

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Kajian Teori**

#### **1. Kepala Sekolah**

##### **a. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kata “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala menurut KBBI dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah merupakan sebuah lembaga yang digunakan sebagai tempat menerima dan memberi pelajaran. Apabila kedua istilah tersebut digabungkan akan lahir istilah baru yakni kepala sekolah yang mempunyai arti tersendiri.

Wahjosumidjo (2003: 83) menyatakan bahwa, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sagala (2010: 88) mengemukakan bahwa, “kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan”.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan formal yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk memimpin sebuah sekolah dengan memanfaatkan segala potensi yang ada di sekolah maupun

di luar sekolah dan bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran proses belajar mengajar di sekolah.

b. Tugas dan Peran Kepala Sekolah

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, seorang kepala sekolah mempunyai tugas dan peran-peran yang harus dijalankan. Adapun tugas pokok kepala sekolah berdasarkan Pasal 15 Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
- 2) Baban kerja kepala sekolah bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- 3) Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.
- 4) Kepala sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.
- 5) Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja juga melaksanakan promosi kebudayaan indonesia.

Dari penjelasan di atas, adapun rincian dari tugas pokok kepala sekolah menurut Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 dapat dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Tugas pokok manajerial
  - a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah
  - b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah
  - c) Memimpin sekolah/madrasah
  - d) Mengelola perubahan dan pengembangan

- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah
- h) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat
- i) Mengelola peserta didik
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran
- k) Mengelola keuangan sekolah
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah
- n) Mengelola sistem informasi sekolah
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah
- p) Mewujudkan peningkatan kinerja sekolah
- q) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan
- 2) Tugas pokok pengembangan kewirausahaan
  - a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
  - b) Menerapkan kepemimpinan dalam mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
  - c) Memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
  - d) Memotivasi peserta didik

- e) Mengembangkan pengelolaan kegiatan produksi sekolah sebagai sumber belajar peserta didik
- 3) Tugas pokok supervisi
- a) Merencanakan program supervisi
  - b) Melaksanakan program supervisi
  - c) Menindak lanjuti program supervisi

Selain itu, tugas dan peran kepala sekolah menurut Depdikbud (Mulyasa, 2004: 97-98), dibagi menjadi tujuh pokok bagian yaitu: sebagai pendidik (*educator*), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai *supervisor* (penyelia), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai inovator, serta sebagai motivator. Adapun penjelasan tugas dan peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala atau pimpinan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mendidik. Tugas pokok dan fungsi (tupoksi) kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) yaitu melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa. (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Strategi tersebut seperti menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat

kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. (Mulyasa, 2004: 98).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai *educator*/pendidik merupakan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan pembinaan kepada guru, staf, dan siswa, melakukan penyusunan pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, serta menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

## 2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta (Mulyasa, 2004: 126-127), terdapat tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu: (a) keterampilan konsep, merupakan keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, (b) keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta (c) keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut, Mulyasa (2004: 106) menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai manajer, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia,

memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara secara optimal.

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), disebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas mengelola sumber daya sekolah yakni membuat perencanaan sekolah (RKS, RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, struktur organisasi sekolah, mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

### 3) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Sebagai administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan

mengelola administrasi keuangan (E. Mulyasa, 2004: 107). Sementara itu, dalam buku kerja kepala sekolah (Kemendiknas, 2011: 49) dijelaskan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

- a) Administrasi program pengajaran, meliputi:  
Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- b) Administrasi kesiswaan, meliputi:  
Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- c) Administrasi pegawai, meliputi:  
Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan *file-file* kepegawaian lainnya.
- d) Administrasi keuangan, meliputi:  
Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.
- e) Administrasi perlengkapan, meliputi:  
Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai administrator merupakan tugas untuk melaksanakan penyusunan pada semua sumber daya yang terdapat di sekolah, baik dari pendidik/non pendidik dan siswa, sarana dan prasarana, serta sumber daya pembelajarannya sehingga seluruh program dan administrasi sekolah dapat berjalan dengan lancar.

#### 4) Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Tugas kepala sekolah sebagai *supervisor* adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus bisa membina,

mengarahkan, membantu guru-guru dalam mengatasi masalah yang dihadapi pada proses pembelajaran. Menurut Mulyasa (2004: 112), kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Lebih lanjut, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10) ditegaskan bahwa.

Tugas kepala sekolah sebagai *supervisor* adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah. Dalam melaksanakan peranannya sebagai *supervisor* kepala sekolah bisa melakukan kegiatan diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Keberhasilan kepala sekolah sebagai *supervisor* dapat ditunjukkan dengan meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi yang dilaksanakan meliputi pembinaan dan pembimbingan yang efektif bagi semua guru dan stafnya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

#### 5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader*/pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. (Mulyasa, 2004: 115).

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), disebutkan tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai



pemimpin yaitu merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (Mulyasa, 2004: 115). Sementara itu, Wahjosumidjo (2010: 118-119) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu.

(1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf, dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat dipihak lain, (6) kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan, (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai *leader*/pemimpin harus mampu menyusun dan menerapkan visi misi sekolah, menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan komitmen yang tinggi, mengambil keputusan terhadap setiap langkah dalam kegiatan dan kendala yang dihadapi sekolah. Tugas

kepala sekolah dalam hal ini termasuk pemberian motivasi, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

#### 6) Kepala Sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah juga berperan sebagai inovator. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Mulyasa (2004: 118) menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Lebih lanjut, Mulyasa (2004: 118-119) menjelaskan bahwa.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif, yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif, yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif, yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif, yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif, (5) rasional dan objektif, yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif, (6) pragmatis, yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan, yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) adaptabel dan fleksibel, yaitu mampu beradaptasi dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Tupoksi kepala sekolah sebagai inovator, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10) yaitu kepala sekolah sebagai inovator harus

menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai inovator yakni mampu mengikuti perubahan yang terdapat di sekolah guna mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah dituntut harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luas guna mencari gagasan atau ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah.

#### 7) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai. Dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Dengan demikian, seorang kepala sekolah juga harus berperan sebagai motivator. Kepala sekolah sebagai motivator bertugas memberikan dorongan dan dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. E. Mulyasa (2004: 120) mengemukakan bahwa,

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Agar dalam memberikan motivasi dapat dilakukan dengan tepat, maka kepala sekolah harus memahami karakteristik

bawahannya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki motif masing-masing yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil yakni kepala sekolah mampu mendorong dan memotivasi bawahannya untuk selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya. Kegiatan motivasi tersebut dapat dilakukan dengan cara pemberian penghargaan atau hadiah bagi bawahan yang kinerjanya baik

#### c. Tugas Kepala Sekolah

Dalam menjalankan kepemimpinannya selain harus mengetahui dan memahami fungsinya, seyogyanya seorang kepala sekolah juga harus mengetahui, memahami, dan menjalankan tugasnya. Menurut Yahya (2013: 85-86) tugas kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah.
- 2) Menyusun program kerja di sekolah.
- 3) Mengatur penyelenggaraan administrasi sekolah
- 4) Mengatur kegiatan belajar mengajar, pelaksanaan penilaian dan proses belajar mengajar serta bimbingan penyuluhan.
- 5) Mengatur dan mengawasi penyelenggaraan kesiswaan.
- 6) Mengatur penyelenggaraan pembinaan kesiswaan.
- 7) Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru, tenaga kependidikan lainnya, dan tata usaha sekolah.
- 8) Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah.
- 9) Mengatur keuangan sekolah dan menyusun RAPBS.
- 10) Mengatur pelaksanaan hubungan sekolah dengan lingkungan sekitar, orang tua siswa, dan masyarakat.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas seorang kepala sekolah, menurut Sergiovani (Wuradji, 2008: 92-93) seorang kepala sekolah harus dibekali dengan seperangkat kekuatan (*forces*) atau kemampuan yang meliputi.

- 1) *Technical: management techniques*. Dengan kemampuan ini pemimpin bertindak sebagai “*management engineer*” yang meliputi *planner, organizer, koordinator, mediator, decision maker, eksekutif*.
- 2) *Human: social and interpersonal resources*. Pemimpin mampu bertindak sebagai “*human engineer*” yang antara lain: komunikasi, empati, *social respect, kooperatif, friendship*.
- 3) *Educational: expert knowledge about education*. Kemampuan pemimpin sebagai “*clinical practitioner*” yaitu *eductor, konselor, advisor*.
- 4) *Symbolic: focus attention on what is important*. Pemimpin bertindak sebagai pengendali nilai-nilai yang harus dipatuhi. Di sini pimpinan bertindak sebagai “*a chief*” atau kepala (kepala suku/adat).
- 5) *Cultural: building a unique school culture*. Pemimpin akan bertindak membangun budaya, sebagai panutan, dan menjadi tokoh masyarakat (*high priest*).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tugas seorang kepala sekolah yaitu untuk menjalankan fungsinya guna mengelola komponen di dalam sistem lembaga persekolahan yang dapat dikoordinasikan kepada para bawahannya. Mengingat hal tersebut seorang kepala sekolah harus memiliki bekal kemampuan meliputi: *technical, human, educational, symbolic*, dan *cultural* untuk menunjang pelaksanaan fungsi dan tugasnya. Pelaksanaan fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Dengan demikian, fungsi dan tugas kepala sekolah diharapkan dapat berjalan lancar untuk memajukan dan mengembangkan sekolahnya.

#### d. Kompetensi Kepala Sekolah

Berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan tugas, seorang kepala sekolah harus memiliki beberapa macam kompetensi yang mendukung kepemimpinannya di sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdapat lima dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Setiap dimensi kompetensi dasar harus dimiliki seorang kepala sekolah atau madrasah. Secara rinci kompetensi-kompetensi dasar tersebut adalah sebagai berikut.

##### 1) Jenis-Jenis Kompetensi Kepala Sekolah

Dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah sebagai berikut:

- a. Dimensi Kompetensi Kepribadian
  - 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.
  - 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
  - 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
  - 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
  - 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
  - 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Dimensi Kompetensi Manajerial
  - 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
  - 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
  - 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal.
  - 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
  - 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
  - 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
  - 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

- 8) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
  - 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
  - 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - 11) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
  - 12) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
  - 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
  - 14) Mengelola informasi dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
  - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
  - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
  - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
  - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
  - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. Dimensi Kompetensi Supervisi
- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
  - 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e. Dimensi Kompetensi Sosial
- 1) Bekerjasama dengan partner untuk kepentingan sekolah.
  - 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Jenis kompetensi kepala sekolah memiliki lima unsur penting yang harus diketahui dan dimiliki kepala sekolah sebagaimana yang telah dijelaskan.

Kompetensi kepala sekolah ini mencakup berbagai aspek sikap seorang pemimpin dalam hal menjalankan tugas dan peran kepala sekolah sebagai pendidik dan pengelola pendidikan. Dengan kompetensi-kompetensi tersebut kepala sekolah dapat menjalankan kegiatan di lingkungan sekolah sesuai dengan tujuan sekolah yang telah ditetapkan pemerintah, sehingga mutu pendidikan sekolah tersebut mengalami peningkatan tidak kemunduran.

## 2) Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, sebagai dasar adalah sebagai berikut:

- a. Pasal 38 memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan  
Pasal 38 ayat (3) disebutkan bahwa kriteria untuk menjadi Kepala SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK meliputi: berstatus sebagai guru SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK, dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang Pendidikan.
- b. Pasal 39 memiliki kualifikasi sebagai pengawas  
Pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan. Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan Pendidikan meliputi: Berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 4 tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan. Kriteria pengawas satuan Pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- c. Pasal 49 memiliki kemampuan mengelola dan melaksanakan satuan pendidikan  
Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang Pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam mengelola akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional, pengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.



d. Pasal 52 memiliki kemampuan menyusun pedoman

Setiap satuan pendidikan yang terdapat diberbagai sekolah harus memiliki pedoman yang mengatur tentang:

- 1) Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus;
- 2) Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan dan mingguan;
- 3) Struktur organisasi satuan pendidikan;
- 4) Pembagian tugas diantara pendidik;
- 5) Pembagian tugas diantara tenaga kependidikan;
- 6) Peraturan akademik;
- 7) Tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;
- 8) Kode etik hubungan antara sesama warga didalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat;
- 9) Biaya operasional satuan pendidikan. Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir a, b, d, e, f, dan h diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan. Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir c dan diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan. Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir I ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan setelah mempertimbangkan masukan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir e ditetapkan oleh pimpinan satuan pendidikan. Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

e. Pasal 53 memiliki kemampuan menyusun perencanaan.

Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan Pendidikan yang meliputi masa 4 tahun. Rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- 1) Kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur.
- 2) Jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun ajaran berikutnya.
- 3) Mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan pada semester gasar, semester genap, dan semester pendek bila ada.
- 4) Penugasan pendidik pada mata pelajaran atau mata kuliah dan kegiatan lainnya.
- 5) Buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran.
- 6) Jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran.
- 7) Pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal habis pakai.

- 8) Program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program.
- 9) Jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan dengan komite sekolah/madrasah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah.
- 10) Jadwal rapat Dewan Dosen dan rapat Senat Akademik untuk jenjang pendidikan tinggi.
- 11) Rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan untuk masa kerja satu tahun.
- 12) Jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja satuan pendidikan untuk satu tahun terakhir.

Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Madrasah. Untuk jenjang pendidikan tinggi, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) harus disetujui oleh lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Selain itu sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Pasal 9 ayat (2), dijelaskan bahwa aspek penilaian kepala sekolah atas dasar tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai, pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyelia. Secara umum kepala sekolah yang berkompeten harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah, yang diuraikan dalam kompetensi profesional, kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen (manajerial), kompetensi personal dan kompetensi sosial.

## **2. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian Kompetensi Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah dalam rangka melaksanakan fungsi dan tugasnya yang sangat kompleks harus mempunyai kompetensi atau kemampuan yang memadai supaya dapat berjalan lancar sesuai harapan. Menurut Mulyasa (2007: 26) kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat (*lifelong learning process*). Lain halnya menurut Kunandar (2010: 51) kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala sekolah adalah suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk sukses dalam menjalankan fungsi dan tugas pokoknya sebagai kepala sekolah dengan standar yang sudah dipersyaratkan. Karena kompetensi kepala sekolah sangat penting, maka seorang kepala sekolah wajib mengetahui, memahami, dan mengimplementasikan berbagai macam kompetensi tersebut dalam menjalankan fungsi dan tugasnya.

### **b. Pengertian Kewirausahaan**

Masalah kewirausahaan merupakan isu nasional yang sering diperbincangkan, khususnya dalam bidang pendidikan. Menurut Mereddith (2005: 3-4), wirausaha berarti memiliki kemampuan menemukan dan mengevaluasi

peluang-peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu. Sejalan dengan pendapat Zimmerer & Scarborough (2005: 36) "*Entrepreneur is the result of a disciplined, systematic process of applying creativity and innovation to needs and opportunities in the marketplace*". Pendapat tersebut berarti wirausaha merupakan hasil dari suatu proses kegiatan secara sistematis yang menerapkan kreativitas dan inovasi untuk memenuhi kebutuhan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Sedangkan menurut Timmons (Morrison, 2006: 194).

*"Entrepreneur is about creating and building something of value from practically nothing. It is the process of creating or seizing an opportunity, and pursuing it regardless of the resources currently personally controlled"*. Artinya kewirausahaan adalah tentang proses menciptakan dan membangun sesuatu yang bernilai dari hampir yang tidak ada. Ini adalah proses menciptakan atau mengambil kesempatan yang ada, dan berusaha mencapainya dengan bantuan sumber daya yang dimilikinya.

Adapun menurut Hisrich-Peters (Suryana, 2011: 24) kewirausahaan dapat diartikan sebagai berikut.

*"Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risk, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence"* (kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang lain dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan risiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan pribadi).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah suatu proses menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dari yang sudah ada dengan menerapkan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang baru untuk memperbaiki keadaan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan kewirausahaan di sekolah merupakan salah

satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, untuk mengelola, memajukan, mengembangkan, dan mewujudkan sekolah yang mandiri.

### **c. Kewirausahaan di Dunia Pendidikan**

Kewirausahaan sudah tidak asing lagi menjadi topik yang diperbincangkan di dunia pendidikan. Kewirausahaan merupakan sifat karakteristik yang melekat pada diri individu yang memiliki kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreativitas dalam kegiatan yang produktif. Menurut Mulyasa (2011: 189) dalam konteks pendidikan, wirausaha merujuk pada kondisi ketika seseorang membuat suatu keputusan yang mendorong terbentuknya sistem kegiatan mandiri, bebas dari keterikatan lembaga lain. Oleh karena itu, sebagian besar pendorong perubahan, inovasi dan kemajuan sekolah biasanya berasal dari kepala sekolah yang berjiwa wirausaha karena mereka merupakan pimpinan (*leader*) sekaligus manajer pendidikan tingkat satuan pendidikan.

Keberadaan lembaga pendidikan tidak perlu lagi alergi dengan konsep kewirausahaan dalam bidang bisnis yang dibawa ke dalam lembaga pendidikan. Sebab, konsep tersebut tidak semata-mata menekankan pada mencari laba yang sebanyak-banyaknya atau komersial, tetapi lebih menekankan pada efisiensi dan kreativitas dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas lembaga pendidikan. Untuk itu, kepala sekolah sebagai manajer dituntut mempunyai kemampuan sebagai *entrepreneur* dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang berkualitas dan diminati oleh banyak pelanggan (Mutohar, 2013: 193).

