

## RANGKUMAN (KESELURUHAN)

Suatu gejala di tahun enam puluhan menunjukkan bahwa setiap tahun sehabis ujian, para orang-tua atau wali siswa sibuk mencarikan sekolah untuk anak-anaknya. Lulusan sekolah rakyat sibuk mencari tempat di sekolah lanjutan pertama, lulusan sekolah lanjutan pertama sibuk mencari tempat di sekolah lanjutan atas, dan lulusan sekolah lanjutan atas sibuk mencari tempat di pendidikan tinggi. Gejala lain yang tidak kalah pentingnya ialah semakin sulitnya para lulusan sekolah mendapatkan pekerjaan sehingga terjadilah pengangguran terdidik. Penelitian Bank Dunia menyimpulkan bahwa 52 % lulusan SMK menjadi penganggur.

SMK memang harus relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan industri tetapi jangan diartikan sebagai kegiatan yang hanya untuk menyiapkan tenaga kerja karena kesempatan kerja merupakan salah satu kebutuhan dasar bukan satu-satunya kebutuhan dasar. Di samping itu, SMK merupakan subsistem pendidikan nasional sehingga tujuannya tidak hanya mencetak tenaga kerja yang terampil saja, melainkan juga harus turut memberikan sumbangan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya.

Kondisi SMK dewasa ini ditunjukkan oleh adanya berbagai inovasi yang telah dilakukan pemerintah seperti membangun gedung, melaksanakan kurikulum 1994, menambah ruang teori dan praktek serta peralatannya, menatar

kepala sekolah serta guru, mengenalkan dan menerapkan PSG. Sebagai langkah persiapan pelaksanaan PSG, maka pemilihan dan pengangkatan kepala sekolah, tidak lagi hanya didasarkan pada persyaratan kepangkatan, tetapi juga didasarkan pada kemampuan manajerial, teknik, dan *intrapreneurship*. Walaupun sudah banyak usaha yang dilakukan, permasalahan masih rendahnya mutu lulusannya belum juga teratasi sampai saat ini.

Tantangan regional Dikmenjur adalah pertumbuhan kekuatan-kekuatan ekonomi baru yang sedang melaksanakan proses industrialisasi (*New Industrializing Economies*) seperti Korea Selatan, Taiwan, Hongkong, Singapura dan negara-negara lainnya yang telah mulai melakukan penyesuaian struktur produksi ke arah industri-industri padat teknologi dan pembentukan blok-blok ekonomi.

Tantangan internasional Dikmenjur adalah industrialisasi, informasi, dan globalisasi yang didorong oleh kemajuan pesat di bidang iptek terutama teknologi komunikasi yang menyebabkan semakin derasnya arus informasi dengan segala dampaknya baik positif maupun negatif. Globalisasi menyebabkan kaburnya batas-batas administratif negara dan pergaulan antara bangsa (*borderless world*). Globalisasi membawa dampak ganda, di satu sisi menyebabkan iklim yang semakin terbuka untuk bekerja sama di bidang ekonomi. Di sisi lain, melahirkan iklim persaingan yang semakin ketat dan tajam di pasar bebas pada tahun 2020 nanti. Jika Indonesia tidak ingin menjadi korban terutama oleh kemajuan negara tetangga empat macan Asia atau *New Industrial Countries (NIC's)*,

maka Indonesia harus meningkatkan mutu SDM yang menguasai iptek dengan berbagai keunggulan komparatif dan kompetitif. Karena, hanya bangsa-bangsa yang mampu membuat ekonominya bermutu dunia yang akan memimpin dan dapat mempertahankan hidupnya (*survive*).

Langkah strategis agar industri Indonesia tetap berkembang ialah dengan memerangi kebodohan dan kemiskinan yang pada gilirannya mampu menghasilkan tenaga kerja profesional. Oleh sebab itu, SMK dituntut untuk memainkan peranan yang sangat penting yaitu sebagai ujung tombak penghasil tenaga teknis menengah profesional yang mampu bersaing secara sehat di pasaran global. Karena peserta didik SMK pada umumnya berasal dari keluarga berpenghasilan rendah, SMK juga turut berperan dalam mengentaskan kemiskinan.

Selama Pelita VI ini, SMK masih tetap dihadapkan pada permasalahan dan tantangan yaitu : (1) pengelolaan SMK, (2) menumbuhkan kemandirian SMK, (3) gaji guru, (4) kesiapan kemandirian SMK, (5) biaya investasi dan biaya operasional, dan (6) kemampuan memasarkan keahliannya. Berdasarkan keenam pokok masalah SMK, maka peneliti memilih masalah pokok yang paling cocok dengan bidang studi peneliti yaitu masalah pengelolaan SMK dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai fokus penelitiannya. Alasan lainnya adalah (1) penelitian Deming membuktikan bahwa 85 % masalah yang timbul di dalam organisasi disebabkan oleh pengelolaan yang tidak profesional; dan (2) Domingo dalam *Asean Manager* Februari 1994 menyatakan, "*Bad quality comes from bad management,*

*not bad employees.*" (Rendahnya mutu disebabkan oleh jeleknya pengelolaan, bukan dari rendahnya kemampuan dan kemauan pegawai-pegawainya), dan (3) keberhasilan atau kegagalan SMK menghasilkan lulusan tenaga kerja yang profesional secara dominan ditentukan oleh kehandalan (*reliability*) pengelolaan sekolahnya, sedangkan kehandalan pengelolaan sekolah sangat kuat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan kepala sekolahnya.

