaran yang bermutu, sesuai dengan standar yang diprasyaratkan, di sebuah satuan pendidikan perlu dikelola secara efektif, efisien, dan berkesinambungan. Mewujudkan pembelajaran bermutu ini sejalan dengan kebiasaan-kebiasaan inovatif yang bersumber dari pemikiran-pemikiran kreatif; berlangsung secara konsisten dan berkesinambungan. Tindakan nyata dari pemikiran tersebut dapat berupa upaya pembiasaan-pembiasaan untuk mendorong tumbuhnya proses pembelajaran yang bermutu. Segala tindakan tersebut pada awalnya mendapat respon berbagai macam; bisa ditolak, bisa diterima atau diabaikan; namun pada akhirnya hal tersebut dapat tumbuh dan menjadi budaya yang dirasakan menyenangkan, mudah dan ringan dilaksanakan.

Proses pembelajaran di dalam sebuah satuan pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sebuah sistem, yang diawali dengan aliran input, proses dan output, selanjutnya disertai dengan feedbak atau umpan balik. Sistem tersebut bersifat dinamis, sangat dimungkinkan terjadi perubahan-perubahan yang diperlukan sebagai proses adaptasi dengan lingkungan. Dengan demikian proses pembelajaran sebagai bagian dari sistem tersebut tentunya dituntut terus dinamis dan adaptif sehingga dapat berfungsi sebagai agen perubahan sikap dan perilaku warga pendidikan secara efektif dan efisien tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Upaya mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu mengharuskan adanya pemberdayaan seluruh sumber daya pendidikan atau yang tersedia, baik sumber daya manusia maupun non sumber daya manusia. Namun yang utama dalam membangun mutu pembelajaran adalah sumber daya manusianya. Faktor *man* yang menduduki peran penting dalam sebuah lembaga pendidikan adalah seorang kepala sekolah, karena ia pada hakekatnya mempengaruhi dan mendorong faktor manusia lainnya (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam menjalankan fungsinya secara produktif.

Kepiawaian seorang kepala sekolah di sebuah satuan pendidikan (sekolah) mutlak diperlukan, sebagai *pemimpin* ia harus mampu menginspirasi perumusan visi dan misi yang terarah dan efektif sehingga memberi dorongan bagi seluruh warga sekolah untuk meraihnya. Dengan kepemimpinan pembelajarannya, kepala sekolah memiliki peran penting dalam mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu ke dalam sistem pembelajaran secara keseluruhan. Kepala sekolah harus mampu mendorong segenap sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi sekolah, mengelola kurikulum dan pembelajaran, mendorong terciptanya iklim belajar yang positif, mengobservasi, memperbaiki pembelajaran dan melakukan penilaian program pembelajaran secara terprogram dan berkesinambungan.

Kepemimpinan pembelajaran di sekolah dalam mewujudkan masyarakat pembelajar adalah sebagai proses pemberdayaan berbagai potensi yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di lingkungan sekolah secara optimal. Seluruh warga sekolah menyadari sepenuhnya untuk mewujudkan proses pembelajaran melalui pengkondisian, kebiasaan, menjadi kebutuhan dan akhirnya membentuk budaya organisasi. Ketika kebiasaan-kebiasaan inovatif dalam pembelajaran menjadi budaya organisasi, ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan kepemimpinan pembelajaran menjadi pendorong yang kuat terhadap tingkat efektifitas dan efisiensi ketercapaian tujuan pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan efektif sangat berpengaruh pada terwujudnya sekolah yang efektif. Hal ini dikarenakan kepala sekolah merupakan kunci sentral dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Usman (2009, hlm. 469) terkait dengan

manajemen sekolah efektif dan unggul berpendapat bahwa kepala sekolah sebagai manajer di sekolah dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip Team Work, yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (Togetherness), pandai merasakan (Emphaty), saling membantu, saling penuh kedewasaan (Maturity), saling mematuhi (Willingness), saling teratur (Organization), saling menghormati (Respect) dan saling berbaik hati (Kindness).

Berdasarkan pendapat tersebut, hal ini mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berperetasi, yang juga sering disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful schools*), atau sekolah unggul, tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran sebaiknya menginstropeksi diri apakah mereka sudah memiliki sikap dan kemampuan yang digambarkan oleh kepemimpinan efektif tersebut diatas. Bila belum, hendaklah berusaha secara berangsur-angsur menerima diri sendiri untuk memiliki sikap dan kemampuan yang profesional.

Menurut Mestry (2013 hlm.121) mengemukakan bahwa hanya sebagian kecil kepala sekolah yang memandang sangat penting kepemimpinan pembelajaran, yakni tiga orang kepala sekolah dari delapan kepala sekolah yang menjalani wawancara penelitian tersebut. Tiga orang kepala sekolah tersebut membutuhkan waktu yang banyak bagaimana mereka melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran-mengelola proses pengajaran dan pembelajaran. Dengan kata lain hanya sebesar 37,5% atau kurang dari 40% dari para kepala sekolah yang memperhatikan pentingnya peran dan fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kepemimpinan pembelajaran. Dalam kesimpulan penelitian tersebut diungkapkan peran pentingnya kepemimpinan pembelajaran dalam mendorong tercapainya prestasi belajar yang diharapkan.

