

BA.U.2.CKS.1-1

# BAHAN PEMBELAJARAN

## DIKLAT CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

# LATIHAN

# KEPEMIMPINAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
LEMBAGA PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN  
KEPALA SEKOLAH (LPPKS)  
2017





# BAHAN PEMBELAJARAN

## DIKLAT CALON KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

### LATIHAN KEPEMIMPINAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
LEMBAGA PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN  
KEPALA SEKOLAH (LPPKS)



**Apakah Saudara ingin memberikan umpan balik/masukan mengenai Bahan Pembelajaran PPCKS?**

Pemerintah Indonesia mengajak para individu dan organisasi untuk memberikan umpan balik/masukan, baik positif atau negatif, tentang bahan pembelajaran PPCKS.

Dalam hal ini, Saudara diajak untuk memberikan umpan balik (masukan/keluhan) ke Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), melalui:

Situs Web	: <a href="http://lppks.kemdikbud.go.id">lppks.kemdikbud.go.id</a>
Email	: <a href="mailto:lp2kssolo@gmail.com">lp2kssolo@gmail.com</a>
Telephone	: (0271) 8502888, 8502999
SMS	: -
Fax	: (0271) 8502000
Surat	: Petugas Penanganan Keluhan Kp. Dadapan RT. 06/ RW. 07, Desa Jatikuwung, Gondangrejo, Karanganyar, Jawa Tengah



**Bahan Pembeajaran : Latihan Kepemimpinan**

Tim Pengembang Bahan Ajar

Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS)

**Pengarah**

Sumarna Surapranata, Ph.D	Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
Dra. Garti Sri Utami, M.Ed.	Direktur Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah
Prof. Dr. Nunuk Suryani, M.Pd.	Kepala LPPKS

Penanggung Jawab	Dr. Abdul Kamil Marisi
Penanggung Jawab Review 1	Drs. I Nyoman Rudi Kurniawan, M.T.
Penanggung Jawab Review 2	Drs. Wiyono, M.Pd
Penanggung Jawab Review 3	Drs. Wiyono, M.Pd

TIM Penulis	Tim Reviewer 1 & 2	Tim Reviewer 3
Drs. Edy Legowo, M.Pd	Drs. Edy Legowo, M.Pd	Erna Indawati, M.Pd.
Sri Prihartini Yulia, M.Hum	Sri Prihartini Yulia, M.Hum	Dr. Dian Fajarwati, M.Pd.
Tutik Susilowati, S.Sos., M.Si	Drs. Sodik Purwanto, M.Pd.	Ratna Juwita, M.Pd

Tim Pengembang Teknologi Pembelajaran	Jarot Susilo, M.Kom.
---------------------------------------	----------------------

Diterbitkan Oleh:  
LPPKS, Indonesia  
Cetakan Pertama 2012  
Cetakan kedua 2013  
Cetakan ketiga 2014  
Cetakan keempat 2017





## KATA PENGANTAR

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah mengamanatkan perlunya suatu sistem rekrutmen dan pembinaan karir kepala sekolah/madrasah agar diperoleh kepala sekolah/madrasah yang kredibel dan berkompoten. Pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggungjawab dalam bidang sumber daya manusia. Sesuai Visinya, LPPKS adalah lembaga yang bertugas menyiapkan, mengembangkan dan memberdayakan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah yang amanah, berjiwa wirausaha dan profesional

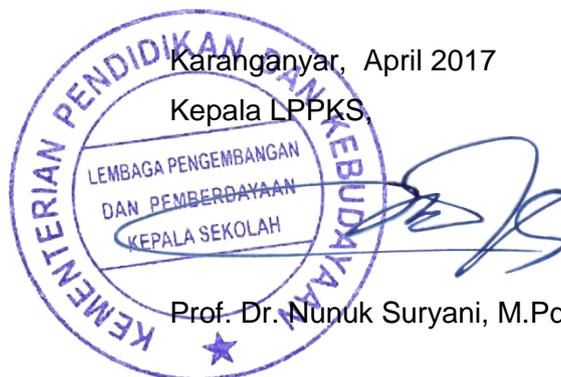
Sistem penyiapan calon kepala sekolah/madrasah meliputi beberapa tahap, antara lain dimulai dari seleksi administrasi, seleksi akademik dan pendidikan dan pelatihan (diklat). Peserta yang telah lulus seleksi administrasi dan seleksi akademik mengikuti Pendidikan dan Latihan Calon Kepala Sekolah/Madrasah (Diklat Cakep). Dalam diklat calon kepala sekolah, peserta mendapat materi-materi yang berkaitan dengan tugas, pokok, dan fungsi kepala sekolah, baik yang bersifat manajerial sekolah, maupun kepemimpinan sekolah.

