

# **Ciri-Ciri Kepala Sekolah yang Efektif pada Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus di SMK Merapi dan SMK Merbabu)**

**Samidjo**\*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menemukan ciri-ciri kepala sekolah pada sekolah menengah kejuruan yang efektif, yaitu kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu. Fokus penelitian adalah untuk menemukan ciri-ciri tentang kepemimpinan, visi, pengambilan keputusan dan penguasaan tugas sebagai kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-naturalistik dengan rancangan studi kasus. Data penelitian dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan teknik member checking dan triangulasi, baik triangulasi sumber data maupun metode pengumpulan data. Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci dalam memperoleh data, sedangkan kepala sekolah sebagai informan kunci. Data penelitian dianalisis secara induktif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala SMK Merbabu menunjukkan ciri menonjol (*punjul ing a papak, mrojol ing a kerep*) sedangkan kepala SMK Merapi menunjukkan ciri yang pertama di antara yang sama '*primus inter pares*'. Kepala SMK Merapi yang memiliki ciri '*primus inter pares*' cenderung bekerja sendiri, tidak mempercayai bawahan, dan dapat memunculkan rivalitas. Kepemimpinan kepala SMK Merbabu yang memiliki ciri '*punjul ing a papak, mrojol ing a kerep*' cenderung memimpin lebih demokratis, terbuka terhadap kritik dan memiliki kekuatan moral untuk memimpin. Kedua kepala sekolah berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan dan tidak menunjukkan ciri kepemimpinan instruksional yang kuat.

**Kata kunci:** kepala sekolah, kualitatif, *primus inter pares*, menonjol

## **Pendahuluan**

Masalah pokok dalam pengelolaan sekolah menengah kejuruan sama dengan sekolah menengah atas, yaitu masalah kurikulum, proses belajar mengajar, tenaga pengajar,

---

\* Samidjo adalah Dosen dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta.

masalah kesiswaan, serta masalah penciptaan suasana yang kondusif untuk belajar bagi siswa dan untuk bekerja bagi guru. Namun, ada beberapa persoalan yang tidak dijumpai dalam pengelolaan sekolah umum menjadi demikian penting dalam penyelenggaraan sekolah kejuruan. Praktik kejuruan, praktik industri, pengelolaan bengkel kerja, pengelolaan keselamatan kerja bagi siswa dan guru praktik, dan pembinaan hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan industri merupakan masalah yang spesifik pada sekolah kejuruan. Biaya penyelenggaraan sekolah kejuruan yang tinggi, mencapai 40 persen lebih tinggi dibandingkan sekolah umum (World Bank, 1998: 88, Sugiyono, 2001; Psacharopoulos dan Woodhall, 1985: 124), juga merupakan masalah tersendiri dalam pengelolaan sekolah menengah kejuruan.

Pengelolaan sekolah menengah kejuruan yang bertujuan menyiapkan lulusan untuk memasuki lapangan kerja harus selalu memperhatikan industri-industri yang akan menjadi sasaran dalam memasarkan lulusan, apakah industri modern, industri menengah atau industri tradisional. Oleh karena itu, kepemimpinan pada sekolah menengah kejuruan dituntut memiliki wawasan yang memadai mengenai persaingan lulusan dalam memperebutkan peluang kerja pada industri-industri yang menjadi sasaran untuk memasarkan para lulusan tersebut. Kepala sekolah pada sekolah menengah kejuruan juga dituntut memiliki wawasan yang memadai dalam perkembangan permesinan yang digunakan dalam proses produksi di industri, kebutuhan tenaga kerja oleh industri, baik jumlah maupun kualifikasinya, serta persaingan dengan sekolah-sekolah lain yang menghasilkan lulusan yang memiliki kualifikasi sama.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Merapi dan SMK Merbabu merupakan sekolah yang mampu menjalankan misinya sebagai sekolah kejuruan. Kedua sekolah ini mampu menyiapkan lulusan untuk menjadi tenaga kerja siap pakai. Pada saat banyak lulusan sekolah kejuruan kesulitan mencari pekerjaan, lulusan SMK Merapi dan SMK Merbabu banyak yang direkrut oleh perusahaan sebelum mereka menyelesaikan pendidikannya. Rekrutmen lulusan pada kedua SMK ini mencapai rata-rata 80% setiap tahun. Kondisi yang demikian tentu bukan merupakan masalah kebetulan, akan tetapi merupakan hasil kerja keras para guru, staf administrasi sekolah, para siswa dan orang tua, serta dukungan masyarakat di bawah kepemimpinan kepala sekolah tersebut. Kepala sekolah tentu memainkan peranan yang sangat dominan dalam mewujudkan misi sekolah. Dalam kaitan inilah penelitian ini dilaksanakan guna mengungkap apa yang dipikirkan, diucapkan dan dikerjakan oleh kepala sekolah dalam memimpin sekolah masing-masing, sehingga sekolah mampu mencapai kondisi sebagaimana diuraikan sepintas di atas.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah ciri-ciri yang ditunjukkan kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu sehingga mampu menghasilkan lulusan yang siap memasuki dunia kerja?

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan ciri-ciri yang ditunjukkan oleh kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu dalam mengelola sekolah sehingga mampu menghasilkan lulusan yang siap memasuki dunia kerja. Fokus penelitian diupayakan untuk mengkaji dan mendeskripsikan visi, pola pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan penguasaan tugas sebagai kepala sekolah.

## **Kajian Literatur**

Hasil-hasil penelitian tentang kepemimpinan sekolah dasar dan sekolah menengah menunjukkan bahwa kepala sekolah yang baik menunjukkan ciri-ciri antara lain memiliki visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat dan memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja guru (Davis dan Thomas, 1989: 57; Sergiovanni, 1987a: 89; DeRoche, 1987:23). Scheerens dan Bosker (1997: 207) berpendapat bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya. Goldhammer dan Becker (Davis dan Thomas, 1989: 17) juga menyatakan bahwa dalam sekolah yang bagus tidak dapat dihindari akan dijumpai kepala sekolah yang agresif, dinamis dan secara profesional berhati-hati dalam menyediakan program-program pendidikan yang dianggap penting. Tidak ada sekolah baik dengan kepala sekolah jelek, atau sekolah jelek dengan kepala sekolah baik. Banyak sekolah yang gagal berbalik menjadi sukses, dan sekolah yang bagus menjadi merosot dengan tajam. Membaik dan memburuknya sekolah dapat dilacak dari kualitas kepala sekolahnya (Davis dan Thomas, 1989: 17).

Menurut Purkey dan Smith (DeRoche, 1987: 2; Scheerens dan Bosker, 1997: 154), indikator yang menggambarkan ciri sekolah yang efektif adalah manajemen berbasis sekolah dan pengambilan keputusan secara demokratis, kepemimpinan instruksional, waktu belajar maksimal, perencanaan kolaboratif dan adanya pola hubungan kolegial di antara para guru. DeRoche (1987) memberikan ciri sekolah efektif adalah bila kepala sekolah aktif mengatasi dan menyelesaikan masalah

pengajaran dan pembelajaran, mengobservasi kelas, kepala sekolah dan staf pengajar memiliki harapan yang tinggi terhadap siswa. Sementara itu, Edmons dan Weber (Caldwell dan Spink, 1992: 53) mencirikan sekolah efektif antara lain memiliki kepemimpinan pengajaran yang kuat, dan memiliki kepala sekolah yang mampu membuat keputusan yang jelas, konsisten dan adil. Selain memiliki ciri kepemimpinan instruksional yang kuat, kajian sekolah efektif yang dilakukan para peneliti pada umumnya juga mencirikan adanya suasana sekolah yang aman dan teratur, dan pentingnya faktor budaya sekolah (Sergiovanni, 1987a).

Ada tiga masalah yang secara tidak langsung sering dikaitkan dengan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu manajemen konflik, pengambilan keputusan dan memperkenalkan perubahan organisasi pada sekolah yang dipimpin (Blumberg dan Greenfield, 1980). Melalui kerja sama dengan administrator sekolah dari berbagai tingkatan diyakini bahwa kepala sekolah yang efektif adalah jika kebijakan perubahan yang dibuat dapat diimplementasikan dengan lancar. Pada umumnya para pengawas sekolah lebih senang jika konflik yang muncul di sekolah dapat dikelola oleh kepala sekolah yang bersangkutan.