Berdasarkan uraian kerangka teori kepemimpinan pembelajaran dan hasil observasi atau pengamatan di wilayah Kota Cimahi-tempat dimana penulis tinggal dan melaksanakan tugas profesional sebagai guru, ditemukan informasi bahwa sebagian besar para kepala sekolah SMK belum optimal melaksanakan kepemimpinan pembelajaran secara efektif, ditandai dengan tidak melaksanakan tugas pembelajaran di kelas (tidak memiliki tugas mengajar), walaupun mempunyai tugas mengajar-tugas dilimpahkan kepada guru lain sebagai invaler / pengganti. Selain itu para kepala sekolah juga lebih banyak mengkonsumsi waktu pelaksanaan tugasnya sebagai kepala sekolah lebih kepada kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengajuan bantuan, pelaporan bantuan, rapat-rapat kedinasan, kegiatan-kegiatan yang bersifat seremonial dan pekerjaan-pekerjaan administrasi lainnya.

Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum berorientasi banyak terhadap upaya mewujudkan pembelajaran yang efektif dalam rangka meraih prestasi-prestasi hasil belajar. Hal ini terlihat dari kurangnya perhatian kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas pokok merencanakan, mengelola dan mengimplementasikan program-program instruksional sekolah, melaksanakan evaluasi atau penilaian secara efektif dan berkelanjutan. Dengan kata lain kepala sekolah belum secara optimal : mendefinisikan standar-standar pencapaian prestasi-prestasi akademik siswa, mengawasi dan mempromosikan pembelajaran yang berorientasi pada standar, dan mengembangkan kegiatan-kegiatan pembelajaran di kelas dan di luar kelas yang dapat mendorong terwujudnya komunitas belajar, yang pada akhirnya menjadi budaya belajar di lingkungan sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, maka kata kunci kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah menduduki peranan sentral sebagai penggerak sumber daya-sumber daya potensial di sekolah, yang pada gilirannya membentuk sistem yang efektif-efisien dan akhirnya menjadi budaya mutu pembelajaran di sekolah. Dengan kata lain, penyelenggaraan proses pembelajaran yang efisien, efektif dan berkualitas dilingkungan sekolah sebagai bagian proses pendidikan yang ingin dicapai sangat tergantung dengan *agent of change* - agen penggerak perubahan,

dalam hal ini kepala sekolah; ia harus menjalankan kepemimpinan pembelajaran secara efektif. Kepemimpinan pembelajaran ini mendorong berlangsungnya inti atau bidang garapan pokok dari sebuah satuan pendidikan yakni proses pembelajaran.

Dengan latar belakang uraian ini, peneliti tertarik menggali lebih dalam tentang eksistensi kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pokoknya yakni kepemimpinan pembelajaran. Mengingat esensi satuan pendidikan menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, maka peran penting seorang kepala sekolah adalah menjalankan peran kepemimpinan pembelajaran yang mampu mendorong tumbuhnya pelaksanaan proses pembelajaran yang bermutu : (1) para pendidik yang profesional dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran; (2) mendorong tumbuhnya kebiasaan-kebiasaan positif-profesional (pengembangan karir) bagi para pendikinya, (3) mendorong tumbuhnya komunitas belajar bagi seluruh warga sekolah - khususnya para siswa sehingga proses belajar tidak dibatasi oleh dimensi ruang dan waktu; (4) mendorong pemberdayaan segala sumber daya dan potensi (*man, money dan material*) yang mendukung efektifitas, efesensi dan kualitas pembelajaran, (5) mendorong tumbuhnya kerja sama eksternal (Dunia Usaha-Industri) yang efektif dalam rangka mewujudkan *relevansi* pendidikan. Semuanya itu diharapkan dapat berjalan dengan efektif dan efesien sehingga tumbuh menjadi budaya mutu organisasi yang terus berkembang dan dinamis.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penggunaan metode studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan di tiga sekolah menengah kejuruan antara lain SMKN 1 Cianjur, SMKN 1 Anjatan-Indramayu, dan SMKN 3 Kota Bandung. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Prosedur penelitian terdiri dari tiga tahap antara lain 1) tahap orientasi yang dilakukan peneliti adalah prasurvey ke lokasi penelitian, yaitu : SMKN 1 Cianjur, SMKN 3 Bandung dan SMKN 1 Anjatan Indramayu. 2) Pada tahap eksplorasi, kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah menggali data secara empirik dengan cara yang lebih mendalam dan komprehensif terhadap pertanyaan penelitian untuk mendapatkan data yang akurat dan lengkap. 3) Tahap member check merupakan kegiatan pemeriksaan ulang terhadap data dan informasi yang terkumpul untuk memastikan bahwa data tepat dan lengkap. Pada tahap ini juga dilakukan kegiatan untuk memperoleh validitas hasil temuan penelitian dengan cara meningkatkan kredibilitas, transferabilitas dan konfirmabilitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh pokok-pokok temuan berkaitan penerapan kepemimpinan pembelajaran kepala Sekolah berdasarkan temuan-temuan kontekstual (di SMKN 1 Cianjur, SMKN 3 Bandung dan SMKN 1 Anjatan), yang diuraikan pada bagian sebelumnya. Deskripsi paparan data kualitatif berupa : kata-kata, dokumen dan gejala atau fakta yang terjadi, berhasil dikumpulkan peneliti menjadi dasar mengeneralisasinya menjadi pokok-pokok temuan. Selanjutnya pokok-pokok temuan tersebut dikomparsikan dengan kajian teori-teori yang sesuai dalam pembahasannya.