Berkaitan dengan hal tersebut, LPPKS menyiapkan bahan pembelajaran sesuai dengan materi yang dibutuhkan calon kepala sekolah dengan mengintegrasikan nilai-nilai karakter terutama nilai religius, integritas, mandiri dan gotong royong. Materi dirancang untuk pembelajaran mandiri agar calon kepala sekolah dapat menggunakannya secara aktif. Diharapkan pada akhir kegiatan pembelajaran, pengetahuan dan keterampilan peserta akan meningkat sehingga dapat digunakan untuk mempersiapkan diri menjadi kepala sekolah dan dimanfaatkan sebagai dasar pengembangan keprofesian secara berkelanjutan. Hal tersebut diharapkan berdampak terhadap semakin banyaknya pemimpin baru yang amanah, berjiwa wirausaha, dan profesional.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyusunan bahan pembelajaran ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi kita semua.

Karanganyar, April 2017

Kepala LPPKS,



Prof. Dr. Nunuk Suryani, M.Pd



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	viii
PENJELASAN UMUM .....	1
A. Pengantar Bahan Pembelajaran .....	1
B. Hasil Pembelajaran Yang Diharapkan .....	3
C. Tagihan.....	5
D. Ruang Lingkup .....	6
E. Langkah – Langkah Pembelajaran .....	6
KEGIATAN <i>IN SERVICE LEARNING</i> 1 ( IN-1) .....	10
A. Kegiatan Pembelajaran 1 .....	10
TOPIK : Kepemimpinan Spiritual .....	10
1. Materi .....	10
2. Penugasan .....	27
3. Refleksi .....	30
4. Simpulan.....	30
B. Kegiatan Pembelajaran 2 .....	32
TOPIK : Kepemimpinan Pembelajaran .....	32
1. Materi .....	32
2. Penugasan .....	45
3. Refleksi .....	50
4. Simpulan.....	51
C. Kegiatan Pembelajaran 3 .....	52
TOPIK : Kepemimpinan Kewirausahaan.....	52
1. Materi .....	52
2. Penugasan .....	68
3. Refleksi .....	72
4. Simpulan.....	72
KEGIATAN <i>ON THE JOB LEARNING</i> (OJL).....	74
KEGIATAN <i>IN SERVICE LEARNING</i> 2 (IN-2) .....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	78
GLOSARIUM.....	81
BAHAN BACAAN .....	82



## PENJELASAN UMUM

### A. Pengantar Bahan Pembelajaran

Bahan pembelajaran latihan kepemimpinan ini memfasilitasi calon kepala sekolah/ madrasah untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, kewirausahaan, dan sosial. Kompetensi tersebut akan dicapai melalui pemberian berbagai pengalaman belajar dengan materi kepemimpinan spiritual, kewirausahaan, dan pembelajaran.

Tiga materi kepemimpinan tersebut secara garis besar memuat uraian tentang konsep, dimensi atau komponen, dan karakteristik masing-masing jenis kepemimpinan, serta strategi pengembangan baik untuk pengembangan diri calon kepala sekolah maupun pengembangan sekolah yang kelak akan dipimpinnya. Dengan kata lain, Master Trainer akan memberikan pengalaman belajar selama diklat kepemimpinan dengan berbagai metode dan sumber belajar. Berbagai metode yang dimaksud seperti diskusi dan presentasi, demonstrasi, refleksi, *assignment* (pemberian tugas), pemberian umpan balik, dan dinamika kelompok. Dinamika kelompok merupakan metode pembelajaran yang dikembangkan untuk menguatkan atau mendukung upaya pencapaian kompetensi kepribadian, sosial, dan jiwa kewirausahaan. Secara teknis dinamika kelompok merupakan bentuk penugasan untuk melakukan aktivitas dalam tim.

Selama beraktivitas dalam tim, sesungguhnya sarat akan nilai. Nilai yang dimaksud adalah nilai kepemimpinan spiritual, kewirausahaan, dan kepemimpinan pembelajaran, Di samping sarat akan nilai, kegiatan ini juga berfungsi sebagai media penyegaran bagi peserta selama diklat. Penggunaan berbagai sumber belajar seperti bahan pembelajaran, lembar kerja, penggunaan multi media, bahan tayang, bahan bacaan, dan sejenisnya akan mendukung pencapaian hasil belajar yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pendekatan pembelajaran andragogi yaitu memfasilitasi orang dewasa agar mudah mempelajari bahan pembelajaran.