Pernyataan-pernyataan di atas merupakan bukti bahwa masalah kepemimpinan Kepala SMK masih tetap aktual dan relevan sampai saat ini. Jika masalah belum handalnya pengelolaan SMK oleh kepala sekolahnya dibiarkan berlarut-larut, maka wujud profesi lulusan SMK yang seharusnya ditampilkan olehnya belum cukup diakui oleh masyarakat calon pemakai. Oleh karena itu, mutu dan sikap kemandirian lulusan SMK akan tetap dinilai rendah oleh para pengusaha dan pejabat pemerintah. Di samping itu, lulusan SMK yang tidak bermutu dapat menghambat peningkatan mutu SDM yang pada gilirannya dapat mengganggu stabilitas sistem Ipoleksosbudhankamnasmitag.

Masalah kepemimpinan penting untuk diteliti karena pengembangan mutu SDM yang seharusnya diprioritaskan adalah aspek kepemimpinannya. Kepemimpinan dalam arti pemimpin yang memiliki kemampuan *intrapreneurship*. Jika ditinjau dari pendekatan perilaku kepemimpinan *intrapreneurship*, maka ada empat unsur yang harus diperhatikan yaitu sifat-sifat kepemimpinan *intrapreneurship*, konteks organisasi, peraturan pelaksanaan, dan lingkungan luarnya (Kao, 1991).

Berdasarkan uraian di atas, maka tampak jelas latar belakang kondisional, situasional, tantangan dan tuntutan terhadap SMK dan menjadi tema sentral penelitian yang dapat dirumuskan seperti berikut ini.

Nilai-nilai peraturan pelaksanaan Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sangat ideal. Tetapi tingkat keberhasilannya sebagian besar tergantung pada aktivitas di tingkat SMK itu sendiri, khususnya pada pola kepemimpinan yang dianutnya. Oleh sebab itu, pembinaannya harus dilaksanakan pada seluruh potensi sumber daya pendidikan yang ada di SMK secara terkoordinasi sehingga mampu membina dirinya dalam interaksi positif dengan lingkungan sekitarnya. Pola kepemimpinan yang demikian disebut perilaku kepemimpinan *intrapreneurship*, dan menjadi ajang tingkat keberhasilan kepemimpinan Kepala SMK yang bersangkutan dalam mengurangi kesenjangan SMK dengan pesatnya kemajuan iptek di dunia usaha dan industri.

Lemahnya kepemimpinan *intrapreneurship* Kepala SMK Kotamadya Kodya Bandung menggugah motivasi peneliti untuk melakukan penelitian, guna memberikan sumbangan konsep kepemimpinan *intrapreneurship* Kepala SMK.

Pertanyaan penelitiannya ialah, "Bagaimana deskripsi, prediksi, dan antisipasi tentang profil perilaku kepemimpinan *intrapreneurship* Kepala SMK di Kotamadya Bandung ?".

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan inkuiri naturalistik. Analisisnya dilakukan sejak awal hingga akhir penelitian. Semua analisis berdasarkan kategorisasi data untuk mendapatkan makna yang paling dominan.

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut.

Pelaksanaan PSS di SMK Kotamadya Bandung menampilkan pola kepemimpinan yang cenderung bergaya otoriter sehingga belum menampilkan sifat-sifat kepemimpinan *intrapreneurship* seutuhnya dengan akronim TEKNIK. Sifat-kepemimpinan *intrapreneurship* meliputi : Terampil dalam hal teknik, sosial, konseptual, dan manajerial; Etos kerja dalam hal motif pencapaian tujuan, mempunyai visi jauh ke depan, suka berinovasi, suka berkreasi, suka beradaptasi, suka bekerja keras, suka bekerja sistematis, bertanggung jawab, berdisiplin tinggi, percaya diri yang kuat, dan pelayannya memuaskan segala pihak; Keberanian mengambil resiko dengan penuh perhitungan, dan belajar dari kesalahan; Negosiasi; Intuisi bisnis (spekulasi pasar); Keluarga berlatar belakang *entrepreneurship*, dan kepala sekolah berlatar belakang pendidikan teknik. Kesimpulan ini merupakan 21 sifat kepemimpinan *intrapreneurship* sebagai perluasan dari temuan Kao.

Kinerja yang dicapai melalui gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dikategorikan marginal karena belum sepenuhnya didukung oleh konteks organisasi yang kondusif dalam melaksanakan peraturan PSS yang idealis itu. Jika Kepala SMK belum memiliki 21 sifat kepemimpinan *intrapreneurship*, pengembangan kemandirian dalam proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan kurikulum sukar diwujudkan. Dalam upaya

meningkatkan mutu pendidikan kejuruan, peningkatan mutu kepemimpinan itu menuntut sistem pemilihan dan pengangkatan Kepala SMK yang berkemampuan *intrapreneurship* di samping syarat-syarat lainnya menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi calon Kepala SMK perlu memasukkan konsep kepemimpinan *intrapreneurship* yang didasari oleh imtak dan imteks sebagai salah satu materi pokoknya.

Ikhtisar kualitatif hasil penelitian seperti yang tercantum pada Lampiran 4.