Wirausaha pendidikan pada dasarnya merupakan upaya untuk mengembangkan perilaku siswa melalui proses, strategi pelayanan untuk

menghasilkan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan beradaptasi pada perubahan sosial yang dinamis. Kewirausahaan sekolah berarti proses untuk mengejar peluang tanpa henti dengan menggunakan strategi yang paling inovatif dalam menghasilkan mutu lulusan yang mendapatkan keuntungan dari investasinya mengeluarkan biaya dengan nilai keuntungan yang lebih tinggi daripada biaya yang diinvestasikannya. Jenis aktivitas dasar bisnis bagi sekolah harus ditekankan pada peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan sebagai produk andalan sekolah harus ditingkatkan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Mutu harus menjadi perhatian utama agar stakeholders sebagai pelanggan pendidikan menjadi puas terhadap produksi yang dihasilkan oleh sekolah (Mutohar, 2013: 211).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan di dalam pendidikan mempunyai arti penting bagi kepala sekolah dalam berkontribusi untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah dapat mengadopsi jiwa kewirausahaan yang berasal dari bidang bisnis untuk diimplementasikan di dalam mengelola sekolah dengan prinsip bahwa tujuan utamanya bukan untuk mengkomersialkan pendidikan, tetapi untuk memberikan pelayanan prima terhadap pelanggan yaitu pengguna jasa pendidikan agar mereka puas dengan pelayanan dan mutu sekolah.

#### **d. Pengertian Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah**

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin khususnya kepala sekolah salah satunya yaitu kompetensi kewirausahaan sebagaimana yang termuat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Menurut Permana dan Kesuma (2011: 354)

seorang kepala sekolah yang berjiwa kewirausahaan adalah mereka yang memiliki keberanian, berjiwa kepahlawanan dan mengembangkan cara-cara kerja yang mandiri. Kewirausahaan dalam pendidikan merupakan kerja keras yang terus-menerus yang dilakukan oleh pihak sekolah terutama kepala sekolah dalam menjadikan sekolahnya lebih bermutu. Konsep kewirausahaan ini meliputi usaha membaca dengan cermat peluang yang ada, melihat setiap unsur institusi sekolah adanya sesuatu yang baru atau inovatif, menggali sumber daya secara realistis dan dapat dimanfaatkan, mengendalikan resiko, mewujudkan kesejahteraan warga sekolah dan masyarakat.

Suyanto dan Abbas (2004: 169) juga menjelaskan kompetensi kewirausahaan dalam lembaga pendidikan mengandung dua pengertian dan penerapan, yaitu: (1) upaya menerapkan nilai-nilai kewirausahaan dalam mengelola lembaga pendidikan, (2) memanfaatkan potensi yang dimiliki/dapat diupayakan oleh suatu lembaga pendidikan menjadi kegiatan ekonomi sehingga menghasilkan laba yang dapat digunakan untuk memajukan lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi kewirausahaan kepala sekolah merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki dan upaya yang dilakukan terus menerus oleh kepala sekolah dalam menjadikan sekolahnya lebih bermutu dan mandiri melalui usaha mencari peluang, menciptakan sesuatu yang baru atau inovatif, bekerja keras, memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai sukses, menggali dan memanfaatkan sumber daya secara realistis, meminimalkan resiko, mewujudkan kesejahteraan bagi warganya dan

masyarakat luas. Menjadi kepala sekolah yang berjiwa wirausaha berarti menjadi pemimpin yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk selalu berusaha berinovasi, berkerja keras, motivasi yang tinggi, pantang menyerah, mencari dan menemukan peluang, serta mengumpulkan sumber daya yang diperlukan untuk bertindak. Seorang kepala sekolah harus berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan. Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha memiliki kepercayaan diri tinggi pada kemampuannya untuk mengambil suatu keputusan yang tepat, kemampuan inilah merupakan ciri khas dari wirausaha.

Kemampuan kepala sekolah yang berjiwa wirausaha dalam berinovasi sangat menentukan keberhasilan sekolah yang dipimpinnya karena kepala sekolah tersebut mampu menyikapi kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat pada jasa pendidikan. Dengan demikian, jika kepala sekolah yang berjiwa wirausaha ingin sukses memimpin sekolah ia harus menjadi individu yang kreatif dan inovatif dalam mewujudkan potensi kreativitas yang dimiliki dalam bentuk inovasi sekolah unggul. Kaitannya dalam kompetensi kewirausahaan kepala sekolah mempunyai tanda atau karakteristik sikap yang menunjukkan bahwa ia memiliki kompetensi kewirausahaan.

#### **e. Karakteristik Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah**

Jiwa kewirausahaan yang melekat pada diri seorang kepala sekolah merupakan suatu kemampuan yang sangat berarti dalam proses kegiatan di sekolah. Dalam rangka pelaksanaan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah pasti menunjukkan suatu tanda atau karakteristik melalui sikap atau tindakan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional



Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah karakteristik kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan kepala sekolah mempunyai beberapa subvariabel, yang nantinya di dalam implementasi akan dijabarkan melalui indikator. Menurut Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (2010: 38-42) dijelaskan bahwa karakteristik kompetensi kewirausahaan kepala sekolah adalah sebagai berikut.

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah dengan patokan: (a) kepala sekolah memahami dan mampu menerapkan program-program yang inovatif untuk meningkatkan keefektifan sekolah berupa pembaharuan di bidang kurikulum, keorganisasian, sarana prasarana, peserta didik, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, keuangan, humas, dan ketatausahaan, (b) kepala sekolah memiliki kreativitas tinggi yang terlihat dari gagasan, produk, pelayanan, usaha, model baru yang dihasilkan dan kepala sekolah mengambil peran dalam merealisasikan gagasan baru di sekolah yang dipimpinnya.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif dengan patokan: kepala sekolah secara konsisten mampu mengembangkan dan menerapkan program-program pembelajaran sampai berhasil mencapai tujuan.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah dengan patokan: kepala sekolah memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin sekolah.

- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah dengan patokan: kepala sekolah mampu menginternalisasikan jiwa wirausaha di kehidupan nyata berupa: optimisme, pantang menyerah, dan berpikir alternatif.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik dengan patokan: (a) kepala sekolah menginternalisasikan jiwa wirausaha di kehidupan nyata berupa: pengembangan unit usaha, pengelolaan unit usaha, dan pemanfaatan unit usaha sebagai sumber belajar, (b) kepala sekolah memiliki keberanian mengambil risiko.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Suyanto dan Abbas (2004: 172)

karakteristik kepala sekolah sebagai wirausahawan yang unggul dapat dirumuskan ke dalam lima hal berikut ini:

pertama, kepala sekolah yang wirausahawan akan berani mengambil risiko serta mampu memperhitungkan dan berusaha tidak menghindarinya. Kedua, kepala sekolah akan selalu berupaya mencapai dan menghasilkan karya bakti yang lebih baik untuk pengguna jasa (siswa dan orang tuanya), pemilik, pemasok, para pendidik dan karyawan administrasi, masyarakat, bangsa dan negara. Ketiga, kepala sekolah bersikap antisipatif terhadap perubahan, tetapi akomodatif terhadap lingkungan. Keempat, kepala sekolah akan kreatif mencari dan menciptakan peluang dan meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kinerja lembaganya. Kelima, kepala sekolah akan selalu berusaha meningkatkan keunggulan dan citra lembaga melalui investasi baru di berbagai bidang.

Mulyasa (2011: 189-190) juga mengatakan karakteristik seorang wirausahawan adalah sebagai berikut:

- (1) penuh percaya diri, dengan indikator penuh keyakinan, optimis, disiplin, berkomitmen dan bertanggung jawab, (2) memiliki inisiatif, dengan indikator penuh energi, cekatan dalam tindakan dan aktif, (3) memiliki motif berprestasi dengan indikator berorientasi pada hasil dan berwawasan ke depan, (4) memiliki jiwa kepemimpinan dengan indikator berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak, dan (5) berani mengambil resiko dengan penuh pertimbangan.

Sedangkan Steinhoff (1993) dalam Mulyasa (2011: 192) mengidentifikasi karakteristik kepribadian wirausaha sebagai berikut:

- (1) memiliki kepercayaan diri (*self confidence*) yang tinggi, terhadap kerja keras dan cerdas, mandiri, dan memahami bahwa risiko yang diambil

adalah bagian dari keberhasilan. Dengan modal tersebut mereka bekerja dengan tenang, optimis, dan tidak dihantui oleh perasaan takut gagal, (2) memiliki kreativitas diri (*self creativity*) yang tinggi dan kemauan serta kemampuan mencari alternatif untuk merealisasikan berbagai kegiatannya melalui kewirausahaan, (3) memiliki pikiran positif (*positive thinking*), dalam menghadapi suatu masalah atau kejadian senantiasa melihat aspek positifnya. Dengan demikian mereka selalu melihat peluang dan memanfaatkannya untuk mendukung kegiatan yang dilakukan, (4) memiliki orientasi pada hasil (*output oriented*), sehingga hambatan tidak membuat mereka menyerah, tetapi justru tertantang untuk mengatasi, sehingga mencapai hasil yang diharapkan, (5) memiliki keberanian untuk mengambil resiko, baik resiko terhadap kecelakaan, kegagalan maupun kerugian. Dalam melaksanakan tugas, pribadi wirausaha tidak takut gagal atau rugi, sehingga tidak takut melakukan pekerjaan, meskipun dalam hal baru, (6) memiliki jiwa pemimpin, yang selalu ingin mendayagunakan orang dan membimbingnya, serta selalu tampil ke depan untuk mencari pemecahan atas berbagai persoalan, dan tidak membebankan atau menyalahkan orang lain, (7) memiliki pikiran orisinal, yang selalu punya gagasan baru, baik untuk mendapatkan peluang maupun mengatasi masalah secara kreatif dan inovatif, (8) memiliki orientasi ke depan, dengan tetap menggunakan pengalaman masa lalu sebagai referensi, untuk mencari peluang dalam memajukan pekerjaannya, dan (9) menyukai tantangan, dan menemukan diri dengan merealisasikan ide idenya.

Sagala (2009: 180-185) menjelaskan bahwa kepemimpinan wirausaha perlu mempunyai beberapa karakteristik, antara lain: (a) pemimpin yang kreatif dan inovatif, (b) pemimpin yang mampu mengeksploitasi peluang, (c) pemimpin yang memiliki internal *locus control*, (d) berani mengambil resiko, (e) pekerja keras, (f) percaya diri, dan (g) memiliki jiwa kepemimpinan.

Lain halnya menurut Permana dan Kesuma (2011: 356) bahwa, profil seorang wirausaha adalah orang yang memiliki ciri-ciri dan sifat sebagai berikut.

(1) percaya diri: keyakinan, ketidaktergantungan, individualitas, optimisme, (2) berorientasi tugas dan hasil: kebutuhan akan prestasi, berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, enerjik dan inisiatif, (3) pengambil resiko: berani dan mampu mengambil resiko, suka pada tantangan, (4) kepemimpinan: bertingkah laku sebagai pemimpin, dapat bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dan kritik, (5) keorisinilan: inovatif, kreatif, fleksibel, punya banyak sumber, serba bisa, mengetahui banyak, (6)

berorientasi ke masa depan: pandangan ke depan (prospektif) dan perseptif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai karakteristik kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dapat diringkas sebagai berikut. Secara garis besar karakteristik kompetensi kewirausahaan kepala sekolah terdiri dari: (a) menciptakan inovasi bagi pengembangan sekolah, b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah, (c) memiliki motivasi yang kuat, (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah, dan (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar.

Pada dasarnya pendapat para ahli di atas mengenai karakteristik kompetensi kewirausahaan kepala sekolah adalah sama. Adapun dari karakteristik kompetensi kewirausahaan kepala sekolah setiap dimensi memiliki beberapa indikator dan dapat disimpulkan sebagai berikut: (a) memiliki kepercayaan diri yang tinggi, terhadap kerja keras dan cerdas, mandiri, dan memahami bahwa risiko yang diambil adalah bagian dari keberhasilan, sehingga mereka bekerja dengan tenang, optimis, dan tidak dihantui oleh perasaan takut gagal, (b) memiliki kreativitas diri yang tinggi, kemauan dan kemampuan mencari alternatif untuk merealisasikan berbagai kegiatannya melalui kewirausahaan, (c) memiliki pikiran positif dalam menghadapi suatu masalah, sehingga selalu melihat peluang dan memanfaatkannya untuk mendukung kegiatan yang dilakukan, (d) memiliki orientasi pada hasil, sehingga hambatan tidak membuat mereka menyerah, tetapi justru tertantang untuk mengatasi, sehingga mencapai hasil yang diharapkan, (e) memiliki keberanian untuk mengambil resiko, tidak takut gagal atau rugi, sehingga tidak takut

melakukan pekerjaan meskipun dalam hal baru, (f) memiliki jiwa pemimpin, (g) memiliki pikiran orisinal yang selalu punya gagasan baru, baik untuk mendapatkan peluang maupun mengatasi masalah secara kreatif dan inovatif, (h) memiliki orientasi ke depan, dengan tetap menggunakan pengalaman masa lalu sebagai referensi, untuk mencari peluang dalam memajukan pekerjaannya, (i) menyukai tantangan, dan menemukan diri dengan merealisasikan ide-idenya.

Oleh karena itu, yang akan digunakan sebagai landasan dalam pembuatan pedoman instrumen untuk penelitian ini adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta mengakumulasi dari pendapat para ahli yang mendukung untuk menentukan indikatornya. Seorang kepala sekolah yang berjiwa wirausaha pasti mempunyai prinsip sebagai pegangan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya untuk mewujudkan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dengan prinsip tersebut perilaku dan tindakan kepala sekolah dapat terarah sesuai dengan kompetensi kewirausahaan yang dimilikinya.

#### **f. Prinsip-Prinsip Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah**

Pedoman atau prinsip sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menjalankan suatu fungsi dan tugasnya, termasuk prinsip kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. Fisher & Koch (2008: 5) menjelaskan “...*it is visionary, energetic, confident, extroverted, and creative individuals who are not afraid of change and relish risk-taking who are most likely to become entrepreneurs*”. Artinya ... visioner, energik, percaya diri, terbuka, dan individu

yang kreatif tidak takut perubahan serta berani mengambil risiko yang memungkinkan seseorang memiliki jiwa wirausaha.

Sedangkan Mutohar (2013: 249) menjelaskan kepala sekolah sebagai *entrepreneur* harus mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sebagai berikut:

Pertama, bertindak kreatif dan inovatif, kompetensi ini memiliki indikator, antara lain: (a) menciptakan pembaruan, (b) merumuskan arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah, (c) menggunakan metode, teknik, dan proses perubahan sekolah, (d) menciptakan dan memanfaatkan peluang, (e) menciptakan program inovasi dan kreativitas, (f) menciptakan keunggulan komparatif, dan (g) mempromosikan sekolah. Kedua, memberdayakan potensi sekolah, yang meliputi: (a) merencanakan program pemberdayaan potensi sekolah, (b) melaksanakan kegiatan pemberdayaan potensi sekolah, (c) menjalin kerja sama dengan masyarakat baik lembaga pemerintah maupun swasta. Ketiga, menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah, yang meliputi: (a) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berpikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi, (b) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru, (c) memberikan *rewards* atas hasil-hasil kreativitas warga sekolah, dan (d) menumbuhkan dan mengembangkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa prinsip-prinsip kewirausahaan kepala sekolah adalah sebagai berikut: (a) bertindak kreatif dan inovatif, (b) memberdayakan potensi sekolah, dan (c) menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah. Dengan adanya prinsip yang melekat pada diri seorang kepala sekolah akan memberikan kemudahan dalam hal mencari strategi kewirausahaan di sekolah.

#### **g. Strategi Kewirausahaan Kepala Sekolah**

Berbicara kewirausahaan di sekolah, seorang kepala sekolah juga harus mempunyai strategi guna mengimplementasikan kompetensi kewirausahaannya

tersebut supaya berjalan dengan lancar. Menurut Permana dan Kesuma (2011: 357) strategi kewirausahaan merupakan langkah-langkah pokok yang perlu ditempuh kepala sekolah dalam menjadikan sekolahnya sebagai organisasi yang bersifat kewirausahaan (*entrepreneurial organization*). Menurut Lupiyoadi dan Wacik, 2008 (Permana dan Darma Kesuma, 2011: 357- 358) strategi kewirausahaan yang bisa dilakukan oleh seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut.

#### 1) Pengembangan Visi/Misi

Langkah awal dalam mewirausahakan lembaga pendidikan adalah merumuskan visi/misi. Visi atau misi merupakan gambaran cita-cita atau kehendak sekolah yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang (dalam kurun waktu tertentu). Visi sekolah harus dirumuskan dengan jelas, singkat dan mengandung dukungan nyata untuk mewujudkan perubahan atau inovasi yang bersifat *entrepreneurial* tersebut. Visi yang telah dirumuskan, selanjutnya disosialisasikan atau disebarluaskan kepada semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan pendidikan di sekolah dasar. Visi yang telah dirumuskan melahirkan misi dan program-program yang harus diemban dalam praktik kewirausahaan.