Sergiovanni, dkk. (1987b: 293) mengidentifikasi ada lima ciri kepala sekolah yang mengagumkan (*admirable*), yaitu (1) memiliki pemahaman yang luas terhadap sekolah yang dipimpin (*what the school is about*), terutama mengenai keteraturan sekolah, kesesuaian situasional, dan perubahan-perubahan yang terjadi; (2) sulit mengatakan 'tidak' untuk membantu para siswa dan guru agar tumbuh dan berkembang; (3) memiliki kemampuan 'mendengarkan'; (4) senang bekerja sama

dengan orang lain sehingga orang lain tersebut dapat berhasil; (5) toleran terhadap situasi ambiguitas, dan memahami bahwa budaya sekolah terus berkembang sepanjang waktu.

Ada tiga faktor yang dipandang dapat menjadi indikasi keberhasilan kepala sekolah yang efektif (Blumberg dan Greenfield, 1980). Ketiga faktor tersebut adalah (1) keinginan dan harapan untuk menjadikan sekolah yang dipimpin lebih dari sekolah-sekolah lain, dan mampu menstrukturisasi waktu dan harapannya sedemikian rupa sehingga memungkinkan kepala sekolah yang bersangkutan mencapai tujuan pribadinya sebagai kepala sekolah; (2) kecenderungan berinisiatif dan memulai tindakan proaktif terhadap situasi kerjanya, dan (3) memiliki kemampuan untuk tidak ditenggelamkan oleh lembaganya. Kepala sekolah tidak dapat mengabaikan tuntutan sekolahnya, tetapi lebih dapat dikatakan mampu memuaskan dengan menggunakan sedikit porsi waktu dan energi, atau memanfaatkan personel lain untuk memenuhi tuntutan organisasi sekolahnya.

Menurut Goldhammer dan Becker (Sergiovanni, dkk. 1987b: 30) dalam kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat ditemukan ciri-ciri (1) secara umum pada mulanya hanya ingin mengajar dan tidak ingin menjadi kepala sekolah, tetapi kemudian mendapat dorongan dari para seniornya untuk menjadi kepala sekolah, (2) memiliki komitmen yang kuat terhadap pendidikan, (3) agresif dalam mengupayakan kebutuhan-kebutuhan sekolah, (4) sangat antusias dan menerima tanggung jawab sebagai misi bukan sebagai pekerjaan (*job*), (5) memiliki sifat sebagai ahli strategi (*strategist*), (6) mampu beradaptasi dengan baik, (7) memiliki kemampuan bekerja

sama dengan orang lain, dan (8) menekankan tanggung jawabnya terhadap penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi para muridnya.

Untuk melakukan perbaikan kepemimpinan sekolah, Patterson, dkk. (1986: 109) memberikan pandangannya berikut ini, (1) kepala sekolah adalah pemimpin kunci, tetapi bukan satu-satunya yang dapat memimpin untuk melakukan perbaikan, karena kepemimpinan juga dapat berasal dari guru dan staf administrasi; (2) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat memanfaatkan suara lain, yaitu dengan lebih demokratis dan sensitif terhadap hubungan antar manusia; (3) bukan hanya gaya kepemimpinan, tetapi tingkah laku juga dapat bervariasi dan sama-sama dapat menjadi kepala sekolah yang efektif; (4) yang dilakukan kepala sekolah mungkin saja berbeda dengan yang mereka akan lakukan pada sekolah lain yang memiliki struktur organisasi yang berbeda; (5) kepala sekolah memerlukan bantuan dan pelatihan untuk memperoleh keterampilan memimpin, merlukan dukungan jika berhadapan dengan pengalaman baru, dan perlu akses yang baik terhadap sumber yang diperlukan agar dapat mengimplementasikan kebijakan dan program-programnya.

Selain pandangan dalam perbaikan kepemimpinan sekolah, Patterson, dkk. (1986: 106) juga memberikan pedoman yang prinsip dalam melakukan perbaikan sekolah, yaitu (1) hindari kecenderungan berpikir 'hanya jika', misalnya sekolah akan baik hanya jika gurunya lebih baik atau hanya jika disediakan teknologi pengajaran yang baik, karena teknologi sendiri tidak dapat membalik dari sekolah yang tidak baik menjadi baik; (2) berpikir secara politis mengenai bagaimana staf dapat bekerja

sama, artinya kepala sekolah harus mampu menganalisis sekolah bukan hanya secara budaya, tetapi juga adanya aktor-aktor kunci lain yang keberadaannya perlu diakui sebagai kelompok yang memiliki kepentingan; (3) pemberdayaan orang lain dengan pendekatan pembentukan tim (*team buiding*), desentralisasi pengambilan keputusan, memberi otonomi kepada para guru dan demokrasi dalam pengambilan keputusan.

Penyelenggaraan pendidikan kejuruan di Indonesia telah diatur dengan Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1990. Pasal 3 Ayat (2) peraturan ini menyebutkan bahwa tujuan pendidikan menengah kejuruan mengutamakan penyiapan siswa memasuki lapangan kerja serta pengembangan sikap profesional. Melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 181/U/1996 pemerintah telah menetapkan kebijakan agar sekolah kejuruan lebih responsif dalam menjawab tantangan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk pembangunan. Upaya merealisasikan kebijakan tersebut adalah dengan meningkatkan mutu, relevansi dan daya tampung SMK, bekerja sama dengan industri melalui pendidikan sistem ganda (PSG), dan pengembangan unit produksi (Kepmendikbud, 1996).

Tujuan pendidikan vokasional adalah untuk mengurangi ketergantungan siswa secara ekonomi terhadap keluarga dan masyarakat dengan cara mengembangkan pemahaman, sikap dan keterampilan yang memadai yang diperlukan untuk bekerja (Sergiovanni, 1987a). Gorton (1976: 13) menyatakan bahwa sekalipun pandangan mengenai sekolah harus menyiapkan siswa untuk berperan dalam masyarakat masih dapat diperdebatkan, tetapi perlu ditekankan adanya bukti bahwa pada akhirnya persiapan itu memang harus dilakukan. Sekolah harus menyiapkan anak untuk

menjadi pembelajar yang mandiri untuk keperluan pendidikan karier (*career education*), pengembangan kepribadian (*personality development*), dan pengembangan kognitif.

Bentuk pendidikan kejuruan (*vocational education*) pada jaman dulu yang penting untuk dikemukakan adalah pemagangan (*apprenticeship*). Bahkan sejak tahun 2100 SM, pemagangan telah menjadi sarana utama dalam menyediakan layanan pendidikan untuk bekerja (*education for work*). Sejak abad 16 terjadi perubahan terhadap pendekatan pendidikan kejuruan setelah munculnya konsep belajar sambil bekerja (*learning by doing*). Para pendidik menyadari pentingnya nilai (*value*) kerja diberikan melalui sebuah proses membuat suatu barang menggunakan tangan atau peralatan dengan terampil (Finch dan McGough, 1982: 5).

Fungsi pendidikan kejuruan pada awal perkembangannya adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan masyarakat. Sementara pemenuhan kebutuhan tenaga kerja tetap merupakan fungsi penting, perkembangan selanjutnya juga menekankan pada fungsi untuk memperkaya (*enrich*) kehidupan orang-orang yang dilayani. Pendidikan kejuruan dapat memotivasi peserta didik yang berminat menyiapkan diri untuk menguasai jenis pekerjaan tertentu, kemudian menemukan bahwa bidang yang sebelumnya ditolak di kemudian hari menjadi penting bagi penampilan kerja mereka di lapangan (Wenrich dan Wenrich, 1974: 34).