Langkah-langkah proses pembelajaran kepemimpinan ini secara berurutan diawali dengan: (1) Penjelasan Umum; (2) Kontrak Program; (3) Kepemimpinan Spiritual; Kepemimpinan pembelajaran; dan Kepemimpinan kewirausahaan. Dinamika kelompok terintegrasi di setiap sesi pelatihan masing-masing kepemimpinan. Urutan proses pembelajaran secara lebih detail dikemukakan pada langkah-langkah pembelajaran di setiap materi latihan kepemimpinan. Adapun struktur program kegiatan latihan kepemimpinan adalah sebagai berikut.

Bahan pembelajaran ini disusun dengan mengintegrasikan nilai-nilai karakter khususnya religius, integritas, gotong royong, dan mandiri.

## STRUKTUR PROGRAM LATIHAN KEPEMIMPINAN

NO	MATERI	WAKTU
1	Penjelasan umum Latihan Kepemimpinan	0,5 jp
2	Dinamika Kelompok a. Kontrak Program b. Yel-yel nasional c. Lagu kebangsaan dan yel-yel suku d. Koreografi	1 JP
3	Kepemimpinan Spiritual	5JP
4	Kewirausahaan	6 JP
5	Dinamika Kelompok a. Membangun menara / Membuat pesawat terbang b. Tali mesra c. Pasak bumi d. Lempar gelang	2 JP
6	Kepemimpinan Pembelajaran	8JP
7	Dinamika Kelompok *) a. Kotak Misteri b. Pejuang Semut/Bom Waktu  c. Segitiga bermuda d. Pesan berantai e. Dimensi Manusia f. Samson Delilah g. Senam h. Deer Hunter i. Motor Mania j. Trustee & Parachutere k. Berenang l. VEDC	3,5 JP
8	Refleksi Latihan Kepemimpinan a. Menonton film laskar pelangi b. Identifikasi nilai-nilai kepemimpinan spiritual, kewirausahaan dan pembelajaran c. Refleksi secara menyeluruh d. Penutup latihan kepemimpinan	1 JP

\*) Dimainkan sesuai dengan kondisi di lapangan

Semoga apa yang ada sekarang ini dapat memberikan tambahan manfaat bagi penyiapan calon-calon kepala sekolah yang berkualitas, dan pada gilirannya dapat mendukung percepatan perkembangan pendidikan di Indonesia.

## **B. Hasil Pembelajaran Yang Diharapkan**

### **1. Kegiatan Pembelajaran 1: *Kepemimpinan Spritual***

Setelah mengikuti kegiatan *In Service Learning 1*, saudara diharapkan:

- a. mampu menjelaskan konsep kepemimpinan spiritual;
- b. mampu menjelaskan model-model kepemimpinan spiritual;
- c. mampu menerapkan strategi kepemimpinan spiritual melalui studi kasus;

Melalui proses pembelajaran dalam diklat calon Kepala Sekolah *In Service Learning 1*, saudara akan mendapatkan penguatan pada satu nilai karakter utama, yaitu religius dengan sub nilai; bekerja sebagai panggilan dan pelayanan, bersyukur dengan semangat mencukupi, selalu berbagi dan mengabdikan sebagai penghargaan diri.

Pada saat *On Job Learning*, saudara diharapkan:

- a. mampu menyusun program pengembangan sekolah dengan memasukkan nilai-nilai spiritual dalam rencana tindak kepemimpinan spiritual;
- b. menerapkan nilai-nilai religius dengan sub nilai; bekerja sebagai panggilan dan pelayanan, bersyukur dengan semangat mencukupi, selalu berbagi dan mengabdikan sebagai penghargaan diri, pada sekolah sendiri dan sekolah magang.

Pada saat *In Service Learning 2*, saudara diberi tugas untuk mempresentasikan hasil kajian ketika melakukan kegiatan OJL melalui laporan pelaksanaan Rencana Tindak Kepemimpinan berbasis hasil Evaluasi Diri Sekolah. Pada tahap ini, nilai-nilai religius diharapkan sudah terinternalisasi pada diri saudara melalui proses habituasi selama OJL

### **2. Kegiatan Pembelajaran 2: *Kepemimpinan Pembelajaran***

Setelah mengikuti kegiatan *In Service Learning 1*, saudara diharapkan

- a. Mampu menjelaskan konsep kepemimpinan pembelajaran dengan menjunjung tinggi karakter menghargai pendapat orang lain;
- b. Mampu mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan pembelajaran dengan kreatif;
- c. Mampu mempraktikkan karakteristik kepemimpinan pembelajaran melalui *role play* dengan kreatif dan profesional;

- d. Mampu mengimplementasikan kepemimpinan pembelajaran dalam penyusunan rencana tindak kepemimpinan pembelajaran.