### Kepala Sekolah Mengembangkan Budaya Akademik

Berdasarkan kajian yang mendalam berkaitan dengan visi-misi dan tujuan sekolah, tiga sekolah yang diteliti telah memiliki visi-misi-tujuan sekolah yang jelas dan mudah dipahami. Secara detail visi-misi-tujuan sekolah dari ketiga sekolah tersebut, menunjukkan karakteristik visi-misi-tujuan yang efektif yakni :

1. jelas dan mudah dipahami; menggunakan kata-kata yang operasional dan cukup pendek,

2. terlihat jelas di lingkungan sekolah; terpampang di tempat yang terbaca, di kelas-kelas ruang belajar, tersedia di media web sekolah dan juga di dokumen-dokumen program sekolah,
3. diorientasikan pada pengembangan akademik; tersirat tata nilai yang mengandung makna pengembangan akademik, berorientasi profesional kerja dan daya dukung dunia usaha dan industri,
4. difokuskan pada tanggung jawab dan pekerjaan guru-guru; indikator-indikator tujuan atau sasaran terinci dan berhubungan erat dengan tugas dan tanggung jawab guru dan
5. didokumentasikan secara resmi.

Adapun yang berkaitan dengan tindakan kepala sekolah terhadap rumusan visi-misi-tujuan sekolahnya, para kepala sekolah melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. mengkomunikasikan misi-tujuan sekolah kepada seluruh warga sekolah : guru, pegawai, para siswa dan orang tua siswa,
2. memastikan bahwa misi-tujuan sekolah terdukung oleh guru; dengan cara komunikasi formal dan informal,
3. memastikan pengulangan dan penajaman misi-tujuan sekolah tersampaikan berulang-ulang melalui kegiatan briefing hari senin, rapat bulanan dan juga media elektronik group media sosial,
4. memastikan dirinya menjadi model atau contoh ucapan, tindakan dan perilakunya.

Hal-hal pokok tindakan kepala sekolah tersebut di atas lebih tercermin dalam ucapan, tindakan dan perilaku kepala sekolah yang tampak kesehariannya dalam berinteraksi dengan seluruh warga sekolah, baik secara formal maupun informal. Secara tidak langsung ucapan, semua perilaku dan tindakannya memberikan dampak kharismatik pada kepemimpinannya. Tindakan dan sikap seorang kepala sekolah dipengaruhi oleh karakter-karakter yang dimilikinya dalam merespon apa pun yang ada di lingkungannya. Karakter-karakter yang tampak pada kepala sekolah yang diteliti diantaranya : *komitmen; disiplin, dapat dipercaya; tangguh; tegas dan berani; bekerja keras, ikhlas dan cerdas; membawa misi sosial; visioner; pelobi yang handal (pandai berkomunikasi) dan agamis (religious).*

Berdasarkan uraian karakteristik visi-misi tujuan sekolah dan tindakan kepala sekolah dalam mengembangkan visi-misi tujuan sekolah pada tiga sekolah yang diteliti, maka dapat diambil kesimpulan bagaimana kepala sekolah memainkan perannya dalam pengembangan visi-misi tujuan sekolahnya :

1. Kepala sekolah merumuskan visi-misi tujuan sekolah berakar dari analisis kondisi nyata sekolah dikaitkan dengan kondisi yang diharapkan pada masa mendatang, dengan memperhatikan faktor-faktor : kejelasan makna dan mudah dipahami; orientasi akademik dan tugas guru; orientasi profesional kerja,
2. Kepala sekolah mengkomunikasikan visi-misi tujuan sekolah melalui media yang menarik dan terbaca di lingkungan kampus : banner, papan tulisan, pigura dan media huruf logam stainless,
3. Kepala sekolah mengkomunikasikan visi-misi tujuan sekolah melalui media yang tidak terikat ruang dan waktu yakni melalui : web sekolah, media sosial - group guru dan SMS Gateway,
4. Kepala sekolah mengkomunikasikan visi-misi tujuan sekolah melalui dokumen-dokumen resmi sekolah : profil sekolah, dokumen mutu, evaluasi diri sekolah, Rencana Kerja Sekolah dan School Development Plan,
5. Kepala sekolah memelihara eksistensi arah visi-misi tujuan sekolah dengan tindakan formal dan informal : komunikasi personal, briefing setiap hari senin, rapat bulanan, IHT, MGMP dan sebagainya,