Kecenderungan pendidikan sekarang menunjukkan upaya untuk memberikan penekanan pada kemandirian dalam belajar, atau penemuan cara pembelajaran yang memungkinkan siswa meningkatkan kebebasan dalam memilih pengalaman

pendidikan yang disukai. Tetapi tujuan pendidikan kejuruan yang mencakup penguasaan teknis dan pengembangan kebiasaan kerja yang aman dan efisien, ditambah dengan keterbatasan fisik dan resiko keselamatan yang melekat pada kebanyakan bengkel-bengkel pendidikan kejuruan, dapat menghambat pencapaian tujuan pembelajaran yang menekankan kebebasan memilih pengalaman pendidikan yang disukai ini (Storm, 1979: 141).

### **Metode Penelitian**

Penelitian tentang ciri-ciri kepala SMK yang efektif ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif. Dalam dunia pendidikan penelitian kualitatif sering disebut penelitian naturalistik (Bogdan dan Biklen, 1992: 3) karena peneliti menghendaki kejadian-kejadian yang berkaitan dengan fokus penelitian muncul secara alami.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Untuk mendeskripsikan ciri kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu, peneliti berusaha menangkap segala sesuatu yang dipikirkan, diucapkan dan dikerjakan oleh kepala sekolah dalam memimpin sekolah, peristiwa-peristiwa lain yang muncul dalam konteks kepemimpinan serta maknanya bagi warga sekolah yang lain. SMK Merapi dan SMK Merbabu dikelola oleh yayasan yang sama, namun lokasi kedua sekolah tersebut berada pada dua kabupaten yang berjarak kira-kira 60 kilometer, di Propinsi Jawa Tengah.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, karena dilaksanakan pada dua sekolah yang memiliki latar (setting) yang berbeda. Kasus 1, SMK Merapi, berlokasi di tengah kota Kabupaten Klaten. Lokasi sekolah berada di lingkungan sekolah-sekolah lain baik negeri maupun swasta. Di kota ini terdapat industri-industri besar dan kecil, sehingga para siswa SMK mudah mendapatkan industri untuk melaksanakan praktik kerja. Sementara itu, Kasus 2, SMK Merbabu, berlokasi di lereng Gunung Merapi, kira-kira 20 kilometer dari pusat kota Kabupaten Magelang. Di daerah ini hanya ada beberapa industri yang layak untuk melaksanakan praktik kerja sehingga para siswa SMK Merbabu pada umumnya mencari tempat praktik kerja industri ke kota-kota besar di daerah atau propinsi lain. Dengan demikian, para siswa harus tinggal di kota lain selama menjalani praktik kerja. Penelitian ini dilaksanakan selama 10 bulan, dimulai pada bulan Juli tahun 2003 sampai dengan bulan April tahun 2004.

### **Fokus Penelitian**

Penelitian ini akan difokuskan untuk mendeskripsikan visi, pola pengambilan keputusan, kepemimpinan dan penguasaan tugas sebagai kepala sekolah. Visi kepala sekolah akan dikaji sejauh mana kepala sekolah melihat jauh ke depan berbagai tantangan yang dihadapi sekolah dalam persaingan dengan sekolah-sekolah lain yang sejenis, sejauh mana kepala sekolah menggambarkan tantangan yang akan dihadapi oleh para calon lulusan pada tahun-tahun yang akan datang dalam berkompetisi mendapatkan pekerjaan secepatnya setelah mereka menyelesaikan pendidikan. Juga

tentang sejauh mana kepala sekolah memandang kekuatan-kekuatan yang ada dalam sekolah yang mencakup personel yang dimiliki baik jumlah maupun kualifikasinya, peralatan-peralatan praktik yang dimiliki baik jumlah maupun spesifikasinya, berbagai dukungan masyarakat, baik dari masyarakat industri sebagai pasangan dalam pelaksanaan praktik kerja maupun sebagai pengguna lulusan, dan masyarakat (orang tua) yang akan menyekolahkan anak-anak mereka ke sekolah ini.

Kepemimpinan dalam penelitian ini akan difokuskan pada kajian terhadap upaya kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolah baik guru, staf administrasi, orang tua siswa, pengurus yayasan, dan komponen-komponen lain yang terkait dalam memajukan sekolah untuk bersinergi mencapai tujuan sekolah.

Pengambilan keputusan akan difokuskan pada kajian terhadap tindakan-tindakan kepala sekolah dalam menentukan atau mengambil keputusan tentang segala sesuatu yang menyangkut kepentingan sekolah, seperti dalam menentukan program kerja tahunan, menetapkan besarnya uang sekolah, memilih personel-personel tertentu yang akan ditugaskan untuk menangani tugas-tugas kepanitiaan, menentukan keperluan belanja barang, dan lain-lain, yang tercermin dalam memimpin rapat-rapat rutin maupun pertemuan-pertemuan lain dan dalam tindakan-tindakan yang dilakukan setiap hari.

Adapun mengenai penguasaan tugas akan difokuskan pada kajian tentang tugas-tugas kepala sekolah dalam mengelola sekolah seperti tugas dalam membina para guru dan staf administrasi serta mengupayakan kesejahteraannya, mengawasi kegiatan proses belajar-mengajar, menyusun rencana anggaran dan belanja sekolah,

menjalin kerja sama dan membina hubungan baik dengan industri untuk memasarkan lulusan dan pasangan dalam pelaksanaan praktik kerja industri, memasarkan jasa dan produk kepada masyarakat, dan lain sebagainya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilaksanakan untuk memperoleh informasi tentang suasana sekolah secara umum, suasana belajar siswa di dalam kelas, suasana kerja para guru, karyawan, teknisi bengkel, dan proses-proses organisasi sekolah serta interaksi antar semua warga sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, seperti misalnya observasi terhadap kegiatan kepala sekolah ketika memimpin rapat-rapat, ketika memimpin upacara, dan ketika kepala sekolah menyambut para orang tua siswa pada saat penerimaan rapor. Dalam melakukan observasi berperan (*participant observation*), peneliti tetap menjaga tidak ‘*going native*’ (Bogdan dan Biklen, 1992) atau tidak menjadi ‘*insider*’ (Spradley, 1980). Sebagaimana dinyatakan oleh Bogdan dan Biklen (1992: 90):

*‘Becoming a researcher means internalizing the research goals while collecting data in the field. As you conduct research you participate with the subjects in various ways. You joke with them and behave sociably in many ways. You may even help them perform their duties’.*

Hasil observasi yang berupa catatan lapangan (*field notes*) setelah meninggalkan lokasi kemudian dikembangkan dalam bentuk transkrip. Kegiatan observasi dibantu dengan alat pengambil gambar untuk memperoleh momen-momen

yang dianggap penting. Hasil pengembangan catatan lapangan ini kemudian diberi kode sesuai dengan fokus-fokus penelitian sebagai langkah awal analisis data.

Wawancara dilakukan terhadap guru, karyawan, teknisi bengkel, siswa, orang tua siswa, ketua jurusan, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah sebagai informan kunci (*key informan*). Hasil rekaman wawancara kemudian dibuat transkrip, dan transkrip tersebut pada kesempatan lain diserahkan kepada informan yang bersangkutan untuk dibaca guna mengecek apakah hasil wawancara tersebut telah sesuai dengan informasi yang akan diberikan oleh informan. Jika informan menyatakan telah sesuai maka yang bersangkutan diminta membubuhkan paraf pada lembar transkrip dimaksud. Namun, apabila ada sebagian informasi yang dianggap kurang pas, atau bahkan dianggap berbeda sama sekali dengan yang dimaksudkan oleh informan maka pada saat itu dilakukan koreksi bersama oleh peneliti dan informan. Setelah informan menganggap benar informasi dalam transkrip yang telah direvisi itu maka informan diminta memberikan paraf. Transkrip wawancara yang telah diparaf oleh informan ini kemudian diberikan kode-kode, dan komentar pada bagian tepi halaman sesuai fokus penelitian guna persiapan analisis setelah pengumpulan data, dan juga untuk pengembangan/pendalaman dan mengarahkan dalam kegiatan pencarian informasi lebih lanjut. Setiap transkrip wawancara dibuat ringkasan pertemuan (*summary contact*) sebagai upaya untuk meringkas data agar lebih mudah dikelola (*managable*).