#### 2) Dorongan Inovasi

Berkaitan dengan semangat mewirausahakan sekolah, strategi ini berarti menumbuhkan dan mengembangkan gagasan-gagasan orisinal dan inovatif. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah dalam mewirausahakan sekolahnya dituntut memiliki agenda inovasi. Agenda inovasi ini menjadi alat spesifik dan utama dalam strategi mewirausahakan suatu sekolah. Sebagai alternatif, terdapat dua unsur

pokok yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan agenda inovasi tersebut. Pertama unsur internal institusi sekolah dan kedua unsur eksternal sekolah itu.

### 3) Penstrukturan Iklim Intrapreneurial

Langkah strategis ini merupakan proses pembentukan unsur-unsur dan suasana yang mendukung atas terselenggaranya agenda inovasi. Strategi ini menekankan pada proses internal organisasi, yakni usaha-usaha yang dilakukan pihak sekolah dalam memantapkan sistem manajemennya. Kemampuan menjabarkan kebijakan pendidikan yang berlaku di daerahnya, kemampuan mengelola perubahan dan kemampuan mengambil keputusan, serta kemampuan mengembangkan jaringan kerja yang menguntungkan, merupakan sejumlah tuntutan yang patut dipenuhi para kepala sekolah dalam mengembangkan strategi yang dimaksudkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi kewirausahaan kepala sekolah meliputi: (a) mengembangkan visi dan misi sekolah, (b) dorongan inovasi, dan (c) penstrukturan iklim intrapreneurial. Sukses tidaknya pengembangan program kewirausahaan di sekolah sangat bergantung pada kondisi warga sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik perlu dilatih dan dibiasakan berpikir wirausaha.

Dengan adanya strategi kewirausahaan di sekolah, diharapkan kepala sekolah dalam menjalankan kompetensi kewirausahaannya dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, kepala sekolah harus selalu meningkatkan kompetensi kewirausahaan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah dengan menggunakan jiwa kewirausahaannya untuk memajukan,



mengembangkan, dan mewujudkan sekolah yang mandiri. Dalam penelitian ini akan memfokuskan pada kompetensi kewirausahaan kepala Sekolah Menengah Kejuruan. Kepala sekolah sebagai pihak yang harus memiliki kompetensi kewirausahaan dituntut untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kapasitas kompetensi kewirausahaannya agar esensi kompetensi kewirausahaan yang diimplementasikan di sekolah dapat tercapai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai dasar untuk membuat pedoman angket dalam metode mengumpulkan data pada penelitian ini. Berikut ini merupakan kesimpulan yang berupa sub variabel dan indikator yang akan dijadikan dasar dalam membuat angket kompetensi kewirausahaan kepala sekolah, adalah sebagai berikut.

a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.

Memahami dan mampu menerapkan program-program yang inovatif untuk meningkatkan keefektifan sekolah serta memiliki kreativitas tinggi yang terlihat dari gagasan, produk, pelayanan, usaha, mode atau model baru, meliputi:

- 1) menciptakan pembaharuan di sekolah yang tidak hanya baru untuk sekolah, tetapi juga berbeda dari yang lain
- 2) merumuskan arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah
- 3) menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah
- 4) menciptakan dan memanfaatkan peluang di lingkungan sekolah
- 5) menciptakan program inovasi dan kreativitas, dan
- 6) menciptakan keunggulan komparatif di sekolah
- 7) mempromosikan sekolah

- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif

Secara konsisten mampu mengembangkan dan menerapkan program-program pembelajaran sampai berhasil mencapai tujuan, meliputi:

- 1) kebutuhan akan selalu untuk berprestasi
  - 2) memiliki ketekunan dan ketabahan
  - 3) memiliki tekad kerja keras untuk keberhasilan sekolah
  - 4) mempunyai dorongan kuat, enerjik, dan inisiatif
  - 5) hambatan tidak membuat menyerah, tetapi justru tertantang untuk mengatasi, dan berusaha untuk mendapatkan keuntungan bagi sekolah dalam segala kompetisi.
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah

Memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin sekolah, meliputi:

- 1) mau dan mampu berdisiplin
- 2) penuh energi dalam bekerja
- 3) pantang menyerah
- 4) mampu menghargai gagasan inovatif dari karyawan
- 5) mampu menerima kritik dan saran dari karyawan
- 6) mampu memasarkan produk/jasa yang dihasilkan sekolah
- 7) selalu menjaga nama baik sekolah
- 8) cekatan dalam bertindak dan aktif

9) meng-*upgrade* ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi, dan j) bias menjawab tantangan masa depan.

d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah

Mampu menginternalisasikan jiwa wirausaha di kehidupan nyata berupa optimisme, pantang menyerah, dan berpikir alternatif, meliputi:

1) ketidaktergantungan dalam mengembangkan sekolah

2) memahami bahwa resiko yang diambil adalah bagian dari keberhasilan

3) bekerja dengan tenang

4) selalu optimis

5) tidak dihantui rasa takut gagal

6) memiliki keyakinan tinggi dalam mewujudkan gagasan inovatif

7) selalu berpikir dan bertindak lebih maju dari orang lain

8) berkomitmen dan bertanggung jawab

9) tidak takut melakukan pekerjaan meskipun dalam hal baru

10) tidak takut untuk mencoba sesuatu hal baru, dan

11) menyukai tantangan.

e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik

Mampu menginternalisasikan jiwa wirausaha di kehidupan nyata berupa pengembangan unit usaha, pengelolaan unit usaha, dan pemanfaatan unit usaha sebagai sumber belajar serta memiliki keberanian mengambil resiko, meliputi:

1) mampu menjalin hubungan kemitraan

- 2) mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha
- 3) mampu menganalisis peluang bisnis yang berkembang di lingkungan sekolah sesuai kebutuhan masyarakat
- 4) mampu mempromosikan sekolah melalui berbagai kegiatan
- 5) mampu memberdayakan unit produksi di sekolah
- 6) mampu melakukan terobosan-terobosan baru diiringi oleh kemampuan
- 7) memberikan *rewards* atas hasil-hasil kreativitas warga sekolah
- 8) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir kepada warga sekolah untuk menciptakan kreativitas dan inovasi
- 9) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi dan keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru
- 10) memberikan teladan kepada semua warga sekolah untuk berjiwa wirausaha
- 11) mendorong semangat tumbuhnya inovasi ide-ide baru dan solusi bagi *stakeholders* sekolah
- 12) memunculkan ide-ide kreatif dalam menghadapi berbagai masalah dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki sekolah
- 13) memiliki perspektif visioner masa depan dan pandangan yang maju untuk kemajuan dan pengembangan sekolah
- 14) mandiri yang mengacu pada sikap dan perilaku tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas dan masalah sekolah
- 15) berani mengambil resiko yang mengacu pada kemampuan untuk menghadapi situasi ketidakpastian, dimana kemungkinan untuk gagal ada

- 16) memiliki semangat kewirausahaan, yang mengacu pada kemampuan untuk mengelola sumber daya sekolah untuk menghasilkan keuntungan finansial
- 17) berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak
- 18) mampu membaca arah perkembangan dunia Pendidikan
- 19) dapat menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemen sistem persekolahan yang dimiliki
- 20) perlu menumbuhkan kerjasama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid dengan segenap warga sekolah
- 21) mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak cepat berpuas diri dengan apa yang telah diraih
- 22) merencanakan program pemberdayaan potensi sekolah
- 23) melaksanakan kegiatan pemberdayaan potensi sekolah
- 24) mampu membangun komunikasi yang baik dengan *stakeholders* baik di dalam maupun di luar sekolah untuk mempromosikan sekolah
- 25) memberdayakan staf sekolah dan guru dalam rangka menciptakan lulusan yang kompeten
- 26) memberikan kesempatan bagi siswa untuk belajar bagaimana mengelola fasilitas bisnis dan unit bisnis di sekolah
- 27) mampu mengarahkan dan menggerakkan warga sekolah untuk maju
- 28) mampu menciptakan budaya sekolah yang nyaman
- 29) selalu *up date* mengenai berbagai informasi demi kemajuan sekolah
- 30) mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat

31) mampu memberikan pelayanan prima bagi masyarakat pengguna jasa pendidikan.

### **3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Istilah kepemimpinan dan manajemen sering dipandang sebagai hal yang sama, meskipun sebenarnya terdapat perbedaan diantara keduanya. Pada dasarnya, pengertian manajemen lebih luas daripada kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek dari manajemen dimana dalam manajemen pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang utama, sedangkan pengertian kepemimpinan berlaku untuk setiap orang atau individu tersebut. Dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan berlaku bagi perseorangan sedangkan manajemen selalu dihubungkan dengan kelompok atau organisasi. Meski demikian dalam pengertian sehari-hari kedua konsep tersebut sering disamakan.

Kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain agar melakukan kegiatan seperti apa yang diinginkan oleh pemimpin itu. Kepemimpinan merupakan hal yang tidak pernah terlewatkan oleh setiap orang. Kapan saja, dimanapun dan siapapun juga akan selalu berhubungan dengan konsep tersebut.

Kata kepemimpinan merupakan bentuk kata dari imbuhan ke-an dari kata dasar pemimpin. Pemimpin dan kepemimpinan memiliki kaitan yang erat namun ada perbedaan yang tegas antara keduanya. Kepemimpinan merupakan inti dan motor penggerak daripada administrasi dan manajemen atau merujuk kepada proses kegiatan, sedangkan pemimpin merupakan unsur yang sangat menentukan lancar

tidaknya suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya atau merujuk kepada pribadi seseorang, Terry dalam Nawawi (2003: 23) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara suka rela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal-hal yang diinginkan pemimpin tersebut”.

Nawawi (2003: 26) mengemukakan bahwa: “kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain, agar melakukan kegiatan/pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin”. Thoha (2010: 9) mengemukakan bahwa: “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”.

Pendapat di atas menekankan bahwa kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi orang lain agar tujuan yang di inginkan dapat tercapai. Hal senada dikemukakan oleh Sutisna dalam Mulyasa (2007: 107) bahwa: “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. Dharma dan Usman (2008: 2) mengemukakan bahwa.

Salah satu definisi kepemimpinan yang cukup memuaskan bagi semua pihak adalah definisi kepemimpinan menurut Hughes, et al. (2002) yang menyatakan kepemimpinan ialah proses mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Definisi kepemimpinan menurut Hughes et al. relative memuaskan karena: (1) definisi tersebut relatif komprehensif yang ditandai oleh ada orang yang memimpin (*leader*) untuk berproses, ada orang yang dipimpin (*follower*) untuk berproses, dan ada tujuan yang efektif dan efisien yang ingin dicapai (*situasional*); (2) variabelnya relatif unik yaitu menyangkut manusia dan lingkungannya; (3) variabel terpadu yaitu memadukan ketiga

interaksi *leader, follower, dan situasional*; (4) variabelnya kompleks yaitu tidak hanya searah (*linear*) tetapi juga multiarah; dan (5) defenisinya relatif baru yaitu tahun 2002 atau masih di bawah delapan tahun. Menurut jurnal pendidikan, teori relatif lama jika sudah delapan tahun ke atas.

Dari beberapa uraian pendapat ahli di atas, dapat diidentifikasi bahwa unsur-unsur utama dari kepemimpinan adalah

- 1) Pemimpin sebagai orang yang mempengaruhi.
- 2) Bawahan atau anggota sebagai orang yang dipengaruhi.
- 3) Perilaku atau kegiatan sebagai proses mempengaruhi bawahan.
- 4) Tujuan yang ingin dicapai yakni efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pengertian dan unsur kepemimpinan di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Akib (2008: 65) mengemukakan bahwa.

Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan. .... Mengingat kedudukannya yang terkait kepada atasan/bawahan, maka seorang kepala sekolah: (1) wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan, (2) wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dan (3) wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah dan atasan. Kepada sesama rekan kepala sekolah atau instansi terkait kepala sekolah: (1) wajib memberikan hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain, dan (2) wajib memelihara hubungan kerja sama dengan sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3. Kepada bawahan, kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa. Sebab esensi kepemimpinan adalah kepemimpinan orang lain.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan seorang kepala sekolah menggunakan



pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya untuk mempengaruhi bawahannya atau tenaga pendidik untuk mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan (SMK)**

Gallos (2008: 1-2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses sosial yang kompleks yang berakar pada nilai-nilai, keterampilan, pengetahuan, dan cara cara bernalar dari para pemimpin dan pengikut. Perspektif lain tentang kepemimpinan pendidikan ini ditunjukkan oleh seperangkat Standar Nasional bagi Kepala Sekolah (NCSL, 2001: 25) yang mengidentifikasi inti kepemimpinan profesional dan praktik manajemen dalam enam bidang utama, yaitu: (1) membentuk masa depan, (2) memimpin belajar dan mengajar, (3) mengembangkan diri dan bekerja dengan orang lain, (4) mengelola organisasi, (5) mengamankan akuntabilitas, dan (6) memperkuat komunitas.

Kepemimpinan kepala sekolah kejuruan adalah kepemimpinan yang fokus pada pengembangan kurikulum dan pembelajaran bidang kejuruan, pengembangan staf, supervisi pembelajaran, program pembelajaran, evaluasi program guru dan siswa, penelitian tindakan, penyiapan sumber daya organisasi, dan peningkatan mutu hasil dan proses pembelajaran secara terus-menerus (Cunningham & Cordeiro, 2006: 146). Kepemimpinan kepala sekolah menurut Bush (2008: 18),

Kepemimpinan kepala sekolah fokus pada pembelajaran dan perilaku guru dalam mengajar peserta didik. Pengaruh pemimpin ditargetkan pada hasil belajar peserta didik melalui guru. Soutworth (2002) menyatakan kepemimpinan kepala sekolah adalah perhatian yang kuat terhadap pembelajaran. Sejalan dengan pendapat Soutworth tersebut, Hallinger (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berfokus pada pembelajaran. Bush & Glover (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan

kepala sekolah fokus pada pembelajaran dan perilaku guru dalam mengajar peserta didik.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah mempengaruhi atau menggerakkan staf, guru, siswa, orang tua siswa, komunitas dan *stakeholders* sekolah menuju pencapaian tujuan atau visi sekolah. Definisi ini berlandaskan pada esensi kepemimpinan yang disepakati oleh banyak ahli sebagai proses mempengaruhi (Chang, 2004: 2). Kepemimpinan kepala sekolah menurut Smith & Piele (2008: 4),

“Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu fungsi penting manajemen sekolah. Rencana pengembangan sekolah berikut sistem yang dibangun untuk memfasilitasi implementasinya dapat berjalan hanya jika seluruh warga sekolah memiliki pemahaman dan kesatuan pandangan atas visi dan misi sekolah, serta kemauan, dan kemampuan untuk merealisasikannya. Dengan kata lain, kepala sekolah dituntut mampu menjadi pemimpin disamping juga seorang manajer”.

Bush (2008: 19) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan yang fokus pada perbaikan pembelajaran karena *core business* pendidikan adalah pembelajaran. Peran kepala sekolah sebagai kepemimpinan kepala sekolah lebih ditekankan lagi setelah lahir Undang-undang *No Child left Behind* pada tahun 2001 (Roger, 2009: 4).

Halverson, et al. (2005:6) menyatakan,

*“The definition of instructional leadership has been expanded to toward deeper involment in the core business of schooling which is teaching and learning. Attention has shifted from teaching to learning. Thus the heart of the new instructional leadership is the ability of leaders to shief schools from culture of internal to external accountability.*

Berkenaan implikasi praktis kepemimpinan kepala sekolah, Fiedler (1997: 32) menyatakan,

*“The practical implications for instructional leadership as including: (1) managing the curriculum and teaching, including the organization of*

*pupili grouping and time allacation, but also stimulating curriculum development, (2) supervising teaching, (3) monitoring student progress, and (4) providing a positive teaching climate.*

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala sekolah secara konseptual adalah kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran melalui guru.

Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi proses dan hasil belajar peserta didik secara tidak langsung melalui guru karena sesuai dengan definisi kepemimpinan menurut Hoy & Miskel (2013: 427), "*We define leadership broadly as a social process in which an individual or group influences behavior toward a shared goal.*" (Kami mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai suatu proses sosial di mana individual atau kelompok mempengaruhi perilaku mencapai tujuan bersama).

*Educational Leadeship Constituent Council (ELCC)* yang beranggota 10 organisasi pendidikan nasional termasuk Amerika Serikat memiliki tujuh standar kepala sekolah. Dari tujuh standar kepala sekolah ternyata enam standar mengandung kalimat, ".....pemimpin-pemimpin pendidikan yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk meningkatkan keberhasilan seluruh peserta didikdengan....." Artinya, kepala sekolah harus menerapkan kepemimpinan kepala sekolah yang lebih fokus pada keberhasilan seluruh siswanya. Sejalan dengan OLCC, *Interstate School Leaders Licensure Consorsium (ISLLC)* menekankan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah (Schleicher, 2012: 23).

1) Tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan

Tujuan kepemimpinan kepala sekolah kejuruan adalah untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran peserta didik. Mutu proses pembelajaran meliputi terpenuhinya delapan standar nasional pendidikan di dalam dan di luar kelas. Mutu hasil pembelajaran meliputi prestasi akademik dan non akademik peserta didik.

## 2) Manfaat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Manfaat kepemimpinan kepala sekolah adalah untuk:

- a) Mengubah pola pikir kepala sekolah dari kepemimpinan administratif ke kepemimpinan kepala sekolah,
- b) meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi,
- c) menyadarkan kepala sekolah akan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah,
- d) membangun komunitas belajar warga sekolah sebagai sekolah pembelajar (*learning school*).

## 3) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan

Peran kepemimpinan kepala sekolah menurut Cunningham & Cordeiro, (2009: 144) adalah:

- a) mendefinisikan dan mengkomunikasikan misi sekolah,
- b) mengkoordinasikan kurikulum,
- c) mensupervisi dan mendukung guru,
- d) memantau kemajuan siswa, dan
- e) memelihara iklim positif dalam kelas.

## 4) Ciri-Ciri Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan yang Efektif

Ciri-ciri atau karakteristik atau sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah kejuruan yang efektif (OECD, 2009: 23) yaitu:

- a) memantau kinerja guru terus-menerus,
- b) menilai kinerja guru,
- c) melaksanakan dan mengatur pendampingan dan pelatihan guru,
- d) merencanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru,
- e) mengkoordinasikan kerja tim, dan
- f) mengkoordinasikan pembelajaran kolaboratif.

#### 5) Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan

Tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah yang sangat erat kaitannya dengan hasil belajar peserta didik (anonim, 2012: 19) yaitu:

- a) Dukungan, pengevaluasian, dan pengembangan mutu guru sebagai kunci keberhasilan siswa,
- b) Pengaturan tujuan sekolah untuk kinerja siswa, pengukuran kemajuan Siswa,
- c) Penggunaan strategi sumber daya yang focus pada seluruh kegiatan belajar dan mengajar, dan
- d) Kemitraan dengan masyarakat, lembaga-lembaga profesi yang relevan, dan universitas untuk pengembangan peserta didik secara menyeluruh.

#### 6) Strategi dan Cara Praktis Melaksanakan Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan

##### a) Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Kejuruan

Bush (2008: 23) menyatakan strategi kepemimpinan kepala sekolah adalah dengan melakukan: *modelling, discuss with teacher, and mentoring*. Hasil penelitian Husaini & Raharjo (2013: 1-15) menyimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah menyongsong implementasi Kurikulum 2013 meliputi empat kategori yaitu:

- 1) keteladanan kepemimpinan kepala sekolah kepala sekolah,
- 2) pembelajaran di kelas dan luar kelas,
- 3) iklim dan budaya (kultur) sekolah, dan
- 4) penguatan kepemimpinan kepala sekolah.

##### b) Cara Praktis Melaksanakan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Cara praktis melaksanakan kepemimpinan kepala sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah (Levin, 2012: 177) yaitu:

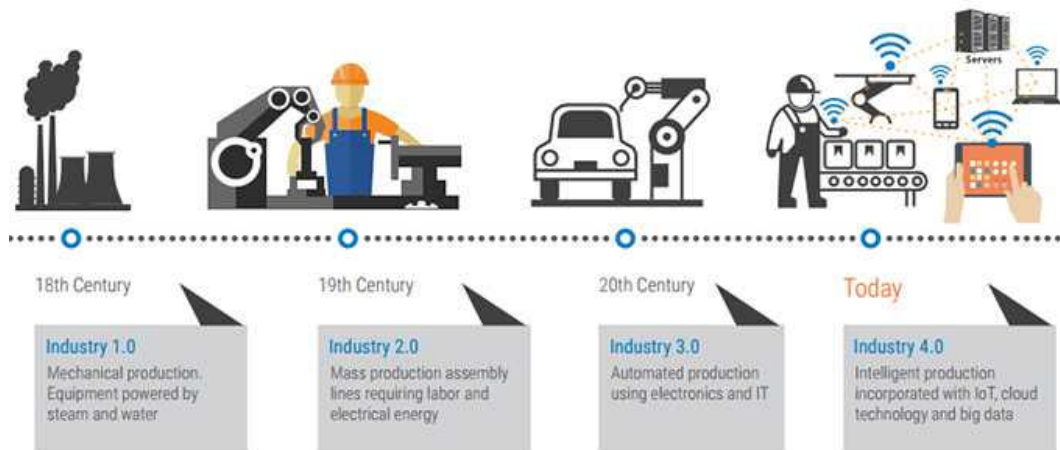
- 1) menetapkan visi dan tujuan belajar (mengacu standar kompetensi lulusan),
- 2) membangun tim kerja (termasuk menilai dan meningkatkan kinerja guru),
- 3) mewujudkan dan mendukung budaya sekolah yang kondusif,
- 4) mengkomunikasikan visi belajar, mengarahkan cara mencapainya,
- 5) mengembangkan dan melatih kembali kepala sekolah dan PKB guru,
- 6) membangun dukungan internal dan eksternal sekolah, dan
- 7) memelihara dan tetap fokus pada pembelajaran (melaksanakan supervise akademik di kelas)

#### **4. Tantangan dan Solusi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Era Revolusi Industri 4.0**

##### **a. Prinsip Revolusi Industri 4.0**

Pada era ini merupakan era digitalisasi yang merupakan bagian dari revolusi industri 4.0. Namun, banyak masyarakat belum memahami apa yang dimaksud dengan revolusi industri yang akhir-akhir ini dibicarakan masyarakat dan apa tujuan pemerintah Indonesia mencanangkan revolusi industri ke empat (4.0) tersebut. Sebenarnya, istilah Industri 4.0 lahir dari ide revolusi industri 4.0. *European Parliamentary Research Service* (Prasetyo, 2018: 17) menyampaikan bahwa revolusi industri terjadi empat kali. Revolusi industri pertama terjadi di Inggris pada tahun 1784 di mana penemuan mesin uap dan mekanisasi mulai menggantikan pekerjaan manusia. Revolusi yang kedua terjadi pada akhir abad ke-19 di mana mesin-mesin produksi yang ditenagai oleh listrik digunakan untuk kegiatan produksi secara masal. Penggunaan teknologi komputer untuk otomatisasi manufaktur mulai tahun 1970 menjadi tanda revolusi industri ketiga. Saat ini, perkembangan yang pesat dari teknologi sensor, interkoneksi, dan analisis data memunculkan

gagasan untuk mengintegrasikan seluruh teknologi tersebut ke dalam berbagai bidang industri.



Gambar 1. Perkembangan Revolusi Industri 4.0 (Sumber: Rosyadi, 2018)

Istilah Industri 4.0 sendiri secara resmi lahir di Jerman tepatnya saat diadakan *Hannover Fair* pada tahun 2011. Negara Jerman memiliki kepentingan yang besar terkait hal ini karena Industri 4.0 menjadi bagian dari kebijakan rencana pembangunannya yang disebut *High-Tech Strategy 2020*. Kebijakan tersebut bertujuan untuk mempertahankan Jerman agar selalu menjadi yang terdepan dalam industri manufaktur. Beberapa negara lain juga turut serta dalam mewujudkan konsep Industri 4.0 namun menggunakan istilah yang berbeda seperti *Smart Factories*, *Industrial Internet of Things*, *Smart Industri*, atau *Advanced Manufacturing*. Meski penyebutan istilah yang berbeda, istilah tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan daya saing industri tiap negara dalam menghadapi pasar global yang sangat dinamis. Kondisi tersebut diakibatkan oleh pesatnya perkembangan pemanfaatan teknologi digital di berbagai bidang.

Secara definisi, Angela Merkel, Kanselir Jerman berpendapat bahwa Industri 4.0 adalah transformasi komprehensif dari keseluruhan aspek produksi di industri melalui penggabungan teknologi digital dan internet dengan industri konvensional. Tetapi, secara teknis, Industri 4.0 adalah integrasi dari *Cyber Physical System* (CPS) dan *Internet of Things and Services* (IoT dan IoS) ke dalam proses industri yang meliputi manufaktur dan logistik serta proses lainnya. CPS menurut Lee (Prasetyo, 2018: 19) adalah teknologi untuk menggabungkan antara dunia nyata dengan dunia maya. Penggabungan ini dapat terwujud melalui integrasi antara proses fisik dan komputasi secara *close loop*.

Berbeda dengan revolusi industri sebelumnya, revolusi ini ditandai dengan munculnya robot, *supercomputer*, mobil pintar, dan sebagainya. Pada era ini, ukuran perusahaan tidak menjadi jaminan, tetapi kelincahan adalah kunci keberhasilan dalam waktu yang cepat. Oleh sebab itu, perusahaan harus peka dan melakukan introspeksi diri sehingga mampu bertahan di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Istilah industri 4.0 berasal dari sebuah proyek yang diprakarsai oleh pemerintah Jerman untuk mempromosikan komputerisasi manufaktur (Yahya, 2018: 2). Selanjutnya Lee et al (2013, 2), menjelaskan industri 4.0 ditandai dengan peningkatan digitalisasi manufaktur yang didorong oleh empat faktor: (1) peningkatan volume data, kekuatan komputasi, dan konektivitas, (2) munculnya analisis, kemampuan, dan kecerdasan bisnis, 3) terjadinya bentuk interaksi baru antara manusia dengan mesin, dan 4) perbaikan instruksi transfer digital ke dunia fisik, seperti robotika dan 3D *printing*. Lifter dan Tschienner (2013, 3)

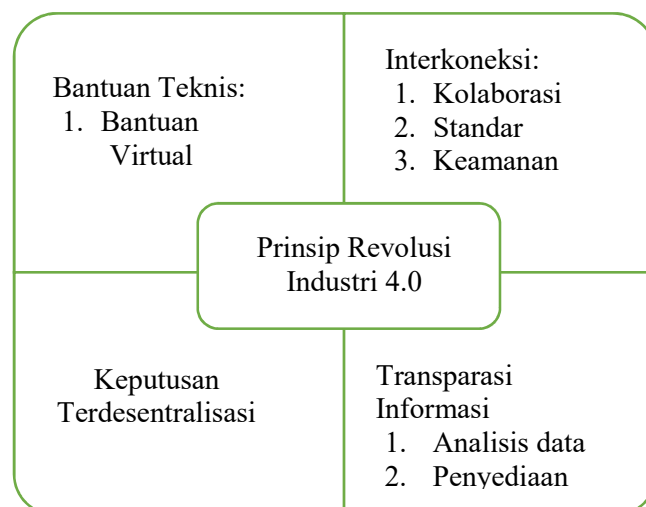


menambahkan, prinsip dasar industri 4.0 adalah penggabungan mesin, alur kerja, dan sistem, dengan menerapkan jaringan cerdas di sepanjang rantai dan proses produksi untuk mengendalikan satu sama lain secara mandiri.

Hermann et al (2016) dalam Yahya (2018, 3) menambahkan, ada empat desain prinsip industri 4.0,

Pertama, interkoneksi (sambungan) yaitu kemampuan mesin, perangkat, sensor, dan orang untuk terhubung dan berkomunikasi satu sama lain melalui *Internet of Things* (IoT) atau *Internet of People* (IoP). Prinsip ini membutuhkan kolaborasi, keamanan, dan standar. Kedua, transparansi informasi merupakan kemampuan sistem informasi untuk menciptakan salinan virtual dunia fisik dengan memperkaya model digital dengan data sensor termasuk analisis data dan penyediaan informasi. Ketiga, bantuan teknis yang meliputi: (1) kemampuan sistem bantuan untuk mendukung manusia dengan menggabungkan dan mengevaluasi informasi secara sadar untuk membuat keputusan yang tepat dan memecahkan masalah mendesak dalam waktu singkat; (2) kemampuan sistem untuk mendukung manusia dengan melakukan berbagai tugas yang tidak menyenangkan, terlalu melelahkan, atau tidak aman; dan (3) meliputi bantuan visual dan fisik. Keempat, keputusan terdesentralisasi yang merupakan kemampuan sistem fisik maya untuk membuat keputusan sendiri dan menjalankan tugas seefektif mungkin.

Secara sederhana, prinsip industri 4.0 menurut Hermann et al (2016) dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. Prinsip Industri 4.0 (Sumber: Hermann et al, 2016 dalam Yahya, 2018).

## **b. Tantangan dan Peluang Revolusi Industri 4.0**

Revolusi Industri 4.0 merupakan istilah yang diutarakan Prof. Klaus Martin Schwab, teknisi, ekonom Jerman dan pendiri *Executive Chairman World Economic Forum*. Era revolusi industri 4.0 menghadirkan lini usaha baru, lapangan kerja, profesi baru. Siapa yang menyangka muncul pekerjaan sebagai *buzzer* politik, admin media sosial, juga *brand endorser*. Ancamannya, profesi dan lapangan kerja yang tergantikan mesin kecerdasan buatan dan robot.

Revolusi telah terjadi sepanjang sejarah ketika teknologi baru dan cara baru untuk memahami dunia memicu perubahan besar dalam sistem ekonomi dan struktur sosial (Schwab, 2017: 11). Revolusi industri 4.0 tidak hanya mesin dan sistem cerdas, cakupannya jauh lebih luas karena terjadi bersamaan, yaitu berupa gelombang terobosan di berbagai bidang, sekuensing gen hingga nanoteknologi, dari energi terbarukan hingga komputasi kuantum.

Kemajuan teknologi memungkinkan terjadinya otomatisasi hampir di semua bidang. Teknologi dan pendekatan baru yang menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologi secara fundamental akan mengubah pola hidup dan interaksi manusia (Tjandrawinata, 2016: 1).

Revolusi digital dan era disrupsi teknologi merupakan istilah lain dari Industri 4.0. Disebut revolusi digital karena terjadinya proliferasi komputer dan otomatisasi pencatatan di semua bidang. Wolter dalam Yahya (2018: 6) mengidentifikasi tantangan industri 4.0 sebagai berikut: (1) masalah keamanan teknologi informasi, (2) keandalan dan stabilitas mesin produksi, (3) kurangnya keterampilan yang memadai, (4) keengganan untuk berubah oleh para pemangku

kepentingan, dan (5) hilangnya banyak pekerjaan karena berubah menjadi otomatisasi. Lebih spesifik, Hecklau et al (2016: 6) menjelaskan tantangan industri 4.0 dalam tabel sebagai berikut

Tabel 1. Tantangan Revolusi Industri 4.0

No	Tantangan	Keterangan
1	Tantangan ekonomi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Globalisasi yang terus berlanjut:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keterampilan antarbudaya</li> <li>b. Kemampuan berbahasa</li> <li>c. Fleksibilitas waktu</li> <li>d. Keterampilan jaringan</li> <li>e. Pemahaman proses</li> </ol> </li> <li>2. Meningkatnya kebutuhan akan inovasi:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pemikiran wirausaha</li> <li>b. Kreatifitas</li> <li>c. Pemecah masalah</li> <li>d. Bekerja di bawah tekanan</li> <li>e. Pengetahuan mutakhir</li> <li>f. Keterampilan teknis</li> <li>g. Keterampilan penelitian</li> <li>h. Pemahaman proses</li> </ol> </li> <li>3. Permintaan untuk orientasi layanan yang lebih tinggi:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Rotasi tugas pemecahan konflik</li> <li>b. Kemampuan komunikasi</li> <li>c. Kemampuan berkompromi</li> <li>d. Keterampilan berjejaring</li> </ol> </li> <li>4. Tumbuh kebutuhan untuk bekerja sama dan kolaboratif:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mampu berkompromi dan kooperatif</li> <li>b. Kemampuan bekerja dalam tim</li> <li>c. Kemampuan komunikasi</li> <li>d. Keterampilan berjejaring</li> </ol> </li> </ol>
2	Tantangan sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan demografi dan nilai sosial               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan mentransfer pengetahuan</li> <li>b. Penerimaan rotasi tugas kerja dan perubahan pekerjaan yang terkait (toleransi ambiguitas)</li> <li>c. Fleksibilitas waktu dan tempat</li> <li>d. Keterampilan memimpin</li> </ol> </li> <li>2. Peningkatan kerja virtual:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fleksibilitas waktu dan tempat</li> <li>b. Keterampilan teknologi</li> <li>c. Keterampilan media</li> <li>d. Pemahaman keamanan IT</li> </ol> </li> <li>3. Pertumbuhan kompleksitas proses:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keterampilan teknis</li> <li>b. Pemahaman proses</li> <li>c. Motivasi belajar</li> </ol> </li> </ol>

No	Tantangan	Keterangan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Toleransi ambiguitas</li> <li>e. Pengambilan keputusan</li> <li>f. Penyelesaian masalah</li> <li>g. Keterampilan analisis</li> </ul>
3	Tantangan teknis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkembangan teknologi dan penggunaan data eksponensial <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keterampilan teknis</li> <li>b. Kemampuan analisis</li> <li>c. Efisien dalam bekerja dengan data</li> <li>d. Keterampilan koding</li> <li>e. Kemampuan memahami keamanan TI</li> <li>f. Kepatuhan</li> </ul> </li> <li>2. Menumbuhkan kerja kolaboratif <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mampu bekerja dalam tim</li> <li>b. Kemampuan komunikasi virtual</li> <li>c. Keterampilan media</li> <li>d. Pemahaman keamanan TI</li> <li>e. Kemampuan untuk bersikap kooperatif</li> </ul> </li> </ol>
4	Tantangan lingkungan	Perubahan iklim dan kelangkaan sumberdaya <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pola pikir berkelanjutan</li> <li>2. Motivasi menjaga lingkungan</li> <li>3. Kreativitas untuk mengembangkan solusi keberlanjutan baru</li> </ol>
5	Tantangan politik dan aturan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standarisasi <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keterampilan teknis</li> <li>b. Keterampilan koding</li> <li>c. Pemahaman proses</li> </ul> </li> <li>2. Keamanan data dan privasi <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemahaman keamanan teknologi informasi</li> <li>b. Kepatuhan</li> </ul> </li> </ol>

(Sumber: Heckeu et al, 2016 dalam Yahya, 2018).