6. Kepala sekolah berperilaku pemimpin dengan mencerminkan karakter-karakter : *komitmen; dapat dipercaya; tangguh; tegas dan berani; bekerja keras, ikhlas dan cerdas; membawa misi sosial; visioner; pelobi yang handal (pandai berkomunikasi) dan agamis (religious).*
7. Kepala sekolah mengkomunikasikan visi-misi tujuan sekolah melalui cerminan tindakan dan perilaku sehari-hari dengan mengedepankan karakter : *komitmen; dapat dipercaya; tangguh; tegas dan berani; bekerja keras, ikhlas dan cerdas; membawa misi sosial; visioner; pelobi yang handal (pandai berkomunikasi) dan agamis (religious).*

Karakter-karakter kepemimpinan kepala sekolah tersebut tergambar pada sikap dan tindakannya dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah. Ada persamaan dan ada pula perbedaannya, tergantung dari latar belakang mana mereka mendapat tugas kepemimpinannya sebagai kepala sekolah, di tempat barukah atau tempat dimana ia sejak awal berkerja sebagai guru di sekolah tersebut atau merintis dari awal sebagai pendiri sekolah.

Seorang pemimpin di sekolah (kepala sekolah) seringkali muncul tidak langsung dari tempat dimana ia dibesarkan. Sebagai contoh seorang kepala sekolah di sekolah negeri, ia dapat berasal dari sekolah negeri lain yang ditugaskan oleh dinas pendidikan karena mutasi atau pengangkatan baru sebagai kepala sekolah. Ini mengindikasikan bahwa seorang kepala sekolah jika terjadi demikian, maka ia akan dihadapkan pada suatu lingkungan masyarakat sekaligus lingkungan kerja, lingkungan belajar yang nyata-nyata dapat berbeda dengan tempat dimana ia dibesarkan.

Seorang kepala sekolah baru menemukan kebiasaan-kebiasaan baru yang kiranya tidak ditemukan di tempat asalnya, ia merasakan perbedaan kondisi fisik maupun kondisi psikis yang mendorong dirinya untuk mempelajarinya. Tentunya tidak sekedar perbedaan-perbedaan namun persamaan-persamaan juga dijumpai bagi seorang pemimpin yang baru menjalankan tugasnya di tempat baru. Dengan persamaan-persamaan bagi seorang kepala sekolah yang baru ditugaskan, tentunya tidak menjadi permasalahan, tetapi kaitannya dengan perbedaan-perbedaan suasana fisik dan psikis, kepala sekolah perlu memahami, mempelajari dan akhirnya mengambil keputusan bersikap dan bertindak.

Setelah seorang kepala sekolah memperoleh pokok-pokok kondisi nyata di sekolah yang baru dipimpinya, maka ia dapat menentukan langkah selanjutnya. Ia mulai dengan membangun eksistensi / keberadaan dirinya di tengah-tengah lingkungan baru sekolah yang dipimpinya, dengan cara ini ia mampu membangun visi, misi dan tujuan organisasi sekolah.

Kepala SMKN 1 Cianjur dalam mengawali memimpin untuk membawa visi, misi tujuan, hal yang penting adalah dengan membangun *kepercayaan dan komitmen*, artinya bahwa sebelum orang lain dapat dipimpin, dirinya harus dikenal dulu tingkat kepercayaannya. Dengan demikian pada initinya membangun pencitraan dirinya : *dipercaya dan berkomitmen*. Langkah yang pertama adalah dengan menyampaikan pesan bukan dengan kata - kata, tetapi dengan tindakan nyata atau contoh. Sebagai contoh ia hadir di kampus sebelum waktu belajar (*in time*), sebenarnya ia bermaksud membangun komitmen bagi para gurunya untuk bisa.

Dalam membangun kepercayaan dan komitmen tidak terlepas dengan tantangan dari guru atau pun staf, tidak semuanya sejalan dengan visi, misi dan tujuan yang di bangun dengan berbagai kondisi dan alasan. Kepala SMKN 1 Cianjur menuturkan bahwa dengan menjawab tantangan seperti ini ia pun segera dengan memperlihatkan karakter *ketegasan dan keberanian*. Tindakannya dalam menjawab situasi seperti ini sebenarnya ia menunjukkan *power*nya sebagai kepala sekolah. Ia tunjukkan dengan melakukan tindakan pembinaan langsung secara khusus terhadap guru atau pegawai yang belum sejalan dengan *misinya*. Tindakan ini semakin menunjukkan komitmen dan kepercayaan yang terbangun dengan power kewenangannya, ini semua berdampak luas kepada kesan positif bagi para guru dan pegawai atas kepemimpinan kepala sekolah.

Kesan baik dan kewibawaan secara alami terpancar, sejalan dengan kepala sekolah membangun kepercayaan, komitmen dan menunjukkan keberanian dalam memimpin. Dengan kata lain *kewibawaan* tidak dipelajari tetapi terpancar karena dampak dari sikap, tutur kata dan tindakan yang diperagakan oleh seorang pemimpin. Kewibawaan kepala SMKN 1 Cianjur muncul dengan sendirinya, bersamaan dengan karakter-karakter unggul yang ia miliki dan diterjemahkan ke dalam kepemimpinannya, pengakuan warga sekolah secara alami pun tumbuh.