Dokumen yang diperoleh pada bagian administrasi sekolah antara lain tentang jumlah siswa, jumlah pendaftar calon siswa dan yang diterima, peraturan-peraturan

disiplin sekolah, jumlah lulusan yang direkrut perusahaan setiap tahun, perusahaan yang pernah atau sering melakukan rekrutmen calon tenaga di sekolah ini, data tentang variasi besarnya uang sumbangan pendidikan (SPP), data tentang order-order pekerjaan yang pernah diterima dan dikerjakan oleh bagian unit produksi, dan data tentang siswa penerima beasiswa. Penggunaan berbagai sumber informasi dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan sebagai upaya triangulasi guna memperoleh tingkat kredibilitas atau keterpercayaan (*believability*) yang tinggi.

### **Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dua tahap, yaitu tahap analisis di lapangan dan analisis setelah dari lapangan. Analisis di lapangan dilakukan sejak data mulai diperoleh, yaitu dalam bentuk kegiatan reduksi data. Reduksi data dilakukan secara terus-menerus selama pengumpulan data sampai data yang terkumpul dianggap cukup. Tujuan reduksi data di lapangan adalah untuk lebih mengarahkan proses pencarian data lebih lanjut guna memperdalam dan memperluas informasi yang berkaitan dengan penajaman fokus-fokus penelitian.

Proses analisis setelah pengumpulan data dilaksanakan mulai dengan pengelompokan data sesuai kode yang telah disesuaikan dengan fokus penelitian. Data yang berkaitan dengan lebih dari satu fokus penelitian dibuat kode tambahan. Langkah selanjutnya adalah penampilan data, yaitu pemaparan data secara keseluruhan untuk setiap fokus penelitian. Strategi dalam menganalisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkomparasikan antara data dari kasus 1 dengan

data dari kasus 2 untuk merumuskan temuan pada kedua kasus, kemudian ditarik simpulan.

### **Temuan Penelitian dan Bahasan**

Kepala SMK Merapi memiliki ciri 'premus inter pares' dan kepala SMK Merbabu memiliki ciri 'punjul ing apapak, mrojol ing a kerep' (bhs. Jawa: menonjol, lolos melalui saringan yang rapat).

Penelitian ini menemukan bahwa kepala SMK Merapi tidak menunjukkan ciri yang berbeda dari guru-guru lain yang dipimpin dalam pengertian bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan sama dengan para guru yang dipimpin. Dengan kata lain kepala SMK Merapi menunjukkan ciri 'primus inter pares' yang artinya memiliki ciri sebagai 'the first among equals' (Doogue, 2003), yaitu yang pertama di antara yang sama. Pemimpin yang menunjukkan ciri 'the first among equals' memiliki kemampuan, keunggulan atau kelebihan dan kekurangan yang sama dengan anggota atau warga lain yang dipimpin. Menurut Nurcholis Madjid (Kompas, 6-Februari-2002) pemimpin yang memiliki ciri 'primus inter pares' sesuai untuk masyarakat yang demokratis karena pemimpin dalam masyarakat yang demokratis harus menyadari keterbatasan yang ada pada dirinya sehingga memiliki sikap terbuka, komunikatif, memahami orang lain, tenggang rasa serta transparan dan akuntabilitas. Kepemimpinan ini dianggap cocok untuk masyarakat yang demokratis karena masyarakat mampu mengembangkan pola kepatuhan terbuka dan rasional.

Kepala SMK Merapi bukan dipilih secara demokratis dengan suara terbanyak, namun dapat dikategorikan sebagai orang yang pertama di antara yang sama. Karena sekolah dikelola oleh yayasan swasta, kewenangan mengangkat dan memberhentikan kepala sekolah berada pada yayasan pengelola. Dalam organisasi sekolah yang bersangkutan semua guru memiliki kewenangan akademik sama yang tercermin dari sertifikasi yang dimiliki para guru untuk menjabat sebagai guru, yaitu telah menyelesaikan pendidikan sarjana. Jika semua guru telah memiliki pendidikan sama, maka guru yang ditunjuk memimpin sekolah memiliki ciri yang pertama di antara yang sama. Karena semua guru memiliki kemampuan sama, maka untuk memangku jabatan kepala sekolah, guru harus memiliki pengalaman yang ada kaitannya dengan jabatan kepala sekolah. Menurut Gorton (1976: 88) para wakil kepala sekolah memilih posisi yang didudukinya sebagai persiapan untuk memangku jabatan kepala sekolah. Jadi, jika seorang wakil kepala sekolah bidang kurikulum ditunjuk memangku jabatan kepala sekolah maka penunjukkan itu telah sesuai.

Dalam kasus SMK Merapi, yayasan menunjuk wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memangku jabatan sebagai kepala sekolah. Ini baru pertama kali jabatan kepala sekolah diserahkan kepada guru biasa karena sejak sekolah ini berdiri kepala sekolah selalu dijabat oleh guru yang juga tokoh agama. Dalam organisasi sekolah, urusan pokok (core business) yang ditangani sekolah adalah masalah akademik, yaitu masalah pengajaran yang tercermin pada masalah-masalah kurikulum. Orang yang ditugaskan untuk mengurus bidang kurikulum adalah orang yang mengetahui dan memahami seluk-beluk urusan pokok sekolah, yaitu masalah-

masalah kurikulum dan pengajaran. Kepala sekolah pada SMK Merapi meniti karier dari seorang wakil kepala sekolah bidang kurikulum sehingga pengalaman selama menjabat sebagai wakil kepala sekolah dapat dipakai sebagai modal untuk memangku jabatan sebagai kepala sekolah. Peranan wakil kepala sekolah dalam pengambilan keputusan ditunjukkan oleh Saran dan Trafford (1990: 15) bahwa keterlibatan wakil kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan dapat meningkatkan kemajuan siswa.

Dengan menunjuk wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memangku jabatan kepala sekolah menggantikan kepala sekolah yang lama maka sesungguhnya yayasan hanya menghadapi resiko minimal akan adanya penolakan dari warga sekolah yang lain. Jika di antara para guru dipandang ada yang memiliki kemampuan dan potensi kepemimpinan menonjol, yayasan dapat menunjuk guru yang bersangkutan untuk memangku jabatan kepala sekolah. Namun, dalam keadaan tidak ada seorang pun guru yang dianggap sangat menonjol, kebijakan yang paling kecil risikonya dalam mengangkat kepala sekolah adalah mengangkat orang yang menduduki posisi di bawah posisi kepala sekolah, yaitu wakil kepala sekolah yang mengurus bidang pokok, yaitu bidang pengajaran atau bidang kurikulum. Dengan mengangkat wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memangku jabatan kepala sekolah juga nampak bahwa kaderisasi dalam sekolah berjalan dengan baik.

Sementara itu, dalam kasus SMK Merbabu kepala sekolah menunjukkan ciri menonjol, yang dalam Bahasa Jawa disebut 'punjul ing apapak' yang berarti 'luwih soko pepadane' (lebih dari sesamanya, bhs. Jawa) (Sudaryanto dan Pranowo, 2001: 816). Kepala SMK Merbabu sebelumnya memangku jabatan sebagai ketua jurusan,

bukan wakil kepala sekolah. Tanpa menunjukkan kelebihan, tentunya yayasan akan menunjuk salah satu wakil kepala sekolah untuk memangku jabatan kepala sekolah. Pemimpin yang menunjukkan ciri 'punjul ing a papak' memiliki kemampuan lebih unggul dan potensi lebih baik dibandingkan warga yang dipimpin sehingga nampak menonjol. Kelebihan yang dimaksud dapat berupa kemampuan akademik, keterampilan, kecerdasan, pengalaman, tingkat pendidikan, atau kelebihan lain yang dapat diamati oleh warga yang lain.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, sekolah kejuruan bertujuan menyiapkan siswa untuk memasuki dunia kerja. Selain harus menguasai bidang pendidikan dan pengajaran, kepala sekolah pada sekolah kejuruan harus memiliki wawasan luas dalam bidang kemajuan teknologi dan ketenagakerjaan. Dengan demikian, orang yang menonjol dalam masalah pengelolaan sekolah kejuruan adalah orang yang menguasai dan mampu mengelola bidang-bidang pendidikan dan pengajaran, mampu mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam sekolah, memiliki wawasan luas dalam bidang pengelolaan sekolah kejuruan, ketenagakerjaan, perkembangan teknologi yang ada di industri serta memiliki kemampuan manajerial yang baik. Keunggulan kepala SMK Merbabu ini diakui oleh sebagian besar informan dalam penelitian ini, bahkan menurut para informan kepala sekolah memiliki keunggulan pula dalam membangun jaringan kerja dengan pihak luar, baik dalam upaya mencari industri pasangan untuk menempatkan siswa melaksanakan praktik kerja, mencari pesanan (order) pekerjaan bagi unit produksi maupun untuk menempatkan atau memasarkan lulusan kepada industri pengguna. Pentingnya