Irianto (2017: 9) menyederhanakan tantangan industri 4.0 yaitu; (1) kesiapan industri; (2) tenaga kerja terpercaya; (3) kemudahan pengaturan sosial budaya; dan (4) diversifikasi dan penciptaan lapangan kerja dan peluang industri 4.0 yaitu; (1) inovasi ekosistem; (2) basis industri yang kompetitif; (3) investasi pada teknologi; dan (4) integrasi Usaha Kecil Menengah (UKM) dan kewirausahaan.

Posisi manusia di Indonesia saat ini dalam masa disrupsi atau tercerabut. Jika dulu mau pergi ke suatu tempat harus menunggu angkutan lewat, kemudian

muncul taksi. Setelah taksi menjamur, muncul kendaraan *online* seperti *Go-jek* dan *Go-car*. Dulu orang ketika mau mencukur rambut cukup datang ke tukang cukur tradisional. Era kini memunculkan industri *barbershop* yang modern dan praktis (Wijayanti, 2017: 1-2).

Apakah hanya dunia kerja dan digital secara luas? Tentu tidak. Tantangan era revolusi industri 4.0 kompleks sekali. Belum lagi di dunia pendidikan, semua sudah berkonversi di dunia digital. Jika dulu cukup sistem manual, kuno, primitif, saat ini semua harus serba siber. Contohkan *e-library* (perpustakaan digital), *e-learning* (pembelajaran digital), *e-book* (buku *online*), dan lainnya.

Peralihan gaya mengajar bergeser dari *teacher center* ke *student center* yang tentu dapat meningkatkan minat belajar siswa. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran menjadi inovasi pembelajaran berdampak positif. Tidak hanya dari segi minat belajar namun juga dari hasil belajar. Penggunaan berbagai aplikasi digital, CD pembelajaran interaktif, *e-book*, *website*, dan gaya belajar digital lainnya merupakan alternatif *paperless*. Guru tidak perlu mencetak berlembar-lembar soal tes bagi siswanya. Siswa dapat menempuh evaluasi dengan berbagai aplikasi online seperti *edmodo* dan *kahoot* (Wijayanti, 2017: 7-8).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan tantangan era revolusi industri 4.0 sangat kompleks. Pertama, keamanan teknologi informasi yang menasar ke dunia pendidikan. Kedua, keandalan dan stabilitas mesin produksi. Ketiga, kurangnya keterampilan yang memadai. Keempat, keengganan untuk berubah para pemangku kepentingan. Kelima, hilangnya banyak pekerjaan karena otomatisasi.

Keenam, stagnasi pemanfaatan teknologi, informasi, dan komunikasi. Ketujuh, belum meratanya perubahan kurikulum, model, strategi, pendekatan dan guru dalam pembelajaran yang menguatkan literasi baru. Perkembangan era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan masifnya perkembangan *digital technology*, *artificial intelligence*, *big data*, *robotic*, dan lainnya menjadi proyek bersama semua lembaga pendidikan untuk menjawabnya.

### **c. Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0**

Secara umum, definisi pendidikan di era revolusi industri 4.0 adalah suatu aktivitas untuk membimbing dan mengarahkan orang agar bisa belajar untuk diri mereka sendiri. Untuk itu, pendidikan harus mampu menciptakan lingkungan dan situasi di mana seseorang dapat memunculkan potensi dan kemampuan mereka sendiri, dan mengasah kemampuan yang mereka miliki untuk menciptakan pengetahuan mereka sendiri, menafsirkan dunia dengan cara unik mereka sendiri, dan akhirnya menyadari potensi penuh mereka. Dengan demikian, setiap orang dituntut untuk dapat memahami potensi diri, mengembangkan potensi yang dimiliki melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang terkait dan selanjutnya menciptakan sesuatu yang baru untuk dirinya sendiri dan/atau masyarakat.

Di era teknologi informasi dan komputer ini, setiap orang dapat mengakses informasi dan sumber belajar tanpa batasan ruang dan waktu. Sumber belajar tersebut dapat berupa literatur, video tutorial dan video yang berisi informasi umum lainnya. Dengan tersedianya sumber belajar yang dapat diakses tanpa batasan ruang dan waktu tersebut, cara dan tuntutan belajar telah berubah dari cara belajar dengan

moda tatap muka terstruktur menjadi cara belajar yang *visual*, melihat dan mencoba, fleksibel, kolaboratif dan berbasis individu siswa. Perubahan moda belajar dan sumber belajar ini berimplikasi pada perlunya transformasi Pendidikan dari pembelajaran *verbal* berbasis kurikulum yang kaku menjadi pembelajaran *visual* yang sesuai dengan cara belajar siswa dan konteks dunia saat ini.

Selain pengaruh dari akses sumber belajar yang *visual* dan tidak terbatas ruang dan waktu, pembelajaran abad 21 juga dipengaruhi oleh tuntutan zaman. Di era revolusi industri 4.0 yang serba digital ini, setiap orang dituntut untuk mampu menempatkan diri dengan baik untuk dapat bertahan.

Dalam dunia kerja, pekerjaan yang dahulu tersedia telah banyak digantikan oleh mesin digital. Selain itu muncul banyak pekerjaan baru yang menuntut pengetahuan dan keterampilan yang sesuai. Untuk itu, banyak pekerja yang harus mempelajari keterampilan baru yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang menggunakan teknologi digital.

Secara umum, terdapat 18 kemampuan yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan aktivitas pekerjaan di era revolusi industri 4.0 menurut Yamnoon, (2018) dalam Sarwiji (2018: 5). Ke-18 kemampuan tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) kemampuan persepsi sensorik, (2) kemampuan mengambil informasi, (3) kemampuan mengenali pola/kategori, (4) kemampuan membangkitkan pola/kategori baru, (5) kemampuan memecahkan masalah, (6) kemampuan memaksimalkan dan merencanakan, (7) kreativitas, (8) kemampuan mengartikulasikan/menampilkan *output*, (9) kemampuan berkoordinasi dengan berbagai pihak, (10) kemampuan menggunakan Bahasa untuk mengungkapkan gagasan, (11) kemampuan menggunakan bahasa untuk memahami gagasan, (12) kemampuan penginderaan sosial dan emosional, (13) kemampuan membuat pertimbangan sosial dan emosional, (14) kemampuan menghasilkan *output* emosional dan sosial, (15) kemampuan motorik halus/ketangkasan, 16) kemampuan motorik kasar, (17) kemampuan navigasi, dan (18) kemampuan mobilitas.

Setiap peserta didik perlu mendapatkan kesempatan untuk menggali potensi masing-masing dalam konteks bidang ilmu dan pekerjaan yang akan digeluti di masa datang dalam rangka untuk dapat memiliki ke-18 kemampuan yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan aktivitas pekerjaan di era revolusi industri 4.0. Pembelajaran di sekolah harus mampu mengintegrasikan ke-18 kemampuan tersebut dalam kegiatan pembelajaran yang membangun daya sensorik siswa, kemampuan kognitif, kemampuan alami berbahasa, kemampuan sosial dan emosional, dan kemampuan fisik. Untuk itu perlu dirancang skenario pembelajaran yang mampu menciptakan lingkungan dan situasi di mana seseorang dapat memunculkan potensi dan kemampuan mereka sendiri, dan mengasah kemampuan yang mereka miliki untuk menciptakan pengetahuan mereka sendiri dalam kaitannya dengan bidang ilmu yang mereka tekuni sekarang dan bidang pekerjaan yang akan digeluti di masa datang.

Terkait dengan tuntutan revolusi industri 4.0, SMK dituntut untuk mampu membekali lulusan dengan kompetensi yang cukup. Pembelajaran di SMK harus mampu menjembatani terjadinya proses belajar siswa yang visual, fleksibel, konkrit, berpusat pada siswa, berbasis proses untuk meningkatkan kemampuan *critical thinking* dan *problem solving*, berbasis capaian (*outcome-based*) untuk meningkatkan kompetensi yang mampu menjawab tantangan kebutuhan pengguna (*graduate employability*), mendorong siswa untuk berani menerima tantangan dan berkolaborasi lintas disiplin. Menurut Kurikulum SMK edisi 2004 (Depdiknas, 2004: 11),

Pendidikan di SMK dapat menerapkan berbagai pola penyelenggaraan pendidikan yang dapat dilaksanakan secara terpadu yaitu pola pendidikan



sistem ganda (PSG), *multi entry-multi exit* (MEME), dan pendidikan jarak jauh

- 1) Pola pendidikan sistem ganda (PSG), adalah pola penyelenggaraan diklat yang dikelola bersama-sama antara SMK dengan industri/asosiasi profesi sebagai institusi pasangan (IP), mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga tahap evaluasi dan sertifikasi yang merupakan satu kesatuan program dengan menggunakan berbagai bentuk alternatif pelaksanaan, seperti *day release*, *block release*, dsb. Durasi pelatihan di industri dilaksanakan selama 6 (enam) bulan s.d. 1 (satu) tahun pada industri dalam dan atau luar negeri. Pola Pendidikan sistem ganda diterapkan dalam proses penyelenggaraan SMK dalam rangka lebih mendekatkan mutu lulusan dengan kemampuan yang diminta oleh dunia industri/usaha.
- 2) Pola *multi entry-multi exit* sebagai perwujudan konsep pendidikan dengan sistem terbuka, diterapkan agar peserta didik dapat memperoleh layanan secara fleksibel dalam menyelesaikan pendidikannya. Dengan pola ini, peserta didik di SMK dapat mengikuti pendidikan secara paruh waktu karena sambil bekerja atau mengambil program/kompetensi di berbagai institusi pendidikan antara lain SMK lain, lembaga kursus, diklat industri, politeknik, dan sebagainya.
- 3) Pendidikan jarak jauh adalah suatu pola pembelajaran dimana peserta didik di SMK dapat menyelesaikan pendidikannya tanpa perlu hadir secara fisik di sekolah. Pola ini akan diterapkan secara terbatas hanya bagi mata diklat atau kompetensi yang memungkinkan untuk dilaksanakan sepenuhnya secara mandiri. Ada tiga bentuk RPL yang diatur oleh Permendikbud Nomor 73 Tahun 2013, yang salah satunya adalah mengakui capaian pembelajaran yang diperoleh individu melalui pendidikan nonformal, informal, dan/atau pengalaman kerja sebagai dasar untuk melanjutkan pendidikan formal dalam rangka pembelajaran sepanjang hayat.

Menjawab tantangan revolusi industri 4.0 kuncinya pada guru. Zaman berubah cepat, mengharuskan inovasi belajar mengikutinya. Guru-guru di negeri ini harus bisa menangkap sinyal itu ketika zaman berubah makin cepat tersebut. Karakteristik model dari industri 4.0 adalah kombinasi dari beberapa perkembangan teknologi terbaru seperti sistem siber fisik, teknologi informasi dan komunikasi, jaringan komunikasi, *big data*, *cloud computing*, pemodelan, virtualisasi, simulasi serta peralatan untuk kemudahan interaksi manusia dengan

komputer (Fauzan, 2018: 1).

Jika dulu literasi hanya berkutat membaca, menulis, dan berhitung, namun di era revolusi industri 4.0 ini, semua serba terdisrupsi. Guru harus bisa menjawabnya dengan kemampuan literasi baru dengan aspek literasi data, literasi teknologi, dan literasi humanisme/SDM (Rajab, 2018: 5). Kebutuhan pendidikan di era 21 sangat bergeser secepat kilat dengan perkembangan teknologi digital. Kebutuhan pendidikan itu tidak sama dengan era 20. Abad 21 atau era revolusi industri 4.0 membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi, karakter, dan daya literasi tinggi (Makin, 2004: 16). Selain kualifikasi akademik, guru harus memenuhi kompetensi guru. Fasilitas *Information and Communication Technology* (ICT) di sekolah menjadi suatu keniscayaan agar warga sekolah terintegrasi dengan dunia pendidikan di luar sekolah (Mahdiansyah, 2014: 468).

Kunci dari inovasi pendidikan adalah pengembangan. Guru di era kemajuan teknologi sangat pincang apabila tidak menyelaraskan kompetensinya. Ironis jika guru tidak bisa menghidupkan-mematikan komputer, menerapkan *e-learning*, melek literasi digital dan mendesain pembelajaran berbasis TIK. Maka perlu dilakukan revitalisasi dengan beberapa pendekatan.

Jika sepuluh sampai dua puluh tahun ke depan, masih ada guru buta digital dan awam dengan TIK, maka kondisi pendidikan pasti tertinggal. Guru yang mampu menjawab tantangan zaman adalah mereka yang melek TIK, literasi digital, juga menguasai teknologi secara teoretis dan praktis.

Semua guru harus memahami tiga pokok kunci kemajuan pendidikan, yaitu kompetensi, karakter, dan literasi. Lewat ketiga hal ini, pendidikan di Indonesia

akan melejit (Wijayanti, 2017: 17-18). Era revolusi industri 4.0 intinya era manusia berorientasi teknologi, dunia maya, *big data*, dan lainnya. Era ini menjadi tantangan generasi saat ini. Permasalahan era revolusi industri kompleks. Manusia harus mengatasi permasalahan itu. Berbagai macam cara dapat dilakukan menghadapinya. Salah satunya menanamkan keterampilan dan kemampuan menghadapi era revolusi industri 4.0. Semua itu kuncinya ada pada guru sebagai nahkoda di dalam kelas (Ghiffar, 2018: 85). Tantangan masa kini sangat berat, maka untuk mendorong iklim literasi digital di sekolah, orang tua yang bekerja diharapkan dapat menyediakan sarana buku, komputer, dan sarana lain untuk mendukung aktivitas belajar siswa (Pakpahan, 2016: 345-346).

Program pendidikan kejuruan di era revolusi industri 4.0 harus didukung oleh semua pihak, termasuk pemimpin sekolah, guru, siswa, orang tua, masyarakat dan industri, serta pemerintah. Pemimpin sekolah harus dapat menciptakan dan mengawal kebijakan yang berorientasi pada penyelenggaraan proses pembelajaran di SMK yang gayut dengan tuntutan revolusi industri 4.0. Guru harus mampu membimbing, mendorong dan memfasilitasi siswa agar mereka dapat mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan zaman. Orang tua, masyarakat dan industri harus berkontribusi sesuai dengan peran masing masing. Pemerintah sebagai *stakeholder* utama harus mampu memberi arah dan haluan pendidikan yang kuat serta menyediakan fasilitas pendukung pelaksanaan pendidikan yang berkualitas di SMK, yang meliputi dana pengembangan sarana dan prasarana serta dana operasional pendidikan.

#### d. Kepemimpinan Kepala Sekolah Era Revolusi Industri 4.0

Ketika teknologi dan teknologi informasi dan komunikasi berkembang sangat pesat di era revolusi industri 4.0 ini, suka atau tidak suka, memahami atau tidak memahami, mampu atau tidak mampu, kepala sekolah harus akrab dengan teknologi informasi, memiliki staf khusus mumpuni di bidang ini, lebih sekedar memahami filosofinya. Menurut Danim (2009: 160) Optimalisasi penggunaan instrumen teknologi informasi dan komunikasi akan sangat membantu kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi program dan kinerja sekolahnya. Dengan demikian, teknologi akan menunjang perbaikan kinerja kepemimpinan. Danim (2009: 160) menyatakan bahwa,

teknologi informasi dan komunikasi, lebih dari sekedar komputer berikut perangkat lunaknya, sangat mendukung kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinan, mengembangkan visi dan misi, membuat keputusan, memimpin implementasi program pembelajaran meningkatkan produktifitas dan praktik-praktik profesional, melakukan assesmen, menjalin komunikasi eksternal, transformasi data, dan lain-lain.