Sebagian karakter-karakter pemimpin yang muncul dari perilaku dan tindakan kepala sekolah ini sejalan dengan teori pemimpin/ kepemimpinan menurut Bender (2001, hlm.7-11). Ia mengungkapkan beberapa pokok pikiran tentang pemimpin dan kepemimpinannya sebagai berikut :

1. Pemimpin berhubungan dengan orang
2. Kepemimpinan adalah menjadi pemimpin atas diri
3. Kepemimpinan adalah berkenaan motivasi internal
4. Kepemimpinan adalah berkenaan memperjuangkan kesempurnaan, sementara menerima ketidaksempurnaan kita
5. Kepemimpinan berkenaan perubahan
6. Kepemimpinan memiliki keyakinan
7. Kepemimpinan berkenaan pertumbuhan
8. Kepemimpinan memiliki energy
9. Kepemimpinan menciptakan pengalaman positif
10. Kepemimpinan menciptakan hasil
11. Kepemimpinan mengurangi rasa takut dan menumbuhkan harapan.

Berdasarkan teori kepemimpinan Bender ini, maka kepemimpinan mengandung makna pentingnya diawali dengan memimpin diri sendiri diikuti dengan niat dari dalam yang baik, berjuang untuk perubahan yang lebih baik dilandasi dengan penuh keyakinan. Secara alami sejalan dengan keyakinan tersebut maka tumbuh kekuatan dan mendorong harapan baru bagi yang dipimpinya. Kepemimpinan seperti ini mirip menggambarkan bagaimana Kepala SMKN 1 Cianjur membangun komitmen dan kepercayaan, yang selanjutnya dapat menimbulkan kekuatan untuk tumbuh dan berubah kearah menacapai tujuan.

Senada dengan kepemimpinan yang memiliki komitmen, Kepala SMKN 3 Bandung menegaskan pentingnya karakter disiplin. Guru dituntut menanamkan karakter disiplin bagi anak-anak didiknya, karena dengan *disiplin mengajarkan anak untuk belajar*. Dengan modal disiplin kemana pun anak didik dibawa, dengan mudah tujuan dapat tercapai. Tantangan ke depan : peningkatan minat peserta didik melanjutkan studi, kompleksitas permasalahan keluarga, kebutuhan kompetensi dunia usaha dan industri yang terus berubah mendorong kepala sekolah harus melakukan tindakan nyata - yakni *mengevaluasi* manajemen demi memfokuskan kembali tujuan sekolah. Tugas, peran dan tanggung jawab guru semakin komplek tersebut harus mendorong guru tidak hanya bekerja profesional, tetapi dituntut untuk mampu *bekerja ikhlas, bekerja keras dan bekerja cerdas*.

Sama esensi nilainya, tetapi berbeda pengungkapannya antara kepala SMKN 3 Bandung dengan SMKN 1 Anjatan - Indramayu, bahwa pendidikan harus *membawa misi sosial* terhadap perubahan status sosial bagi peserta didik dan nilai sosial yang harus dimiliki guru sebagai kata kunci pendidikan. Bagaimana kepala sekolah memilih dan menetapkan jurusan atau program studi yang tepat untuk masa depan peserta didiknya, sehingga mereka setelah lulus dapat hidup lebih layak dan bermartabat adalah bukti bahwa kepala sekolah mengedepankan nilai sosial, sekaligus sebagai pemimpin yang *visioner* untuk kesejahteraan dan kemanusiaan.

Kepala SMKN 1 Anjatan juga mengambil *keputusan yang berani*, ketika orang lain tidak terpikir untuk membuka jurusan yang berpotensi bagus pada masa-masa yang akan

datang, yakni dengan membuka jurusan Teknik Produksi dan Penyiaran Program Radio dan Pertelevisian. Jurusan ini sangat langka dan ketika itu secara nasional baru dibuka di tiga sekolah (Jakarta, Cimahi dan di Indramayu-SMKN 1 Anjatan). Tindakan kepala sekolah menunjukkan kemampuan *visioner dan berani* mengambil resiko, ketika dihadapkan kepada tantangan yang orang lain belum memikirkan kesulitan dan resiko-resikonya.

Resiko dan kesulitan tidak menjadi hambatan untuk menuju cita-cita yang diharapkan. Kepala SMKN 1 Anjatan memiliki cara yang efektif dalam mengantisipasi resiko dan kesulitan. Kemampuan *mengkomunikasikan* tantangan dan idea-idea solusinya dimilikinya sebagai pribadi yang memiliki sifat integritas tinggi. Hal ini terbukti dengan membanjirnya dukungan-dukungan dari pemerintah daerah melalui dinas pendidikan. Apa yang menjadi kebutuhan terjawab dengan bantuan-bantuan yang diberikan oleh pemerintah daerah, ketika membutuhkan lahan untuk tempat bangunan sekolah, nyata-nyata terdukung dengan direalisasikan oleh pemerintah daerah berupa pembelian lahan yang memadai. Selanjutnya ketika membutuhkan ruang belajar atau gedung, nyata-nyata pemerintah pusat melalui direktorat pembinaan SMK mengucurkan dana untuk bantuan Ruang Kelas Baru (RKB) dan seterusnya. Ini tentunya sebagai jalan kemudahan bagi orang-orang yang bekerja keras.