kemampuan komunikasi (the ability to communicate) dan kemampuan membangun hubungan baik dengan orang lain (the ability to get on well with other people) merupakan salah satu kriteria penting yang dipersyaratkan dalam rekrutmen calon tenaga kerja yang direkomendasikan oleh The Association of British Chambers of Commerce (Lauglo dan Lilis, 1988:49). Ciri ini sejalan dengan temuan Clancy (1982: 167) dan Sergiovanni (1987a: 18) bahwa kepala sekolah yang berhasil dalam tugasnya memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan masyarakat.

Pemimpin yang menunjukkan ciri mrojol ing a kerep (bhs. Jawa: lolos melalui saringan yang rapat) memiliki kelemahan, keterbatasan, dan kesalahan-kesalahan pada masa lalu yang relatif kecil, lebih sedikit dibandingkan dengan warga yang dipimpin. Karena kelemahan, keterbatasan, kekurangan dan kesalahannya relatif kecil maka dapat lolos melalui saringan yang rapat, lolos dari perhatian dan pengamatan sehingga orang lain dapat mengabaikan atau melupakannya. Kelemahan, keterbatasan atau kekurangan yang dimaksud dalam hal ini adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah moralitas atau kepribadian antara lain kejujuran, kerendahan hati, ketekunan, kedisiplinan, kerelaan dalam bekerja, dan kemauan untuk bekerja keras demi lembaga. Mrojol ing a kerep juga dapat berarti lebih dibandingkan sesama yang lain (luwih soko pepadane, bhs. Jawa) (Sudaryanto dan Pranowo, 2001: 610) dalam aspek kepribadian atau moralitas. Dalam memilih seorang pemimpin untuk memangku jabatan kepala sekolah terlebih dulu penting untuk diteliti mengenai kesalahan-kesalahan pada masa lalu, apakah seseorang yang akan ditunjuk pernah melakukan kesalahan-kesalahan yang prinsip sehingga merugikan warga lain,

merugikan lembaga atau bahkan merugikan masyarakat secara luas. Apakah orang yang akan ditunjuk merupakan orang yang jujur, taat beribadah menurut agamanya, tidak pernah menyalahgunakan kekuasaan, tidak terlibat skandal seks, tidak pernah menyalahgunakan uang (korupsi), dan lain sebagainya.

Masalah moralitas semakin menunjukkan urgensinya dalam kepemimpinan sekarang dan masa yang akan datang, lebih-lebih untuk organisasi pendidikan. Setelah mengalami krisis di segala bidang yang berkepanjangan, masyarakat perlu mencoba melakukan refleksi dalam mencari akar permasalahan yang dihadapi bangsa. Nampaknya sebagai salah satu penyebab utama krisis multidimensi ini adalah masalah moralitas bangsa, terutama para pemimpin yang diberi wewenang oleh rakyat untuk menjalankan kekuasaan negara. Para pemimpin yang memiliki moralitas rendah menyalahgunakan kekuasaan dan wewenang yang diberikan oleh rakyat untuk memperkaya diri dan kelompoknya dengan cara kolusi, korupsi dan nepotisme. Untuk memperbaiki keadaan yang demikian salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah memperbaiki moralitas bangsa melalui pendidikan. Sekolah merupakan lembaga yang sengaja berupaya menanamkan nilai-nilai kebaikan, kejujuran, kedisiplinan, kerja keras dan unsur-unsur moralitas yang lain. Untuk dapat mendidihkan nilai-nilai kebaikan, pendidik haruslah orang yang memiliki moralitas yang baik, termasuk kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus dipilih orang yang memiliki moral yang baik agar dapat menjadi panutan dan memiliki kekuatan moral untuk memimpin warga sekolah yang lain.

Menyadari bahwa tidak ada manusia yang sempurna dan mengakui bahwa semua orang memiliki kelemahan, kekurangan, keterbatasan, serta semua orang telah melakukan kesalahan maka yayasan harus memilih calon kepala sekolah melalui saringan yang ketat agar diperoleh orang yang benar-benar memiliki moral yang baik. Orang yang terpilih untuk memangku jabatan kepala sekolah haruslah orang yang paling sedikit kelemahan, kekurangan, serta kesalahan-kesalahan pada masa lalu, yaitu orang yang mrojol ing a kerep. Oleh karena itu, kriteria mrojol ing a kerep dalam memilih calon kepala sekolah merupakan salah satu persyaratan yang tepat dan pantas untuk ditegakkan pada masa mendatang, di samping persyaratan teknis.

**Kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu memiliki visi yang jelas dan kuat.**

Kepala SMK Merapi memiliki visi pribadi untuk memandirikan sekolah, sementara kepala SMK Merbabu memiliki visi untuk memiliki unit-unit produksi yang terpadu dengan sekolah serta menghadirkan nuansa industri ke dalam lingkungan sekolah. Visi kepala SMK Merapi terbentuk oleh keprihatinan terhadap kondisi sekolah yang selalu mengalami defisit sejak sekolah berdiri tahun 1976 hingga sekarang. Kepala sekolah menyadari bahwa menggantungkan kepada bantuan yayasan secara terus-menerus dalam membiayai kegiatan sekolah dan menjamin kesejahteraan para guru dan karyawan merupakan tindakan yang harus dihindari. Kepala sekolah menyebut visi pribadinya sebagai tanggung jawab moral atau kewajiban moral untuk mengentaskan sekolah dari keadaan yang dialami selama ini.

Sementara itu, visi kepala SMK Merbabu untuk memiliki unit-unit produksi yang terpadu dan menghadirkan nuansa industri ke dalam lingkungan sekolah terbentuk oleh keprihatinannya terhadap sulitnya mendapatkan industri yang memadai untuk pelaksanaan praktik kerja bagi para siswa. Para siswa terpaksa harus pergi ke kota-kota besar untuk mendapatkan industri guna pelaksanaan praktik kerja. Ini berarti para siswa harus tinggal di kota lain selama menjalani praktik kerja, yang biasanya berlangsung antara satu hingga dua bulan sehingga orang tua siswa harus mengeluarkan biaya tambahan yang tidak sedikit. Biaya hidup para siswa selama menjalani praktik kerja ditanggung oleh orang tua siswa. Kepala sekolah menganggap pentingnya memberikan bekal pengalaman nyata kepada para siswa, namun pada sisi lain setiap tahun sekolah selalu harus membebani biaya tambahan untuk biaya hidup para siswa selama menjalani praktik kerja di kota-kota besar.

Visi adalah gambaran mental (*mental picture*) mengenai keadaan sekolah yang diinginkan di masa depan (Caldwell & Spinks, 1992). Menurut Greenfield (Davis & Thomas, 1989) visi adalah kemampuan seseorang untuk melihat penyimpangan antara bagaimana kondisi yang ada (*how things are*) dengan bagaimana yang seharusnya yang mungkin bisa terjadi (*how they might be*). Baik kepala SMK Merapi maupun SMK Merbabu menganggap bahwa dengan peralatan praktik sekolah yang tergolong lengkap, seharusnya sekolah dapat membangun unit-unit produksi yang baik sehingga dapat menghasilkan pemasukan finansial bagi sekolah. Dengan unit-unit produksi yang beroperasi dengan baik, para siswa dapat menghayati suasana pendidikan di sekolah seperti di pabrik yaitu terbiasa dengan suara bising di ruang

praktik seperti dalam pabrik, terbiasa melayani pesanan pekerjaan dari konsumen tepat waktu, menentukan biaya pengerjaan barang pesanan secara profesional sesuai dengan jenis pekerjaan, tingkat kesulitan dan waktu pengerjaan yang diperlukan, serta kebutuhan bahan. Dengan kata lain, siswa perlu dibiasakan menjalani dan menghayati kehidupan seperti para pekerja perusahaan. Dalam kebiasaan pekerja, hasil pekerjaan hanya dinilai 'dapat dipakai' atau 'tidak dapat dipakai atau gagal', dan jika gagal berarti kerugian perusahaan. Sementara itu, jika gagal dalam mengerjakan pekerjaan praktik, siswa tetap dapat memperoleh nilai atau mengulang pekerjaan.