Beberapa dimensi kepemimpinan kepala sekolah pada era teknologi dan komunikasi disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Dimensi Teknologi Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Dimensi	Deskripsi/Ciri Dominan
1	Kepemimpinan kepala sekolah dan visi era teknologi	a. Kepala sekola harus memiliki visi bersama atau berbagi visi yang menginspirasi seluruh komunitasnya untuk mencapai visi sekolah. b. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan visi secara luas kepada pemangku kepentingan, terutama pengguna jasa sekolah. c. Kepala sekolah harus memanfaatkan teknologi dan bekerja atas dasar prinsip-prinsip teknologis untuk menumbuhkembangkan ( <i>foster</i> ) lingkungan internal secara kondusif dan mengadaptasi lingkungan eksternal untuk merealisasikan visi sekolahnya d. Kepala sekolah harus memfasilitasi semangku pemangku kepentingan untuk pembangunan

No	Dimensi	Deskripsi/Ciri Dominan
		<p>bersama (<i>shhared development</i>) berbasis visi dengan mengoptimalkan daya dukung teknologi bagi operasi sekolah</p> <p>e. Kepala sekolah harus memelihara proses inklusif dan kohesif untuk mengembangkan, mengimplementasikan, memantau dinamika, strategi jangka panjang, dan rencana teknologi sistemik untuk mencapai visi sekolah</p> <p>f. Kepala sekolah harus menumbuhkembangkan dan memelihara budaya bertanggungjawab pada kalangan komunitas sekolah untuk mengambil resiko atas implementasi teknologi</p> <p>g. Kepala sekolah harus mengadvokasi kebijakan untuk mendorong inovasi yang kontinyu bagi komunitas sekolah sejalan dengan kemajuan teknologi bagi kepentingan sekolah</p> <p>h. Kepala sekolah harus menggunakan data dalam pembuatan keputusan di sekolahnya. Penggunaan data berbasis teknologi komputer sangat membantunya dalam operasi sistem persekolahan.</p> <p>i. Kepala sekolah harus mengadvokasi untuk penelitian berbasis praktik-praktik yang efektif dalam menggunakan teknologi di sekolahnya</p> <p>j. Kepala sekolah harus mengadvokasi kebijakan di level daerah dan pusat, serta progam dan peluang pendanaan yang mendukung implementasi rencana aplikasi teknologi di sekolahnya</p>
2	Kepamimpinan kepala sekolah dan pembelajaran era teknologi	<p>a. Kepala sekolah harus menjamin desain kulikuler dan strategi pembelajaran berbasis teknologi, termasuk teknologi pembelajaran</p> <p>b. Kepala sekolah harus mengintegrasikan lingkungan belajar dengan teknologi pembelajaran yang tepat untuk memaksimalkan kegiatan belajar dan mengajar</p> <p>c. Kepala sekolah harus mengidentifikasi, menggunakan, mengevaluasi, dan mendorong teknologi tepat untuk memperkuat dan mendukung pembelajaran dan kurikulum berbasis standar untuk mencapai prestasi belajar siswa tingkat tinggi</p> <p>d. Kepala sekolah harus memfasilitasi dan mendukung kolaborasi teknologi dengan lingkungan untuk pembelajaran yang kondusif bagi inovasi peningkatan kualitas pembelajaran</p> <p>e. Kepala sekolah harus menata lingkungan ang berpusat pada siswa dengan menggunakan teknologi untuk menemukan kebutuhan</p>

No	Dimensi	Deskripsi/Ciri Dominan
		<p>individual dan keragaman siswa</p> <p>f. Kepala sekolah harus memfasilitasi penggunaan teknologi untuk mendukung dan memperkaya metode-metode pembelajaran yang dapat mengembangkan keterampilan berfikir tingkat tinggi dalam pembuatan putusan dan pemecahan masalah</p> <p>g. Kepala sekolah harus menyediakan untuk dan menjamin bahwa tenaga akademik dan staf memperoleh keuntungan dari peluang-peluang belajar profesional yang berkualitas untuk meningkatkan proses belajar dan mengajar dengan menggunakan teknologi, terutama yang aplikatif untuk program pembelajaran</p>
3	Kepala sekolah, produktivitas, dan praktik profesional era teknologi	<p>a. Kepala sekolah harus menerapkan teknologi untuk memperbaiki praktik profesionalnya dalam rangka meningkatkan produktivitas diri</p> <p>b. Kepala sekolah harus membangun pembiasaan, ementukan tujuan dan merangsang efektifitas penggunaan teknologi</p> <p>c. Kepala sekola harus memanfaatkan teknologi untuk erkomunikasi dan berkolaborasi dengan kolega, staf, orang tua, siswa, dan masyarakat luas</p> <p>d. Kepala sekolah harus mengkreasi dan berpartisipasi di dalam komunitas pembelajar yang menstimuli, memiliki efek tambahan, dan mendorong tenaga akademik dan staf dalam penggunaan teknologi untuk meningkatkan produktivitas</p> <p>e. Kepala sekolah harus menautkan kelangsungan lanjutan dan hubungan pekerjaan dengan pembelajaran profesional dalam penggunaan sumber-sumber teknologi</p> <p>f. Kepala sekolah harus memelihara kesadaran teknologi baru dan potensi penggunaannya di bidang pendidikan</p> <p>g. Kepala sekolah harus menggunakan teknologi untuk memperbaiki kinerja institusi sekolah</p>
4	Kepala sekolah dan pendukung manajemen dan operasi era teknologi	<p>a. Kepala sekolah harus menjamin integrasi teknologi untuk mendukung produktivitas sistem dalam rangka pembelajaran</p> <p>b. Kepala sekolah harus menjamin integrasi teknologi untuk mendukung produktivitas sistem dalam rangka proses dan subtansi tugas administrasi</p> <p>c. Kepala sekolah harus mengembangkan, mengimplementasi dan memantau kebijakan dan garis-garis besar arah untuk menjamin</p>

No	Dimensi	Deskripsi/Ciri Dominan
		<p>kompatibilitas teknologi informasi dan komunikasi</p> <p>d. Kepala sekolah harus mengimplementasikan dan mengintegrasikan manajemen berbasis teknologi dan sistem operasi</p>
5	Kepala sekolah dalam konteks asesmen dan evaluasi era teknologi	<p>a. Kepala sekolah harus menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk merencanakan dan mengimplementasikan sistem yang komprehensif dalam rangka mewujudkan asesmen dan evaluasi yang efektif</p> <p>b. Kepala sekolah harus menggunakan metode ganda untuk mengakses dan mengevaluasi ketepatan penggunaan sumber-sumber teknologi informasi dan komunikasi untuk kegiatan pembelajaran, komunikasi, dan peningkatan produktivitas</p> <p>c. Kepala sekolah harus menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengoleksi dan menganalisis data, menginterpretasi hasil, dan mengkomunikasikan temuan-temuan untuk meningkatkan mutu praktik-praktik pembelajaran dan proses belajar siswa</p> <p>d. Kepala sekolah harus mengakses pengetahuan, keterampilan dan kinerja staf dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dan menggunakan hasilnya untuk memfasilitasi kualitas pengembangan profesional dan menginformasikan keputusan personalia</p> <p>e. Kepala sekolah harus menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengakses, mengevaluasi, dan mengelola administrasi dan sistem operasi</p>
6	Kepala sekolah dan dimensi sosial, legal dan isu-isu etik era teknologi	<p>a. Kepala sekolah harus mengerti dimensi sosial, legal, dan isu-isu etik yang terkait dengan teknologi informasi dan komunikasi dan model pembuatan keputusan yang dapat dipertanggung jawabkan dalam kaitannya dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi</p> <p>b. Kepala sekolah harus menjamin ekuitas akses sumber-sumber teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan dan memberdayakan semua guru, staf dan siswa</p> <p>c. Kepala sekolah harus mengidentifikasi, berkomunikasi, memodel, dan merangsang praktik-praktik sosial, legal, dan etik untuk meningkatkan tanggung jawab dalam menggunakan teknologi informasi dan</p>

No	Dimensi	Deskripsi/Ciri Dominan
		komunikasi d. Kepala sekolah harus meningkatkan dan memperkuat privasi, sekuritas, dan keamanan dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat online e. Kepala sekolah harus meningkatkan dan memperkuat praktik-praktik lingkungan dan kesehatan yang aman dalam menggunakan tekonlogi informasi dan komunikasi f. Kepala sekolah harus berpartisipasi dalam pengmbangan kebijakan yang memungkinkan tenaga akdemik dan staf memahami UU Hak atas Kekayaan Intelektual atau HaKI atas karya kreatif dan akademiknya.

(Sumber: Danim, 2009).

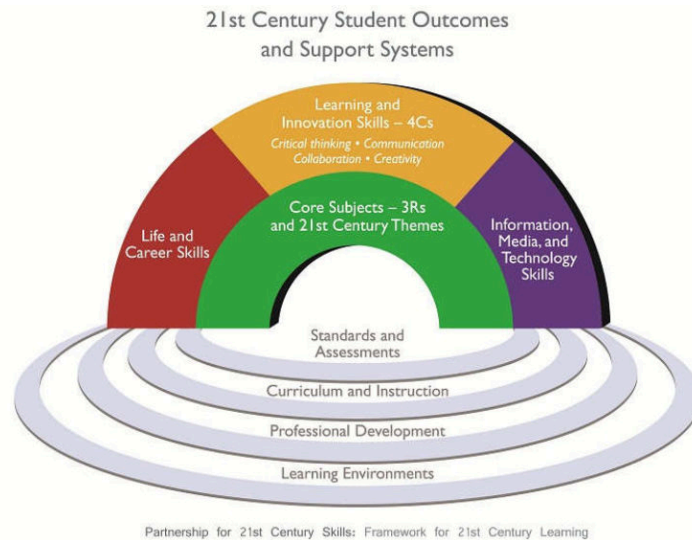
## 5. Tantangan dan Solusi Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Pembelajaran Abad 21

### a. Paradigma Pembelajaran Abad 21

Tuntutan perubahan *mindset* manusia abad 21 yang telah disebutkan di atas menuntut pula suatu perubahan yang sangat besar dalam pendidikan nasional, yang kita ketahui pendidikan kita adalah warisan dari sistem pendidikan lama yang isinya menghafal fakta tanpa makna. Merubah sistem pendidikan indonesia bukanlah pekerjaan yang mudah. Sistem pendidikan Indonesia merupakan salah satu sistem pendidikan terbesar di dunia yang meliputi sekitar 30 juta peserta didik, 200 ribu Lembaga pendidikan, dan 4 juta tenaga pendidik, tersebar dalam area yang hampir seluas benua Eropa. Namun perubahan ini merupakan sebuah keharusan jika kita tidak ingin terlindas oleh perubahan jaman global. P21 (*Partnership for 21st Century Learning*) mengembangkan *framework* pembelajaran di abad 21 yang menuntut peserta didik untuk memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan dibidang teknologi, media dan informasi, keterampilan pembelajaran dan inovasi serta keterampilan hidup dan karir (Trilling & Fadel, 2009: 2). *Framework* ini juga



menjelaskan tentang keterampilan, pengetahuan dan keahlian yang harus dikuasai agar siswa dapat sukses dalam kehidupan dan pekerjaannya.



Gambar 3. *Framework* Pembelajaran Abad 21 (Sumber: *Trilling and Fadel, 2009*)

Sejalan dengan hal itu, Kemdikbud merumuskan bahwa paradigma pembelajaran abad 21 menekankan pada kemampuan peserta didik dalam mencari tahu dari berbagai sumber, merumuskan permasalahan, berpikir analitis dan kerjasama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan masalah (Litbang Kemdikbud, 2013:13). Adapun penjelasan mengenai *framework* pembelajaran abad ke-21 menurut (BSNP, 2010: 44) adalah sebagai berikut:

- 1) kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah (*Critical-Thinking and Problem-Solving Skills*), mampu berfikir secara kritis, lateral, dan sistemik, terutama dalam konteks pemecahan masalah,
- 2) kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama (*Communication and Collaboration Skills*), mampu berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak,
- 3) kemampuan mencipta dan membarui (*Creativity and Innovation Skills*), mampu mengembangkan kreativitas yang dimilikinya untuk menghasilkan berbagai terobosan yang inovatif,
- 4) literasi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communications Technology Literacy*), mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja dan aktivitas sehari-hari,

- 5) kemampuan belajar kontekstual (*Contextual Learning Skills*), mampu menjalani aktivitas pembelajaran mandiri yang kontekstual sebagai bagian dari pengembangan pribadi, dan
- 6) kemampuan informasi dan literasi media sosial (*Information and Media Literacy Skills*), mampu memahami dan menggunakan berbagai media komunikasi untuk menyampaikan beragam gagasan dan melaksanakan aktivitas kolaborasi serta interaksi dengan beragam pihak.

## **b. Keterampilan Abad Ke-21 sebagai Tantangan dari Pembelajaran Abad 21**

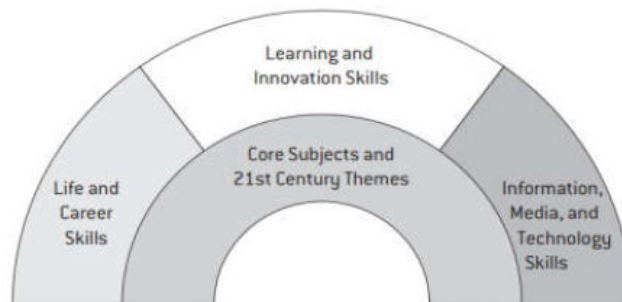
Untuk menghadapi pembelajaran di abad 21, setiap orang harus memiliki keterampilan berpikir kritis, pengetahuan dan kemampuan literasi digital, literasi informasi, literasi media dan menguasai teknologi informasi dan komunikasi (Frydenberg & Andone, 2011). sejumlah penelitian tentang pemanfaatan teknologi informasi yang mendukung Pembelajaran Abad 21 telah dilakukan di berbagai Negara. Keterampilan abad 21 menurut Trilling dan Fadel (2009) meliputi (1) *life and career skills*, (2) *learning and innovation skills*, dan (3) *Information media and technology skills*. Ketiga keterampilan tersebut dirangkum dalam sebuah skema yang disebut dengan pelangi keterampilan pengetahuan abad 21 atau *21st century knowledge-skills rainbow* (Trilling dan Fadel, 2009).

Penjelasan tentang keterampilan menurut (Trilling dan Fadel, 2009: 47) adalah sebagai berikut:

- a. *Life and Career Skills*  
*Life and Career skills* (keterampilan hidup dan berkarir) meliputi (a) fleksibilitas dan adaptabilitas, (b) inisiatif dan mengatur diri sendiri, (c) interaksi sosial dan budaya, (d) produktivitas dan akuntabilitas dan (e) kepemimpinan dan tanggungjawab.
- b. *Learning and Innovation Skills*  
*Learning and innovation skills* (keterampilan belajar dan berinovasi) meliputi (a) berpikir kritis dan mengatasi masalah, (b) komunikasi dan kolaborasi dan (c) kreativitas dan inovasi.
- c. *Information Media and Technology Skills*  
*Information media and technology skills* (keterampilan teknologi dan media informasi) meliputi (a) literasi informasi, (b) literasi media dan

(c) literasi ICT/*Information and Communication Technology literacy*.

Keterampilan abad 21 adalah (1) *life and career skills*, (2) *learning and innovation skills*, dan (3) *Information media and technology skills*. Ketiga keterampilan tersebut dirangkum dalam sebuah skema yang disebut dengan pelangi keterampilan pengetahuan abad 21/*21st century knowledge-skills rainbow* (Trilling dan Fadel, 2009: 24). Skema tersebut diadaptasi oleh organisasi nirlaba p21 yang mengembangkan kerangka kerja (*framework*) pendidikan abad 21 ke seluruh dunia melalui situs [www.p21.org](http://www.p21.org) yang berbasis di negara bagian Tuscon, Amerika. Adapun konsep keterampilan abad 21 dan *core subject* 3R, dideskripsikan berikut ini. Gambar 3 menunjukkan skema pelangi keterampilan pengetahuan abad 21.



Gambar 4. Pelangi Keterampilan Pengetahuan Abad 21 (Sumber: *Trilling and Fadel, 2009*).

Pada skema yang dikembangkan oleh p21 diperjelas dengan tambahan core subject 3R. dalam konteks pendidikan, 3R adalah singkatan dari *reading*, *writing* dan aritmatik, diambil lafal “R” yang kuat dari setiap kata. Dari subjek *reading* dan *writing*, muncul gagasan pendidikan modern yaitu literasi yang digunakan sebagai pembelajaran untuk memahami gagasan melalui media kata-kata. Dari subjek aritmatik muncul pendidikan modern yang berkaitan dengan angka yang artinya bias memahami angka melalui matematika. Dalam pendidikan, tidak ada

istilah tunggal yang relevan dengan literasi (*literacy*) dan angka (*numeracy*) yang dapat mengekspresikan kemampuan membuat sesuatu (*wrighting*). 3R yang diadaptasi dari abad 18 dan 19 tersebut, ekuivalen dengan keterampilan fungsional literasi, numerasi dan ICT yang ditemukan pada sistem pendidikan modern saat ini. Selanjutnya, untuk memperjelas fungsi core subject 3R dalam konteks 21<sup>st</sup> *century skills*, 3R diterjemahkan menjadi *life and career skills*, *learning and innovation skills* dan *information media and technology skills*.

### **c. SMK dalam Pembelajaran Abad 21**

Dalam era industri dengan teknologi tinggi, perubahan dalam jenis-jenis keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan serta perubahan dalam tingkat kompleksitasnya telah diteliti di dalam suatu studi yang dilakukan di Jepang yang mengemukakan bahwa mengandalkan peran serta sektor swasta, pemerintah dapat melayani sebagian besar penduduk untuk mendapatkan pendidikan, terutama mereka yang mempunyai keterbatasan pembiayaan untuk mengikuti pendidikan (Etistika, 2016: 272).