Kemudahan dan jalan keluar atas permasalahan yang dihadapi setiap orang berbeda-beda, ini sangat tergantung kepada pemahaman keyakinan dan pengamalan beragamanya; dalam agama Islam sering dikenal dengan kadar keimanan. Kesibukan sebagai kepala sekolah mengisyaratkan begitu padatnya aktivitas yang mengkonsumsi banyak waktu. Di tengah-tengah kesibukannya justru disana kepala sekolah harus mampu membuka peluang untuk berbuat baik bagi agamanya sebagai wujud beribadah.

Tiga kepala sekolah yang diteliti menunjukkan sikap sebagai seorang muslim yang taat beribadah - sholeh dan sholiha. Kepala SMKN 1 Cianjur ketika diwawancara, sementara ditengah-tengah waktu wawancara, berkumandang adzan dhuhur , “Allohuakbar Allohuakbar...”, beliau tertegun diam menghentikan jawaban atas pertanyaan peneliti. Spontan peneliti pun menyampaikan pertanyaan , “Kita sholat dhuhur dulu Pak?”, kepala sekolah pun menjawab, “Baik kita lanjutkan setelah sholat dhuhur”. Kepala SMKN 3 Bandung di dalam wawancaranya menuturkan, “Kita harus memahami kesulitan Bapak Ibu Guru, oleh karena itu, terkadang kita harus menggunakan pendekatan personal, ajakan yang santun”. “Kita harus mampu bekerja tidak hanya profesional, tetapi harus mampu bekerja keras, *ikhlas* dan cerdas”. Kepala SMKN 1 Anjatan Indramayu menegaskan, “Kita sebagai pemimpin, anak-anak kita di bawah tanggung jawab kita pada saat mereka harus mengerjakan sholat dhuhur karena masih waktu belajar, ketika mereka tidak sholat siapkah menanggung dosa mereka ... ?, misalnya jika kita tidak berbuat apa-apa supaya mereka sholat. Merinding saya membayangkan dosa itu, oleh karenanya, saya sendiri yang ngoprak-ngoprak mereka untuk melaksanakan sholat dhuhur, dan saya juga membuat kebijakan KKM sholat dhuhur supaya anak-anak sholat di sekolah.”

Taat beribadah, melaksanakan syiar - menyuruh orang lain beramal sholeh, beribadah dan berbuat baik adalah cerminan seorang pemimpin yang hakiki - menanamkan nilai-nilai pokok dalam kehidupan beragama, sebagai karakter orang-orang yang bertaqwa. Allah SWT. berfirman, “...Walloohuyuhibbul muhsiniin.., ...dan Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan...”, Al-Imran : 134. Inilah esensi memimpin, bahwa memimpin harus didasari dengan niat yang baik untuk kebaikan dan hanya dengan keyakinan mengharap ridhlo Allah SWT, tidak dengan harapan selain dari pada-Nya.

Pemimpin yang hanya mengharap keridloan-Nya, senantiasa bekerja keras tanpa mengenal lelah, ikhlas dan bertawakal kepada-Nya, tidak takut dengan segala resiko, ia mengambil keputusan dengan berfikir jernih dan apa pun hasilnya diserahkan kepada kehendak-Nya. Inilah ciri-ciri pemimpin yang paling kuat, jalan keluar yang tidak disangka-sangka atas segala persoalannya dengan mudah menghampirinya. Kekuatannya dengan



meyakini dan menyandarkan dirinya kepada kekuasaan-Nya, sama sekali tidak menyandarkan kepada kekuasaan makhluk, karena makhluk tidak berdaya menghalangi kebaikan dan keburukan kecuali dengan izin-Nya. “Wamayyattaqillaaha yaja’allahu makhrojaa wayarzuqhu min haestu laayahtasib wamayyatawakkal a’lalloohi fahuwa hasbuh innallooha baalighu amrihi qodjaa’lalloohu likulli syaein qodroo”, “Barang siapa bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan membukakan jalan keluar baginya, dan Dia memberi rezeki dari arah yang tidak disangka-sangkanya. Dan barang siapa bertawakal kepada Allah, niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan-Nya”, At-Thalaaq : 2-3”.

Demikian gambaran karakter-karakter kepala sekolah yang diteliti, ternyata mereka memiliki kepribadian yang unggul. Selayaknya mereka memimpin sekolah-sekolah yang juga memang juga kategori sekolah maju. Ada hubungan saling mempengaruhi antara kepala sekolah dengan apa yang dipimpinnya. Untuk melihat kesamaan karakter pemimpin yang ideal dengan kepala sekolah yang diteliti, peneliti mengangkat data hasil survey tentang peringkat karakter CEO oleh “The Leadership Challenge”- sebuah lembaga leadership internasional, (Agustian, 2007). Secara berurutan peringkat karakter CEO Ideal itu adalah : jujur, berpikiran maju, memberi inspirasi, cerdas, adil, berpandangan luas, mendukung, terus terang/jujur, bisa diandalkan, bekerja sama, tegas, berdaya imajinasi, ambisi, berani, perhatian, dewasa dalam berpikir dan bertindak, setia, penguasaan diri dan mandiri. Secara umum karakter-karakter kepala sekolah ada di dalam karakter CEO ideal tersebut.