Visi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik dapat mempersatukan semua warga sekolah dan dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap sekolah sehingga dapat membentuk komunalitas tujuan (*commonality of purpose*). Bentuk nyata komunalitas tujuan bagi kepala sekolah adalah visi yang jelas mengenai sekolah harus menjadi apa (*what the school should be*). Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan yang jelas dan dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah sehingga dapat mempengaruhi peran profesional yang bersangkutan. Kepala sekolah kemudian harus dapat menghimpun dan mempengaruhi warga sekolah yang lain untuk mendukung dan bekerja keras dalam merealisasikan visi tersebut (DeRoche, 1987). Jika sekolah selalu defisit setiap tahun, makin lama yayasan tidak mampu menutupi defisit anggaran, dan pada akhirnya sekolah harus menghadapi kenyataan untuk menutup kegiatan operasional. Pada sisi lain sekolah harus menjamin kesejahteraan para guru dan karyawan, yang makin lama kebutuhannya makin meningkat. Para guru dan karyawan tentu tidak rela jika

sekolahnya ditutup karena tidak mampu membiayai kegiatan operasional. Tindakan yang dilakukan para guru dan karyawan adalah mendukung kepala sekolah dalam merealisasikan visinya, yaitu agar sekolah mandiri.

Dengan visinya yang jelas dan dikomunikasikan kepada warga sekolah yang lain, kepala SMK Merapi melakukan penghematan dalam semua kegiatan operasional sekolah. Namun, kepala sekolah tetap memiliki komitmen tinggi terhadap pengadaan bahan untuk kebutuhan praktik, karena mata pelajaran praktik dianggap paling penting dalam pemberian bekal keterampilan kepada peserta didik agar dapat memasuki dunia kerja segera setelah lulus. Tindakan lain yang dilakukan sekolah untuk memandirikan sekolah adalah dengan menarik uang sekolah yang tinggi, jauh di atas sekolah-sekolah kejuruan lain di sekitarnya.

Sementara itu, untuk merealisasikan visinya, kepala SMK Merbabu menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga lain untuk memperoleh kewenangan melakukan sertifikasi atau uji profesi terhadap lulusan. Untuk memperoleh kewenangan uji profesi jurusan perkayuan SMK Merbabu menjalin kerja sama dengan SMK lain di Semarang, dan untuk jurusan mesin produksi bekerja sama dengan sebuah akademi teknik swasta. Hasil dari upaya memiliki unit produksi yang terpadu dengan sekolah, SMK Merbabu telah memiliki unit produksi perkayuan yang cukup besar dengan peralatan lengkap. Unit produksi ini menerima pekerjaan dari masyarakat seperti pembuatan kerangka rumah, kerangka pintu dan jendela, pembuatan mebel untuk sekolah-sekolah, dan lain sebagainya. Sekolah juga membuka pusat pelatihan perkayuan bagi masyarakat yang membutuhkan, dan pada saat penelitian ini

dilaksanakan ada 40 pemuda yang dikirim oleh sebuah kota kabupaten di Jawa Timur untuk dididik keterampilan perkayuan.

**Kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu memiliki pola pengambilan keputusan berani mengambil resiko (*risk taker*).**

Kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu memiliki ciri berani mengambil resiko setiap keputusan yang dibuatnya. Keberanian mengambil resiko oleh kepala sekolah dapat menimbulkan kekhawatiran warga sekolah yang lain. Baik dalam kasus SMK Merapi maupun SMK Merbabu, kepala sekolah menarik uang sekolah yang tinggi, bahkan tergolong paling tinggi mencapai 2 sampai 3 kali lipat dibandingkan sekolah kejuruan lain di lingkungan daerahnya. Siswa sekolah kejuruan pada umumnya berasal dari keluarga menengah ke bawah sehingga tidak semua mampu membayar uang sekolah yang tinggi (Oaks, 1985: 154). Dengan uang sekolah yang tinggi, sekolah menghadapi resiko ditinggalkan oleh masyarakat sehingga sekolah tidak dapat memperoleh masukan (*input*) siswa sesuai dayaampungnya. Jika ini yang terjadi para guru dan karyawan khawatir sekolah akan terpaksa tutup dan mereka akan kehilangan pekerjaan sebagai tempat menggantungkan hidup keluarganya.

Dengan kebijakan menarik uang sekolah yang tinggi hampir semua guru dan karyawan, termasuk para wakil kepala sekolah, menganggap sekolah telah menyimpang dari misinya, yaitu untuk memberi pendidikan dan menolong anak-anak dari keluarga kurang mampu. Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa orang

tua siswa sekolah kejuruan berharap agar anak mereka dapat memperoleh pekerjaan segera setelah lulus sehingga mengurangi ketergantungan secara ekonomi kepada orang tua dan masyarakat. Oleh karena itu, sebagian guru dan karyawan menganggap kebijakan kepala sekolah bertentangan dengan misi yayasan sehingga mereka khawatir yayasan tidak akan mau menutup defisit anggaran yang selalu terjadi setiap tahun. Jika yayasan tidak mau menutup kekurangan anggaran, guru dan karyawan khawatir jaminan kesejahteraan yang biasa mereka terima akan terganggu.

Sekalipun tidak diangkat melalui pemilihan, namun kepala sekolah yang menunjukkan ciri *punjul ing a papak, mrojol ing a kerep* cenderung berani menerapkan kepemimpinan yang demokratis. Sementara kepala sekolah yang menunjukkan ciri *primus inter pares* cenderung menerapkan pola kepemimpinan tertutup. Pola kepemimpinan kepala SMK Merapi yang menunjukkan ciri '*primus inter pares*' ternyata tidak sejalan dengan analisis yang dikemukakan oleh Nurkholis Madjid. Dengan cirinya yang lebih menonjol dibanding warga lain yang dipimpin, kepala SMK Merbabu berani menerapkan pola kepemimpinan terbuka, mau menerima masukan, kritik, saran, dan pendapat dari warga sekolah lain dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan sekolah.

Pengambilan keputusan untuk suatu masalah kepala SMK Merbabu selalu melibatkan guru dan menyerahkan sepenuhnya kepada dewan guru untuk mengambil keputusan. Ketika kepala sekolah memberikan kesempatan kepada warga sekolah untuk memberikan masukan, pendapat, kritik dan saran, sebagian guru menyatakan bahwa itu merupakan kesempatan untuk menyampaikan '*uneg-uneg*' atau isi hati,

kekesalan, dan kekecewaan. Dengan pola ini beberapa guru mengatakan bahwa rapat untuk hal sepele saja bisa memakan waktu 2 sampai 3 jam. Kenyataan ini menunjukkan hal yang wajar-wajar saja karena semua orang yang berbicara hanyalah mewakili dirinya sendiri, dan sedang memperjuangkan kepentingan, harapan dan keinginan sendiri. Dengan demikian, makin banyak orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan semakin banyak orang yang berbicara, makin banyak keinginan dan harapan yang harus diakomodasi. Padahal sering terjadi keinginan orang yang satu berbeda, bahkan bertentangan dengan keinginan dan harapan orang lain. Ini akan semakin sulit bagi pemimpin untuk mengambil keputusan karena solusi bagi kelompok yang satu bisa menjadi masalah bagi kelompok yang lain (*one group solution becomes another group's problem*) (Lindblom, 1980: 4).