Perkembangan teknologi telah mengubah trend pekerjaan dari berbasis teknis ke berbasis pengetahuan. Teknologi, pengetahuan serta inovasi sekarang menjadi faktor kunci dari produksi. Aset yang paling berharga dari institusi abad ke-21, baik bisnis atau non-bisnis, adalah memiliki pekerja yang berpengetahuan dan produktif. Abad ke dua puluh satu menuntut seperangkat kompetensi baru, yang meliputi tidak hanya keterampilan ICT tetapi juga soft skill seperti pemecahan masalah, kemampuan analisis, kelompok belajar, bekerja di lingkungan berbasis tim, dan komunikasi yang efektif. (Hendarman, & Tjakraatmadja, 2012: 10).

Pendidikan seharusnya memberikan kompetensi dan keterampilan yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam masyarakat dan hidup sukses. Kompetensi dan keterampilan berubah dari waktu ke waktu. Orang sukses pada abad 19 dan 20 adalah orang yang memiliki kemampuan melek huruf, berhitung, keterampilan ilmiah, dan menerapkan keterampilan untuk produksi massal, kompetensi mereka tidak akan bisa diterapkan pada abad 21. Kompetensi dan keterampilan abad 21 muncul karena revolusi informasi dan teknologi, akibatnya orang menjadi saling terhubung dari sebelumnya dan menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan bisnis dan ekonomi, kemampuan mengakses informasi, berkomunikasi, berbahasa menggunakan dan menciptakan teknologi baru sangat penting untuk produktivitas tenaga kerja (Wang and World Bank, 2012: 2).

Keberadaan SMK dalam mempersiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang terampil masih perlu ditingkatkan, belum semua lulusan SMK dapat memenuhi tuntutan lapangan pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya. Kualitas lulusan SMK belum memenuhi kebutuhan kerja secara maksimal. Siswa lulusan dari sekolah menengah sangat kurang di beberapa keterampilan dasar dan sejumlah besar keterampilan diterapkan, adapun beberapa keterampilan yang kurang dikuasai peserta didik tersebut adalah: (a) komunikasi lisan dan tertulis, (b) berpikir kritis dan pemecahan masalah, (c) profesionalisme dan etos kerja; (d) teamwork dan kolaborasi; (e) bekerja dalam tim yang beragam; (f) menerapkan teknologi; dan (e) kepemimpinan dan manajemen proyek (Trilling and Fadel, 2009:7).

Relevansi akan menghubungkan antara potensi lapangan kerja yang ada dan kemampuan lulusan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tersebut. Apabila

lulusan dari pendidikan kejuruan tidak dapat memenuhi persyaratan dan kebutuhan yang telah ditetapkan oleh lapangan pekerjaan, maka pendidikan kejuruan dianggap “gagal” (Etistika, 2016: 273). Perubahan yang sangat cepat di dunia kerja mengisyaratkan bahwa kurikulum di SMK perlu selalu ditinjau ulang untuk melihat apakah masih ada kecocokan antara apa yang diajarkan di sekolah dengan kebutuhan dunia kerja. Berdasarkan perubahan paradigma pembelajaran abad ke-21 maka perlunya dilaksanakan identifikasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan dunia usaha/dunia industri. Upaya mengembangkan kompetensi individu pelajar dalam bidang teknologi sesuai dengan tuntutan era globalisasi (persaingan dalam kerjasama dan kerjasama dalam persaingan) melalui praktek.

Menjawab tantangan industri 4.0 dalam pembelajaran abad 21, Bukit (2014) dalam Yahya (2018: 11) menjelaskan bahwa pendidikan kejuruan (*vocational education*) sebagai pendidikan yang berbeda dari jenis pendidikan lainnya harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- (1) berorientasi pada kinerja individu dalam dunia kerja, (2) justifikasi khusus pada kebutuhan nyata di lapangan, (3) fokus kurikulum pada aspek-aspek psikomotorik, afektif, dan kognitif, (4) tolok ukur keberhasilan tidak hanya terbatas di sekolah, (5) kepekaan terhadap perkembangan dunia kerja; (6) memerlukan sarana dan prasarana yang memadai, dan (7) adanya dukungan masyarakat.

Sedangkan Brown, Kirpal, & Rauner (2007) dalam Yahya (2018: 11) menambahkan bahwa pelatihan kejuruan dan akuisisi keterampilan sangat mempengaruhi pengembangan identitas seseorang terkait dengan pekerjaan. Selanjutnya, Lomovtseva (2014: 15), serta Edmond dan Oluyi (2014: 153) menjelaskan bahwa pendidikan kejuruan merupakan tempat menempa kematangan dan keterampilan seseorang sehingga tidak bisa hanya dibebankan kepada suatu

kelompok melainkan menjadi tanggung jawab bersama. Pendidikan kejuruan dan pelatihan kejuruan memiliki tujuan yang sama yaitu pengembangan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan pembentukan kompetensi seseorang. Hal ini telah dijelaskan oleh “Bapak Pendidikan Kejuruan Dunia” Prosser dan Quigley (1952) dalam Yahya (2018: 12), menyatakan bahwa pendidikan kejuruan menjadi bagian dari total pengalaman individu untuk belajar dengan sukses agar dapat melakukan pekerjaan yang menguntungkan.

Pendidikan kejuruan juga diarahkan untuk meningkatkan kemandirian individu dalam berwirausaha sesuai dengan kompetensi yang dimiliki (Kennedy, 2011: 170). Penyiapan beberapa kompetensi harus dilakukan karena pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu (Sudira, 2012: 56) dan menyiapkan lulusannya yang mampu dan mau bekerja sesuai dengan bidang keahliannya (Yahya, 2015: 3).

Pendidikan kejuruan diselenggarakan pada suatu lembaga berupa institusi bidang pendidikan baik sekunder, pos sekunder perguruan tinggi teknik yang dikendalikan pemerintah atau masyarakat industri (Kuswana, 2013: 102). Pendidikan kejuruan difokuskan pada penyediaan tenaga kerja terampil pada berbagai sektor seperti perindustrian, pertanian, dan teknologi untuk meningkatkan pembangunan ekonomi (Afwan, 2013: 21).

Berdasarkan asumsi-asumsi yang ada, pendidikan kejuruan merupakan jenis pendidikan yang unik karena bertujuan untuk mengembangkan pemahaman, sikap dan kebiasaan kerja yang berguna bagi individu sehingga dapat memenuhi

kebutuhan sosial, politik, dan ekonomi sesuai dengan ciri yang dimiliki. Pendidikan dan pelatihan kejuruan merupakan pendekatan pendidikan yang menekankan pada kebutuhan industri sehingga peningkatan dan pengembangan individu dapat dilakukan di industri (Zaib & Harun, 2014: 132).

Adanya tantangan dalam bentuk sebuah permasalahan sebisa mungkin diiringi dengan solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada. Dunia pendidikan saat ini mulai disibukkan untuk menyiapkan generasi yang mampu bertahan dalam kompetisi di era industri 4.0. Menristekdikti (2018) dalam Syamsuar (2018: 8) menyatakan bahwa dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21 beberapa hal yang harus dipersiapkan diantaranya:

a) persiapan sistem pembelajaran yang lebih inovatif. untuk menghasilkan lulusan yang kompetitif dan terampil terutama dalam aspek *data literacy*, *technological literacy* and *human literacy*, (b) Rekonstruksi kebijakan kelembagaan Pendidikan tinggi maupun sekolah yang adaptif dan responsif terhadap abad 21 dalam mengembangkan transdisiplin ilmu dan program studi yang dibutuhkan, (c) Persiapan sumber daya manusia yang responsif, adaptif dan handal, (d) Peremajaan sarana prasarana dan pembangunan infrastruktur pendidikan, riset, dan inovasi juga perlu dilakukan untuk menopang kualitas pendidikan, riset, dan inovasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, dalam pembahasan ini solusi dari tantangan pendidikan pada abad 21 menurut syamsuar (2018: 8) sebagai berikut.

1) Kesesuaian kurikulum dan kebijakan pendidikan di Indonesia  
Adapun tawaran solusi sekaligus saran pada beberapa pihak terkait dengan dunia pendidikan di Indonesia, diantaranya: (a) tidak menjadikan kurikulum hanya sebagai dokumen tertulis yang tidak diterapkan dengan baik. Hal ini sering kali terjadi, ketika kurikulum sudah tersusun sedemikian baik, namun dalam pelaksanaan justru tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ada dalam kurikulum, (b) mewujudkan pendidikan menengah atau tinggi yang lebih fokus melatih siswa terampil pada suatu bidang keahlian, (c) melakukan evaluasi kebijakan dan atau kurikulum pendidikan di Indonesia yang berdasarkan pada orientasi kebutuhan pendidikan, bukan politisasi.



## 2) Kesiapan SDM dalam Pemanfaatan ICT

Dalam pembelajaran, melibatkan dan mengajar siswa millennial secara efektif, sistem sekolah harus dilengkapi dengan prasyarat sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berkaitan dengan penggunaan peralatan teknologi. Kemampuan yang dimaksud yaitu kemampuan dalam menggunakan ICT sehingga mampu mendampingi dan mengajarkan siswa dengan memanfaatkan ICT. Memiliki ketrampilan ICT juga harus diiringi dengan pemahaman bahwa ICT untuk dimanfaatkan dalam memperoleh hasil belajar yang positif. *International Education Advisory Board* (2017) mengungkapkan bahwa setiap guru yang ada, tidak dikecualikan dari kebutuhan akan keterampilan tersebut, Pengembangan untuk semua pendidikan sangat penting untuk memastikan teknologi digunakan dengan mudah di dalam pembelajaran dan mampu mempermudah penyelenggaraan pendidikan. Peralatan yang memadai tidak akan berguna jika tidak diiringi dengan sumber daya manusia yang mampu memanfaatkannya.

3) Kesiapan SDM dalam mengoptimalkan kemampuan dan karakter siswa Solusi dalam segi kesiapan sumber daya manusia dalam dunia pendidikan, khususnya di Indonesia dapat diperinci sebagai berikut.

(1) memberikan pemahaman atau pengetahuan kepada seluruh pendidik untuk mampu memanfaatkan ICT dalam pembelajaran, membimbing siswa dalam menggunakan ICT dan mempermudah pelaksanaan pendidikan di seluruh wilayah Indonesia, (2) memberikan pelatihan, pendampingan, dan evaluasi secara kontinyu pada pendidik untuk mewujudkan pendidik responsif, handal, dan adaptif, (3) menyiapkan pendidik untuk dapat menciptakan pembelajaran yang inovatif, sehingga dapat memberikan kesempatan pada anak untuk kreatif, memecahkan masalah, mengoptimalkan kemampuan literasi dan numerasi, kolaborasi, dan berpikir kritis, dan (4) memberikan Pendidikan kewarganegaraan yang bermakna bagi siswa, sebagai bagian dari pendidikan nilai untuk mewujudkan manusia yang berkarakter. Menjalinkan kerjasama yang baik antara pendidik dan orang terdekat siswa sehingga terjalin pendidikan yang berkesinambungan.

## 4) Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Seperti yang diungkapkan oleh Menristedikti dalam paparan sebelumnya, bahwa poin terakhir namun tak kalah penting dengan solusi lainnya yaitu peremajaan sarana prasarana dan pembangunan infrastruktur pendidikan, riset, dan inovasi juga perlu dilakukan untuk menopang kualitas pendidikan, riset, dan inovasi Solusi yang diungkapkan oleh Menristekdikti secara perlahan mulai diterapkan dalam dunia pendidikan saat ini. Walaupun di beberapa daerah masih belum sepenuhnya baik sarana dan prasarananya, namun hal tersebut sudah mulai menjadi fokus tersendiri bagi pemerintahan maupun pelaku pendidikan swasta untuk terus berbenah. Seiring adanya perbaikan dalam sarana dan prasarana yang ada, pendidik dan orang terdekat siswa dapat mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang sudah ada terlebih dahulu. Meskipun ada

beberapa sarana seperti, peralatan ICT yang kegunaannya dapat sepenuhnya digantikan oleh peralatan tradisional.

## **6. Pengaruh Kewirausahaan Kepala Sekolah terhadap Solusi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah pemimpin dalam institusi berbentuk sekolah. Sebagai pemimpin kepala sekolah harus memahami kepemimpinan dan manajemen. Karena dua prinsip ini adalah penentu keberhasilan dalam melaksanakan tugas wewenang dan tanggung jawabnya sekaligus membawa organisasi dan bawahannya berjalan sesuai arah yang telah ditetapkan sehingga akan mencapai keberhasilan.

Dalam pelaksanaan sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki pengaruh yang kuat kepada bawahannya. Sosok kepala sekolah harus karismatik, memiliki ilmu dan pengalaman yang lebih luas, kepribadian yang bijaksana dan amanah. Seorang kepala sekolah adalah teladan dalam melaksanakan wewenang, tugas dan tanggungjawabnya.

Kepala sekolah membutuhkan posisi yang diakui secara kuat baik secara hukum maupun pandangan internal khususnya dari bawahannya. Posisi kepala sekolah yang kuat akan memberi dampak kekuasaan pengaruh yang tinggi. Sehingga akan mampu mengarahkan, membina, memerintah dan mengajak bawahannya untuk berkinerja tinggi sehingga tujuan akan lebih mudah dicapai. Kepemimpinan kepala sekolah bukan sekedar besar bicara dan mengandalkan kekuasaannya. Menjadi tuntutan yang harus terpenuhi yaitu kepala sekolah juga memiliki kompetensi yang andal.

Kompetensi ini didapat bukan anugerah sejak lahir, tapi harus dipelajari dan

diupayakan. Perlu tekad dan perjuangan untuk mendapatkannya. Maka kepala sekolah tidak boleh berpangku tangan, tidak boleh merasa cukup/merasa tenang di zona aman. Harus dinamis dan terus bergerak menambah kompetensinya.

Kompetensi kewirausahaan adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, dimana dengan menguasai kompetensi tersebut kepala sekolah akan mudah mengembangkan sekolah agar lebih efektif dan efisien (Oktavia, 2014: 597). Melalui kompetensi kewirausahaan kepala sekolah akan menjadi pemimpin yang inovatif dan kreatif disamping memiliki kompetensi yang lainnya untuk mengembangkan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya sebagai sekolah yang bermutu. Sebagai upaya menyiapkan lulusan SMK menjadi sosok mandiri yang mampu menghadirkan lapangan pekerjaan, kepala sekolah dituntut untuk mengembangkan inovasinya dan budaya *entrepreneurship* di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21, oleh karenanya kepala sekolah dituntut untuk memiliki jiwa kewirausahaan, pandai membuka jaringan dan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*), seperti komite sekolah, dunia usaha dan industri (DUDI) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) sebagai bentuk sinergi dalam melaksanakan program tersebut.

Oleh karenanya, kepala sekolah dalam prosesnya pasti akan mendapatkan berbagai macam tantangan baik permasalahan yang muncul dari internal maupun eksternal sekolah. Selain itu dengan munculnya opini tuntutan kemajuan teknologi sebagai akibat dari adanya revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21

mengharuskan sekolah khususnya kepala sekolah mencari sebuah solusi kepemimpinan kepala sekolah yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan. Hal ini adalah tantangan besar bagi SMK bidang kejuruan karena mengalami dampak langsung terhadap peningkatan kompetensi lulusannya agar dapat bersaing dan siap bekerja di dunia industri.

Menurut hasil dari penelitian “pengaruh kepala sekolah yang berjiwa wirausaha terhadap pengembangan sekolah” dari Winario (2018) menunjukkan bahwa kriteria kepala sekolah sesuai dengan Permendiknas No.13 tahun 2007, memiliki lima dimensi kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial salah satunya adalah memiliki jiwa kewirausahaan, sehingga setiap kepala sekolah/madrasah haru memiliki jiwa kewirausahaan ini dan Kepala sekolah adalah *decision maker* dan regulator merupakan faktor penentu kesuksesan sekolah, sehingga jiwa kewirausahaan kepala sekolah untuk kemandirian dan pengembangan sekolah sangat diperlukan, selain kepala sekolah setiap *stakeholder* harus bersinergi untuk kemajuan dan pengembangan sekolah. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi kewirausahaan berpengaruh pada pengembangan sekolah terutama pada era revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21.

## **7. Pengaruh Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Solusi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepimpinan kepala sekolah juga akan dihadapkan pada berbagai perubahan yang sarat dengan tantangan dan peluang pada era revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21. Dalam kondisi ini kepala sekolah tidak boleh statis tetapi harus adaptif dengan perubahan. Di sini sebagai pemimpin, kepala sekolah harus

mampu memutuskan kapan sekolah yang dipimpinnya bertahan, kapan meningkat dan kapan berkembang. Kepala sekolah harus bisa menentukan perencanaan dan membuat langkah strategis dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 maupun pembelajaran abad 21.