### **Kepala Sekolah Mengembangkan Program Pembelajaran**

Ketiga kepala sekolah yang diteliti secara umum dalam mengembangkan program pembelajaran melalui beberapa pelaksanaan tugas-tugas pokok yakni : melaksanakan supervisi, memastikan integrasi dan koordinasi kurikulum serta memantau perkembangan hasil belajar. Selain tugas-tugas pokok tersebut, kepala sekolah juga sangat memperhatikan keterlaksanaan pembelajaran yang melibatkan industri. Kegiatan pembelajar ini ditandai dengan perencanaan-perencanaan menghadirkan guru tamu dari industri dan mengawasi keterlaksanaannya. Kepala sekolah juga sangat perhatian dalam mengupayakan peningkatan kualitas hubungan dengan industri, sehingga ditingkatkan dengan kerja sama yang dituangkan secara resmi tertulis dalam bentuk MoU - kerja sama pembelajaran dan rekrutmen. Karakteristik ini menunjukkan kekhasan sebuah sekolah SMK yang lulusannya diharapkan dapat bekerja secara langsung. Sebagian rekanan industri bahkan sampai marambah ke manca negara seperti Malaysia.

Pihak industri yang bekerja sama dengan SMK juga ada diantaranya adalah alumni sekolah sendiri, mereka yang sudah terjun ke dunia usaha dan industri menunjukkan tingkat keberhasilan keterserapan alumni dengan baik, yang selanjutnya mereka memiliki kepedulian ikatan alumni dengan membantu rekrutmen adik-adik kelasnya. Ikatan alumni seperti ini merupakan potensi yang besar bagi pengembangan sekolah dalam berkiprah di dunia usaha dan industri.

Keterlaksanaan tugas-tugas pokok kepala sekolah dalam mengelola program pembelajaran secara rinci sebagai berikut :

- *Supervisi akademik* kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik secara langsung dibantu sebagian guru yang ditugaskan; berkomitmen melaksanakan tugas sebagai guru (mengajar), upaya peningkatan kualitas PBM melalui Lesson Study; Pusat Guru Pembelajar & Diklat pembelajaran,
- *Memastikan integrasi dan koordinasi kurikulum* : terlaksana melalui kegiatan IHT; MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran); Workshop: Sosialisasi Kebijakan Baru dan

Pengembangan Program; Rapat Sosialisasi Program kepada Orang Tua Siswa, Rapat Koordinasi Bulanan, MoU dengan institusi pasangan,

- Memantau *perkembangan hasil belajar siswa* dalam hal ini kepala sekolah : menerima laporan periodik bulanan / mingguan manual; mengkomunikasikan data dalam rapat bulanan atau briefing hari senin; menganalisa data berbasis it (web dan aplikasi), melaksanakan Workshop Pengolahan Nilai, memberdayakan peran tata usaha dan menghidupkan kunjungan Rumah (Home Visit); membangun-mengembangkan divisi IT.

Hal yang perlu mendapat apresiasi bagi ketiga kepala sekolah yang diteliti adalah atas komitmennya, mereka menjalankan tugas kepala sekolah, mereka juga *menjalankan tugas sebagai guru* (melaksanakan tugas mengajar). Ini hal yang menarik bahwa pemimpin adalah model atau contoh bagi yang dipimpinnya, kepala sekolah adalah contoh bagi guru-guru, pegawai dan juga para peserta didiknya. Ketika seorang kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik bagi guru-gurunya, apa pun hasil dari supervisi yang dilaksanakannya sangat dipengaruhi oleh latar belakang profesinya. Ketika kepala sekolah berkompeten mengajar dengan baik hasil supervisinya terhadap guru tentunya didasari atas kompetensinya itu. Kompetensi mengajar bagi kepala sekolah - pemimpin pembelajar menduduki peran yang sangat penting, dalam rangka mendorong tumbuh dan berkembangnya program pembelajaran ke arah yang lebih baik.

Berkenaan dengan kompetensi kepala sekolah yang diteliti, tidak diragukan lagi reputasinya. Dua diantaranya pernah meraih predikat guru-guru berprestasi di daerahnya sebelum mereka menduduki sebagai kepala sekolah, dan berkembang pula seorang diantaranya menjadi kepala sekolah berprestasi di tingkat kabupaten dan propinsi. Ini mengandung makna bahwa untuk memimpin sebuah sekolah dan mampu membawanya dengan prestasi-prestasi sekolah, seorang kepala sekolah selayaknya memiliki catatan atau *track record seorang guru berprestasi*.

Reputasi lain yang juga tidak kalah menariknya dimiliki ketiga kepala sekolah yang diteliti adalah berkenaan dengan kepiawaiannya terjun dalam dunia profesinya. Mereka semuanya menduduki jabatan-jabatan penting organisasi profesinya : sekretaris MKKS (Musyawarah Kelompok Kerja Kepala Sekolah), sekretaris PGRI dan sekjen asosiasi sekolah menengah kejuruan pariwisata nasional. Ini mengandung makna bahwa seorang kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi-kompetensi lain yang mendukung pengembangan profesinya, dengan demikian para kepala sekolah mampu membuka jaringan terbuka yang bermanfaat bagi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas pokok pembelajaran.