Ketika diminta untuk memberikan kritik semua warga sekolah menyampaikan kritik, ketika diberikan kesempatan untuk memberikan masukan semua warga memberika masukan, ide dan saran, dan warga puas karena juga dapat menyampaikan kekesalan, *uneg-uneg* dan kekecewaan. Namun, ketika diminta pelibatan diri secara suka rela dalam pelaksanaan kegiatan yang diprogramkan berdasarkan masukan, ide dan saran dari mereka sendiri, ternyata intensitas keterlibatan mereka sangat rendah. Setelah ternyata tidak ada kesesuaian antara antusiasme dalam memberikan masukan, ide, saran dan kritikan dengan pelibatan diri, pada masa-masa berikutnya warga kurang bersemangat lagi memberikan masukan. Warga menyadari bahwa kritikan, masukan dan saran harus disampaikan secara bertanggung jawab, yaitu disertai dengan pelibatan diri secara sukarela dalam implementasinya. Bagi warga yang

merasa tidak mau terlibat dalam pelaksanaan program merasa lebih baik tidak memberikan masukan, ide dan saran, apa lagi kritikan. Pada dasarnya warga tidak lagi dapat menjadi *'free rider'*, menumpukan harapan dan keinginan kepada orang lain sementara mereka sendiri tidak mau berbuat apa-apa. Warga tidak dapat lagi berharap untuk *'getting something for nothing, and everyone else be damned'* (Collins, 1982: 19), berharap mendapatkan sesuatu tanpa mengeluarkan atau kehilangan apa-apa, dan orang lain yang terbebani.

Pemimpin yang paling banyak diidealkan masyarakat yang demokratis adalah pemimpin yang menunjukkan ciri *primus inter pares, the first among equals* (yang pertama diantara yang sama) (Doogue, 2003). Pemimpin yang memiliki kemampuan yang relatif sama dengan orang-orang yang dipimpin dapat mengembangkan pola kepatuhan terbuka dan rasional pada bawahan. Namun, kepala SMK Merapi yang menunjukkan ciri *primus inter pares* tampil dengan pola kepemimpinan tertutup. Semua personel dibawahnya, para wakil kepala sekolah dan ketua jurusan, dan para guru yang menjadi informan menyatakan bahwa kepala SMK Merapi sulit menerima masukan, ide dan saran dari bawahan, bahkan kepala sekolah cenderung bekerja sendiri. Menyusun rencana anggaran untuk kegiatan pada tingkat jurusan yang seharusnya melibatkan para ketua jurusan pun dilakukan oleh kepala sekolah sendiri, suatu cara kerja yang aneh karena sesungguhnya ketua jurusan yang paling tahu program kerja jurusan.

Kemampuan bawahan yang relatif sama dengan kemampuan kepala sekolah sesungguhnya merupakan potensi yang dapat dimanfaatkan untuk membangun tim

kerja yang kuat. Namun, pada sisi lain jika pemimpin tidak dapat memanfaatkan potensi bawahan dengan baik akan muncul orang-orang yang pasif, tidak mau berinisiatif, walaupun sesungguhnya mereka orang-orang kreatif. Bahkan, yang muncul adalah rivalitas oleh warga yang merasa memiliki kemampuan sama dengan kepala sekolah, merasa mampu memimpin sekolah, sementara pada sisi lain kepala sekolah merasa tersaingi sehingga segan untuk memerintah dan melibatkan rival-rivalnya dalam kegiatan penting terutama dalam pengambilan keputusan. Yang terjadi pada SMK Merapi sesungguhnya kepala sekolah bukan orang yang otoriter, tetapi segan/sungkan untuk memerintah dan melibatkan warga sekolah yang kemampuannya relatif sama dengan dirinya. Pada sisi lain para wakil kepala sekolah, ketua jurusan dan para guru senior merasa tidak diminta pendapat, saran atau masukan, tidak dilibatkan pada setiap pengambilan keputusan sehingga mereka juga merasa tidak bertanggung jawab untuk terlibat secara intensif dalam implementasi keputusan yang telah disepakati bersama. Keadaan ini menjadi hambatan bagi kepala sekolah dalam proses kepemimpinannya, yang pada akhirnya kinerja kepala sekolah tidak optimal sehingga akan kesulitan dalam menjalankan misi sekolah.

**Kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu tidak menunjukkan ciri kepemimpinan pengajaran (*instructional leadership*) yang kuat.**

Berbeda dengan berbagai teori dan temuan yang dikemukakan para ahli bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki ciri kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) yang kuat, hasil penelitian ini menunjukkan sebaliknya.

Baik kepala SMK Merapi maupun SMK Merbabu tidak menunjukkan ciri kepemimpinan instruksional yang menonjol yang tercermin dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebagaimana dinyatakan oleh Finch dan McGough (1982) bahwa tugas kepala sekolah dalam proses pengajaran harus memonitor proses instruksional di dalam kelas secara langsung. Siapa pun yang menjadi supervisor, tanggung jawab pengawasan mencakup keterlibatan secara ekstensif dalam proses pengajaran di kelas. Bagian penting dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah peranannya dalam melakukan observasi dan supervisi langsung pada para guru di kelas. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki pengajaran, dan yang kedua untuk evaluasi guru (Davis dan Thomas, 1989).

Alasan yang dikemukakan kepala SMK Merapi dan SMK Merbabu mengapa tidak pernah melakukan observasi kegiatan guru dalam kelas karena merasa tidak enak dengan guru yang sedang mengajar, takut dianggap tidak percaya kepada guru, dan menurut kedua kepala sekolah pengelolaan siswa dalam kelas sepenuhnya tanggung jawab guru. Pada sisi lain, para guru juga merasa tidak senang jika tugas mengajarnya di dalam kelas terlalu banyak dicampurtangani oleh orang lain termasuk oleh kepala sekolah. Jika guru diawasi dalam mengajar, mereka merasa tidak diberi kepercayaan. Temuan ini sejalan dengan pernyataan para guru yang dirangkum oleh McPherson (1986: 318) sebagai berikut:

*“... what the teacher is saying to the principal then is: leave me alone; don't interfere in my classroom; don't tell me how to teach; protect me from all who challenge me; support my decisions; and show me you care about and appreciate me”.*

Pada sisi lain Gorton (1976) menyatakan bahwa administrator sekolah harus memperlakukan guru sebagai teman profesional (*professional colleagues*) yang memiliki tugas berbeda tetapi dengan peran yang sama (*different but equal role*) dari pada sebagai bawahan dalam hubungan birokratis. Namun, McPherson (1986) juga menyatakan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai guru utama (*master teacher*) yang harus membimbing guru yang belum berpengalaman atau yang memperoleh pelatihan kurang memadai. Kepala sekolah biasanya diangkat dari guru yang baik yang menguasai bidang-bidang yang ditekuni dan cara mengajarkannya kepada anak didik. Oleh karena itu, kepala sekolah seharusnya membantu guru yang mengalami kesulitan dalam mengajar di kelas dalam rangka membantu guru dalam pengembangan diri dalam profesinya. Observasi di kelas juga sekaligus untuk memperoleh informasi sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja guru.

## **Simpulan dan Saran**

### **Simpulan**

Kepala SMK Merapi menunjukkan ciri '*primus inter pares*' sedangkan kepala SMK Merbabu menunjukkan ciri '*punjul ing a papak, mrojol ing a kerep*'. Kepala SMK Merapi yang memiliki ciri '*primus inter pares*' cenderung tampil dengan pola kepemimpinan tertutup, bekerja sendiri (*one man show*), dan tidak bisa memberikan kepercayaan kepada orang lain, baik para wakil kepala sekolah, para guru maupun staf administrasi. Kepala sekolah merasa 'sungkan' untuk melibatkan secara intensif para wakil kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah

diprogramkan. Situasi ini cenderung memunculkan rivalitas pada warga sekolah yang dipimpin, terutama para guru senior. Kepemimpinan kepala sekolah ini berhasil karena para guru, karyawan dan warga sekolah yang lain dapat memosisikan diri untuk bekerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dan merasa memiliki ikatan moral dan tanggung jawab moral yang kuat untuk memajukan sekolah agar sekolah tidak bangkrut, dan kemudian ditutup. Jika sekolah sampai ditutup, para guru dan karyawan juga merasa rugi karena mereka akan kehilangan pekerjaan. Konflik yang sering terjadi antara para guru dan karyawan dengan kepala sekolah dapat mereka atasi sendiri dengan cara menahan diri sehingga tidak berkembang menjadi konflik terbuka.