Dalam menjawab tantangan dan mengambil peluang perubahan kepala sekolah harus tetap mengedepankan jaminan mutu sekolah atau mutu pendidikannya. Di beberapa negara maju kepala sekolah adalah lulusan program studi khusus kepala sekolah pada perguruan tinggi. Di Indonesia belum ada program studi ini. Kepala sekolah diambil dari guru yang dianggap memiliki pengalaman mengajar yang cukup lama lalu mengikuti diklat kepala sekolah.

Dalam tataran implementasi di Indonesia masih banyak kepala sekolah yang ditunjuk tanpa memenuhi persyaratan sebagai kepala sekolah. Adapun persyaratan kepala sekolah, yaitu memiliki kompetensi kepemimpinan, manajerial, supervisi, entrepreneurship dan kepribadian.

Masih juga ada kepala sekolah yang tidak mengikuti diklat kepala sekolah. Sementara guru yang sudah ikut diklat kepala sekolah, banyak yang menunggu posisi kosong kepala sekolah. Padahal yang menjabat kepala sekolah orang yang belum diklat. Fenomena ini menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang hanya memiliki posisi secara legal saja. Tapi tidak berkarismatik dan tidak berkompetensi. Bila ini dibiarkan, maka pendidikan Indonesia akan selalu tertinggal dari negara lain.

Sekolah sebagai institusi yang membangun kualitas SDM dan mencetak generasi bangsa seharusnya dipimpin oleh seorang pemimpin yang andal. Kepala

sekolah harus memahami *leadership* dan merupakan sosok pemimpin pendidikan. Karena dia adalah nahkoda kapal yang akan berlayar ditengah samudra. Saat ini kepala sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan karismatik, visioner, transformasioner, dan situasioner. Maka kini menjadi tugas penting untuk menciptakan kepemimpinan kepala sekolah yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi khususnya dalam kepemimpinan yang handal di Indonesia. Membenahi pemimpin sekolah berarti mengawali kemajuan pendidikan. Mengupayakan relevansi kepemimpinan kepala sekolah berarti menyambut perubahan dan kebangkitan pendidikan.

Dengan kepemimpinan kepala sekolah akan dinilai kinerjanya. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Dalam menghasilkan kinerja yang baik, kepemimpinan kepala sekolah membutuhkan komitmen, motivasi dan disiplin yang kuat.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah juga dipengaruhi budaya organisasi yaitu nilai-nilai, norma norma yang diyakini bersama untuk menentukan bagaimana semua anggota organisasi bertindak untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat dan kondusif. Sehingga tercipta budaya yang menyenangkan bagi semua anggotanya. Untuk menciptakan budaya dibutuhkan komunikasi kerjasama dan kolaborasi yang baik.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah wujud nyata yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, dalam pekerjaannya kepala sekolah pasti menghadapi

berbagai macam tantangan kepemimpinan dalam mengelola sekolah baik masalah internal maupun eksternal. Selain itu dengan munculnya opini tuntutan kemajuan teknologi sebagai akibat dari adanya revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21 mengharuskan sekolah khususnya kepala sekolah mencari sebuah solusi kepemimpinan kepala sekolah yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan.

Pada penelitian dari Sulastri (2014: 2) tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap mutu sekolah didapatkan hasil yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu sekolah. Dilihat dari hal ini kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan penting dalam pengembangan mutu dan hal tersebut merupakan salah satu solusi yang dapat ditawarkan dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 maupun pembelajaran abad 21.

#### **8. Pengaruh Kompetensi Kewirausahaan dan Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Solusi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah dalam menghadapi tantangan kepemimpinannya perlu adanya sifat *entrepreneurship* dalam pekerjaannya, agar keputusan yang diambil dapat selaras dengan kebutuhan dan adaptif pada perubahan yang ada. Munculnya opini tuntutan kemajuan teknologi sebagai akibat dari adanya revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21 mengharuskan sekolah khususnya kepala sekolah mencari sebuah solusi kepemimpinan kepala sekolah yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan.

## **B. Kerangka Berfikir**

Semakin pesatnya arus komunikasi dan informasi membawa perubahan pasar kerja yang signifikan sehingga menuntut lulusan khususnya Sekolah Menengah Kejuruan untuk siap dan mampu bersaing dikancah internasional. Sebagai lulusan SMK haruslah memiliki kompetensi keahlian dalam penerapan teknologi untuk memenuhi standar kebutuhan tenaga kerja. Ilmu terapan memiliki andil yang besar dalam pembangunan bangsa, perkembangan teknologi menjadi hal yang mendasar bagi berlangsungnya kehidupan manusia sehingga segala informasi akan masuk tanpa batasan dan dengan jumlah yang tidak terbatas juga, hal ini disebabkan perkembangan internet dan teknologi digital merupakan hal yang masif dan menjadi tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin.

Dengan terjadinya revolusi industri 4.0, banyak pekerjaan yang bersifat repetitif terancam dihilangkan dan digantikan oleh teknologi. Oleh karenanya bangsa Indonesia perlu menyiapkan anak muda penerus bangsa agar dapat menyesuaikan diri dengan disediakannya pendidikan yang dapat mengoptimalkan pengetahuan dan teknologi yang tersedia saat ini melalui digitalisasi, komputasi dan kemampuan analisis data global. Setidaknya ada lima kemampuan yang harus dikuasai oleh tenaga kerja, antara lain kemampuan berbahasa asing, terutama bahasa Inggris, penguasaan pemrograman (*coding*), kepemimpinan, kemampuan komunikasi dan kreativitas. Tuntutan perubahan *mindset* manusia abad 21 yang telah disebutkan di atas menuntut pula suatu perubahan yang sangat besar dalam pendidikan nasional, yang kita ketahui pendidikan kita adalah warisan dari sistem pendidikan lama yang isinya menghafal fakta tanpa makna. Merubah sistem pendidikan Indonesia



bukanlah pekerjaan yang mudah. Sistem pendidikan Indonesia merupakan salah satu sistem pendidikan terbesar di dunia yang meliputi sekitar 30 juta peserta didik, 200 ribu Lembaga pendidikan, dan 4 juta tenaga pendidik, tersebar dalam area yang hampir seluas benua Eropa. Sejalan dengan hal itu, Kemdikbud merumuskan bahwa paradigma pembelajaran abad 21 menekankan pada kemampuan peserta didik dalam mencari tahu dari berbagai sumber, merumuskan permasalahan, berpikir analitis dan kerjasama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan masalah.

Untuk mengatasi hal tersebut pemerintah telah menyusun kerangka revitalisasi SMK dengan munculnya Inpres No. 9 Tahun 2016. Inpres tersebut memfasilitasi agar industri mendapatkan pasokan tenaga kerja kompeten dan semua lulusan SMK bisa mendapat pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya. Untuk itu penyelenggaraan pendidikan SMK haruslah mampu menghasilkan lulusan yang berkompeten sehingga memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Untuk mewujudkan lulusan SMK yang berkualitas dan berkompeten perlu adanya tindakan dari kepala sekolah, hal ini berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 menjadikan kepala sekolah *full* sebagai pemimpin dan manajer sekolah, tidak lagi dibebani tugas mengajar. Hal ini bertujuan agar kepala sekolah dapat fokus melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu sekolah. Pasal 15 Ayat (1) tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah menyatakan “Beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.” Lalu pada ayat (2) dinyatakan bahwa “Beban kerja kepala sekolah

sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan”.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21, oleh karenanya kepala sekolah dituntut untuk memiliki jiwa kewirausahaan, pandai membuka jaringan dan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*), seperti komite sekolah, dunia usaha dan industri (DUDI) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) sebagai bentuk sinergi dalam melaksanakan program tersebut.

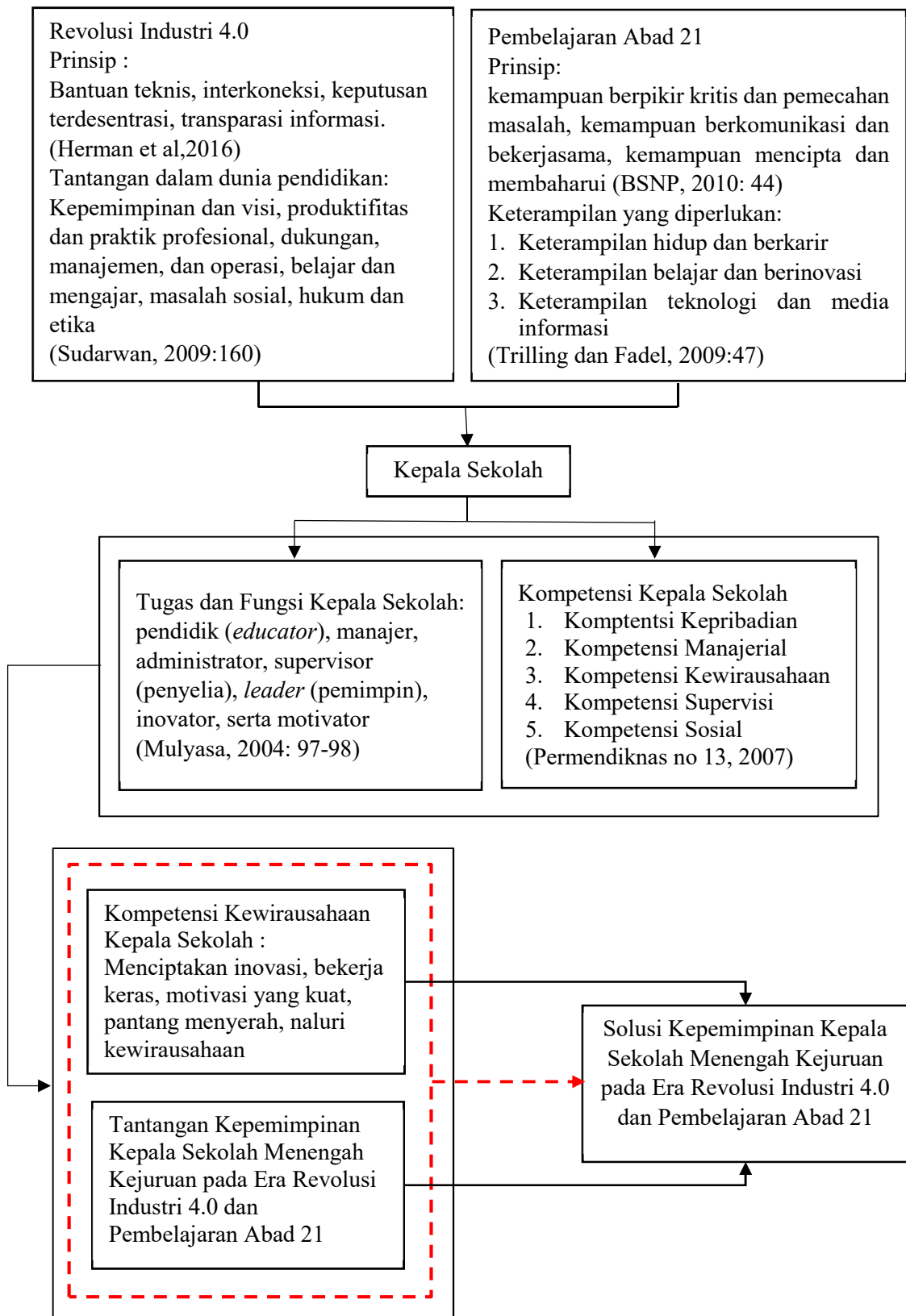
Berdasarkan uraian diatas, salah satu kunci untuk menyelenggarakan pendidikan menengah kejuruan yang mampu menyiapkan generasi, dan beradaptasi dengan *industrial revolution 4.0* adalah meningkatkan kualitas pembelajaran selaras dengan pembelajaran abad 21 atau terjadinya *link and match* antara pendidikan di SMK dan kecakapan kepemimpinan kepala sekolah

Dalam menghadapi revolusi industri maupun pembelajaran abad 21 kompetensi lain yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kewirausahaan. Kompetensi kewirausahaan kepala sekolah ini memiliki beberapa karakteristik yang meliputi: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah, (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah, dan (e) memiliki naluri

kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik. Adanya beberapa karakteristik tersebut kepala sekolah diharapkan mampu mengelola, memajukan, mengembangkan, dan memandirikan sekolah sehingga bisa menjadi sekolah mandiri yang bermutu.

Berkaitan dengan hal tersebut kepala sekolah harus mampu meningkatkan layanan dan kualitas sekolah. Jika kualitas sekolah baik, masyarakat terutama orang tua akan bersedia berperan aktif di sekolah, karena yakin anaknya akan mendapat pendidikan yang baik. Di sinilah pentingnya pribadi wirausaha kepala sekolah untuk berusaha meningkatkan kualitas sekolah agar masyarakat mau berpartisipasi dalam berbagai program sekolah.

Pada prinsipnya kompetensi kewirausahaan kepala sekolah di semua tingkat maupun jenjang pendidikan itu sama, termasuk di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Melalui kompetensi kewirausahaan tinggi yang dimiliki oleh kepala sekolah diharapkan mampu mengelola, memajukan, mengembangkan, dan mewujudkan sekolah mandiri sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya dan mampu bersaing dengan sekolah lain. Berikut adalah skema kerangka berfikir dalam penelitian ini:



Gambar 5. Kerangka Berfikir Penelitian (Sumber: Dokumen Pribadi, 2019).

### **C. Hasil Penelitian yang Relevan**

1. Hasil penelitian Arif Budi Wuriyanto (2018), yang berjudul “Pengembangan Pendidikan Vokasi Bidang Sosio-Humaniora Menghadapi Revolusi Industri Era 4.0”. Dari penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan berbahasa diluar Bahasa target mainstream, semakin diperlukan sebagai sebuah isu baru dan utama, mengingat negara-negara berkembang menuju industri semakin berpotensi menjadi pengguna, terutama dalam revolusi industri 4.0. Persamaan penelitian diatas dengan skripsi penulis yaitu adanya perlunya upaya peningkatan kemampuan peserta didik dalam menghadapi tantangan dunia kerja akibat revolusi industri di sekolah vokasi. Perbedaan penelitian diatas yaitu pada penelitian oleh Arif Budi Wuriyanto adalah ruang lingkup penelitiannya yaitu bidang Sosio-Humaniora sedangkan penulis bidang Rekayasa dan Teknologi.
2. Hasil penelitian Biwara Sakti Pracihara (2018), yang berjudul “SMK Seni dalam Konstelasi Revolusi Industri 4.0”, dari penelitiannya menunjukkan dengan adanya revolusi industri 4.0 menimbulkan sebuah tantangan bagi SMK seni untuk dapat melakukan pengembangan dan penyesuaian kurikulum, implementasi inovasi pembelajaran, pemenuhan dan peningkatan dan profesionalitas guru dan tendik, standarisasi sarana prasarana utama, pemuktahiran kerjasama industri dan jaringan kerjasama lainnya dan penataan/ pengelolaan kelembagaan uji sertifikasi pada LSP PI dan pembukaan bidang keahlian baru. Persamaan penelitian diatas adalah memiliki indikator permasalahan yang sama yaitu hal-hal yang menjadi tantangan sekolah dalam

menghadapi revolusi industri 4.0. Adapun perbedaannya terletak pada ruang lingkup penelitiannya yaitu SMK bidang seni sedangkan penulis SMK bidang Rekayasa dan Teknologi.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Suhartatik (2010) dalam skripsinya yang berjudul “Implementasi Kompetensi Kepemimpinan dan Kewirausahaan kepala SMA Yadika Bangil dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah” yang kesimpulannya membahas tentang bahwa kompetensi kepemimpinan kepala SMA Yadika Bangil diantaranya menerapkan komunikasi dan kerjasama dalam menjalankan tugas, mengarah setiap bawahan dalam menjalankan tugas dan berani mengambil keputusan. Kewirausahaan ini diterapkan dalam pengembangan kurikulum sebagai inovasi dan kreativitas yang dimiliki kepala sekolah. Dari kedua kompetensi itu menghasilkan produktivitas yang dapat dilihat dari proses belajar dan prestasi belajar.
4. Penelitian yang dilakukan oleh yakni Maryono (2013) yang tesisnya berjudul “Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat di Bidang Pendidikan Malang” yang diambil kesimpulan bahwa bentuk-bentuk kompetensi kewirausahaan kepala sekolah yaitu inovasi dan kreativitas, memiliki sifat kerja keras, pantang menyerah dan naluri kewirausahaan. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan melalui pendekatan dengan seluruh warga sekolah dan masyarakat, melibatkan orang tua dalam pembinaan siswa dibidang akademik maupun non akademik, transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan dana, faktor pendukung peningkatan partisipasi masyarakat dalam

bidang pendidikan yaitu persamaan persepsi antara sekolah dan masyarakat akan pentingnya program sekolah yang berkaitan dengan pembinaan siswa sedangkan faktor penghambatnya, masyarakat belum sepenuhnya paham akan tanggung jawab pendidikan.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah sebgaiian jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2010: 64). Hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian tentang tingkah laku, fenomena (gejala) sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi kewirausahaan kepala sekolah terhadap solusi kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan pada era revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara tantangan kepemimpinan kepala sekolah terhadap solusi kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan pada era revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersamaan antara kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dan tantangan kepemimpinan kepala sekolah terhadap solusi kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan pada era revolusi industri 4.0 dan pembelajaran abad 21.