Tindakan-tindakan pelaksanaan tugas kepala sekolah dalam program pembelajaran (dari tiga sekolah yang diteliti), secara umum sangat terkait dengan tata kebiasaan yang berlangsung dari tahun ketahun di sekolahnya , sehingga tindakan-tindakan tersebut juga sangat berhubungan dengan peran-peran struktur organisasi yang sudah tumbuh dan berkembang. Kepala sekolah dalam tindakan pelaksanaan tugas-tugas tersebut berperan : *mengingatkan berjalannya program, melegitimasi atau mengesahkan, melaksanakan langsung, mewakili, mempengaruhi dan mendorong, menambah atau mengurangi sesuai kebutuhan* dan yang paling penting adalah *memicu inovasi*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan kajian mendalam temuan-temuan dalam penelitian ini peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah pada tiga sekolah yang diteliti mengarah pada pembentukan budaya akademik berkelanjutan :

1. Kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran memiliki karakter pemimpin : *disiplin* (perhatian waktu belajar); *komitmen* (memperhatikan

- proses pembelajaran siswa dan guru); *visioner* (piawai memprediksi peluang, tantangan dan kebutuhan) serta *pemimpin model/ tauladan yang religious* (muslim / muslimah yang berkomitmen memberi contoh sebelum menyuruh, menyuruh tidak dengan kata-kata sebaliknya dengan tindakan dan perilaku serta amanah sebagai pemimpin).
2. *Budaya akademik* sekolah terbangun melalui proses kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah sebagai *agen perubahan* yang diantaranya meliputi dimensi-dimensi : *mengembangkan visi- misi- tujuan sekolah, mengelola program pembelajaran, mengembangkan iklim belajar dan mengembangkan kemitraan (networking)*.
  3. Program pembelajaran di SMK tumbuh dan berkembang seiring dengan *organisasi belajar* ; kepala sekolah sebagai pemicu dan *pengubdate* perubahan, guru dan pegawai sebagai *roda* berjalannya kebiasaan-kebiasaan belajar yang berakar, tumbuh dan berkembang menjadi *budaya akademik*; dan pada gilirannya ketiga unsur tersebut (kepala sekolah, guru dan budaya sekolah) bersinergi mengarahkan, membimbing dan mendorong peserta didik *belajar*.
  4. Program pembelajaran di *SMK identik dengan dunia usaha dan industri*; pembelajaran *berbasis karakter, berbasis kompetensi, berbasis produksi, berbasis kompetitif, berorientasi profesional kerja dan berkearifan lokal*; sehingga mencerminkan *keunikan* dengan ditandai : adanya produk (kearifan lokal), performa siswa sebagai profesional / pekerja, belajar sambil bekerja dan eksistensi industri ditengah-tengah kampus.
  5. Kepala sekolah dalam mengembangkan *budaya akademik* dimulai dengan mengembangkan rumusan visi-misi dan tujuan sekolah yang diarahkan pada kompetensi lulusan bernuansa nilai profesionalitas kerja. Dari segi isi, visi-misi dan tujuan sekolah berakar dari analisis kondisi nyata sekolah dikaitkan dengan kondisi yang diharapkan pada masa mendatang, dengan memperhatikan faktor-faktor : kejelasan makna dan mudah dipahami, orientasi akademik dan tugas guru, orientasi profesional kerja dan cenderung dengan menggunakan *akronim* seperti IDEAL (*Inovatif, Edukatif dan Profesional*).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, H.Q. & Syaiful, S.(2004). *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru Sebagai Upaya menjamin Kualitas Pembelajaran*. Jakarta: Uhamka Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2008). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bachtiar, H. (2007). *Pendidikan Kejuruan di Indonesia. Prosiding Seminar* UPI : Bandung.
- Badan Standar Nasional Pendidikan. (2006). *Panduan Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: BNSP.
- Bender, Peter Urs. (2001). *Leadership From Whithin* .Canada : Stoddart Publishing Co. Limited.
- Blase, J. & Blase, J. (1999). Effective Instructional Leadership Teachers' perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools. *Jurnal : Journal of Educational Administration*, 38 (2).
- Budimansyah, D., dkk. (2010). *PAKEM ( Pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan*. Bandung: PT Genesindo.
- Daryanto. (2006). *Administrasi Pendidikan, Jakarta*. PT Rineka Cipta.
- DePorter, B., dkk. (2009). *Quantum Teaching*. Diterjemahkan oleh : Ary Nilandari. Bandung : Kaifa PT. Mizan Pustaka.
- Miles, M.B., Hubarman, A.M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. Arizona State University : Sage Publication, Inc.

- Moorehead, G., & Griffin, R. W. (2010). *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*. Diterjemahkan oleh : Diana Angelica. Singapore : Cengage Learning Asia Pte. Ltd.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dan Konteks Menyukkseskan MBS*. Bandung : Rosdakarya.
- Nasution, S. (2012). *Metode Research*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Purkey, Stewart C. & Smith, Marshall S. (1982). *Effective Schools*. Washington DC : Wisconsin Center for Education Research, Madison.
- Rasto. (2010). *Mutu Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan*. (Disertasi). Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Sagala, Syaiful. (2008). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung : Alfabeta CV.