Kepala SMK Merbabu yang menunjukkan ciri '*punjul ing apapak, mrojol ing akerep*' (menonjol) berhasil memajukan sekolah karena menguasai bidang tugasnya dengan baik. Karena kepala sekolah menguasai bidang tugasnya dengan baik maka kepala sekolah berani tampil dengan pola kepemimpinan terbuka dan demokratis, sehingga mampu menggerakkan semua personel sekolah untuk bekerja bersama-sama dalam tim dalam upaya memajukan sekolah. Keberhasilan kepala SMK Merbabu dalam memimpin sekolah juga dikarenakan memiliki kekuatan moral, dapat menjadi 'panutan' bagi warga sekolah yang lain. Kepala SMK Merbabu adalah orang yang memiliki '*track record*' baik, yaitu memiliki kelemahan dan kesalahan-kesalahan masa lalu yang paling sedikit dibandingkan warga sekolah lain.

Visi kepala sekolah SMK Merbabu untuk menghadirkan 'nuansa industri' ke dalam lingkungan sekolah dapat mendorong upaya sekolah untuk menghasilkan

lulusan yang *'match'* dengan calon tenaga kerja yang dibutuhkan oleh industri. Sementara itu, visi kepala SMK Merapi untuk memandirikan sekolah dapat mendorong kepala sekolah untuk mengembangkan unit-unit produksi dengan melibatkan para siswa senior. Unit-unit produksi ini mampu menghasilkan produk barang maupun layanan yang diperlukan masyarakat sekitarnya. Para siswa yang terlibat menangani unit-unit produksi ini pada akhirnya juga menjadi lulusan yang siap untuk bekerja, baik secara mandiri maupun dipekerjakan oleh industri.

Baik kepala SMK Merapi maupun kepala SMK Merbabu tidak menunjukkan ciri kepemimpinan instruksional yang kuat. Fungsi kepemimpinan instruksional tidak dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah agar tidak dianggap terlalu mencampuri tugas-tugas guru di dalam kelas, dan untuk memberikan kepercayaan penuh kepada para guru dalam melaksanakan tugas mengajar di dalam kelas. Hal ini sejalan dengan para guru yang juga merasa tidak senang jika kegiatan mengajarnya selalu diawasi dan dicampuri oleh kepala sekolah.

### **Saran**

Bagi yayasan pengelola SMK Merapi dan SMK Merbabu, pengangkatan kepala sekolah sebaiknya diupayakan mengangkat dari seorang guru yang memiliki ciri menonjol, dalam pengertian menguasai bidang tugasnya, memiliki keprihatinan terhadap sekolah, memiliki komitmen yang kuat terhadap kemajuan sekolah, memiliki moralitas yang baik, dan memiliki kemampuan manajerial yang lebih memadai dibandingkan para guru lain yang harus dipimpinnya. Kepala sekolah yang

memiliki ciri-ciri ini dapat menggerakkan warga sekolah untuk bekerja bersama-sama dalam tim yang kuat dan mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis untuk merealisasikan tujuan-tujuan sekolah.

Jika yayasan mengangkat guru yang menunjukkan ciri '*primus inter pares*' sebaiknya dipilih guru yang memiliki kemampuan mengkoordinasikan bawahan dan kegiatan dengan baik, memiliki sifat terbuka terhadap kritikan, masukan dan saran dari orang lain.

Kepala sekolah SMK Merapi dan SMK Merbabu sebaiknya melaksanakan fungsi kepemimpinan instruksional, terutama untuk membantu para guru dalam mengembangkan diri dalam kariernya sebagai tenaga pengajar. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan instruksional perlu dilakukan dengan hati-hati agar para guru tidak merasa pekerjaannya sebagai tenaga pengajar dicampuri, dan agar para guru tidak merasa kurang dipercaya dalam mengajar. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan instruksional ini juga sangat penting tidak hanya untuk membantu pengembangan karier guru melainkan juga untuk meningkatkan kualitas pengajaran yang terjadi di dalam kelas, yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya mutu pendidikan secara keseluruhan.

## **Pustaka Acuan**

- Blumberg, A. & Greenfield, W. 1980. *The Effective Principal: Perspective on School Leadership*. Boston, M.A: Allyn and Bacon.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1992. *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. 2<sup>nd</sup>. Ed. Needham Heights, MA.: Allyn and Bacon.
- Caldwell, B. J. & Spink, J.M. 1992. *Leading The Self-Managing School*. Washington: The Falmer Press.
- Clancy, P.L. 1982. *19 Improving Schools and Why: Their Formula for Success*. Ypsilanti, MI: Eastern Michigan Univ. Press.
- Collins, R. 1982. *Sociological Insight. An Introduction to Non-Obvious Sociology*. New York: Oxford University Press.
- Davis, G.A. & Thomas, M. A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. London: Allyn and Bacon.
- DeRoche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnels. An Effective School Approach*. London: Allyn and Bacon.
- Doogue, E. 2003. *Top 15 Orthodox Leaders Pledge to Work Together*. Christianity Today Magazine (Online). [http. www. Christianity Today. Com.](http://www.ChristianityToday.Com), diakses 7 April 2003).
- Finch, C.R. & McGough, R.L. 1982. *Administering and Supervising Occupational Education*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.
- Gorton, R. A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Bubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company Pub.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0181/U/1996 Tentang Kebijakan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 1996*. Jakarta: Depdikbud.
- Kompas*. 6 Pebruari, 2002. *Negara Butuhkan Kepemimpinan Terbuka*. hlm. 6.
- Lauglo, J. & Lilis, K. 1988. *Vocationalizing Education. An International Perspective*. Comparative and International Series. Vol.6. New York: Pergamon Press.

- Lindblom, C. E. 1980. *The Policy-Making Process*. 2<sup>nd</sup> . ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- McPherson, R.B., Crowson, R.L. & Pitner, N.J. 1986. *Managing Uncertainty. Administrative Theory and Practice in Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Oaks, J. 1985. *Keeping Track. How Schools Structure Inequality*. New Haven: Yale University Press.
- Patterson, J.L., Purke, S.C. & Parker, J.V. 1986. *Productive School Systems for A Nonrational Worlds*. Alexandria, VA: ASCD Publisher.
- Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Menengah*. Jakarta: CV. Eka Jaya.
- Psacharopoulos, G and Woodhall, M. 1985 *Education for Development. An Analysis of Investment Choices*. Washington D.C. : The World Bank.
- Saran, R. & Trafford, V. 1990. *Research in Education Management and Policy: Retrospect and Prospect*. London: The Falmer Press.
- Scheerens, J. & Bosker, R. J. 1997. *The Foundation of Education Effectiveness*. New York: Pergamon Press.
- Sergiovanni, T. J. 1987a. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn's and Bacon, Inc.
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.S. and Thurston, P.W. 1987b. *Educational Governance and Administration*. 2<sup>nd</sup> . Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Spradley, J.P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinrhart and Wiston.
- Storm, G. 1979. *Managing the Occupational Education Laboratory*. Aan Arbor, Michigan: Prakken Publocations, Inc.
- Sudaryanto & Pranowo. (Eds). 2001. *Kamus Pepak Basa Jawa*. Yogyakarta: Badan Pekerja Konggres Bahasa Jawa Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Sugiyono. 2001. *Perbandingan Perkembangan Kemampuan Kerja Antara Lulusan SMK dan SMU*. Yogyakarta: Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.

Wenrich, R.C. & Wenrich, J.W. 1974. *Leadership in Administration of Vocational and Technical Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.

World Bank. 1998. *Education in Indonesia. From Crisis to Recovery*. Education Sector Unit East Asia and Pasific Region. Report No. 18651-IND.