Pada saat *On Job Learning*, saudara diharapkan:

- a. mampu menyusun program peningkatan kinerja sekolah dengan mengintegrasikan konsep kepemimpinan pembelajaran dalam rencana tindak kepemimpinan pembelajaran;
- b. mampu melaksanakan supervisi akademik bagi guru junior sebagai wujud implementasi kepemimpinan pembelajaran,
- c. menumbuhkan nilai-nilai integritas ( sub nilai komitmen moral), mandiri (sub nilai kreatif dan professional), dan gotong royong (sub nilai menghargai pendapat orang lain) pada saat melaksanakan magang di sekolah sendiri (magang 1) maupun sekolah lain (magang 2)

Pada saat *In Service Learning 2*, saudara diharapkan:

- a. mampu mempresentasikan hasil kegiatan Rencana Tindak Kepemimpinan (RTK) dalam rangka peningkatan kinerja sekolah yang dilaksanakan pada saat OJL dengan mengintegrasikan karakter integritas (komitmen) dan mandiri (kreatif)
- b. mampu mempresentasikan hasil kegiatan supervisi akademik bagi guru junior secara professional sebagai wujud implementasi kepemimpinan pembelajaran;
- c. nilai-nilai integritas, mandiri, dan gotong royong diharapkan telah tertanam kuat dan tumbuh pada diri saudara melalui proses habituasi selama In 1 dan OJL

### **3. Kegiatan Pembelajaran 3: *Kepemimpinan Kewirausahaan***

- a. mampu menjelaskan konsep kepemimpinan kewirausahaan;
- b. mampu mendemonstrasikan karakteristik kepemimpinan;
- c. mampu menjelaskan karakteristik kepemimpinan;
- d. mampu mengembangkan jiwa inovasi, bekerja keras, motivasi kuat, dan pantang menyerah;
- e. mampu membuat program pengembangan sekolah berbasis kepemimpinan kewirausahaan;
- f. Menerima nilai-nilai kepemimpinan kewirausahaan untuk dinternaliasasi;
- g. Mulai menerapkan nilai-nilai kepemimpinan kewirausahaan selama proses pendidikan dan pelatihan penyiapan calon kepala sekolah.
- h. Mampu mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan kewirausahaan bagi diri dan warga sekolah untuk peningkatan mutu sekolah.

## C. Tagihan

### 1. Kegiatan Pembelajaran 1: *Kepemimpinan Spritual*

Untuk mencapai hasil yang diharapkan saudara diminta:

- a. melakukan *brainstorming* tentang konsep/pengertian kepemimpinan spiritual;
- b. mengisi instrumen visi diri;
- c. mendiskusikan konsep, model, dan strategi kepemimpinan spiritual;
- d. “Penjangkaran” konsep, model, dan strategi kepemimpinan spiritual;
- e. mengucapkan ‘Ikrar’ menjadi kepala sekolah;
- f. mendiskusikan studi kasus kepemimpinan spiritual;
- g. menyusun program pengembangan sekolah dengan memasukkan nilai-nilai kepemimpinan spiritual.

**Adapun tagihannya adalah sebagai berikut:**

- a. rumusan konsep diri berdasarkan *brainstorming*;
- b. hasil pengisian instrumen dan refleksi visi diri;
- c. hasil presentasi tentang konsep, model, dan strategi kepemimpinan spiritual;
- d. kesiapan untuk sering berikrar menjadi kepala sekolah dengan menerapkan kepemimpinan spiritual;
- e. hasil diskusi studi kasus kepemimpinan spiritual;
- f. hasil penyusunan program pengembangan sekolah dengan memasukkan nilai-nilai spiritual dalam rencana tindak kepemimpinannya.

### 2. Kegiatan Pembelajaran 2: *Kepemimpinan Pembelajaran*

- a. Hasil diskusi yang toleran tentang konsep-konsep kepemimpinan pembelajaran;
- b. Hasil identifikasi kreatif tentang karakteristik kepemimpinan pembelajaran;
- c. Role play yang profesional tentang salah satu program kepemimpinan pembelajaran;
- d. Rencana tindak kepemimpinan pembelajaran.

**Tagihan terintegrasi pada latihan kepemimpinan adalah:**

Implementasi RTK berbasis EDS.

### 3. Kegiatan Pembelajaran 3: *Kepemimpinan Kewirausahaan*

Untuk dapat mencapai hasil yang diharapkan, Saudara diminta:

- a. think and share konsep kepemimpinan;
- b. membuat media pembelajaran berbasis limbah sekolah;
- c. mendiskusikan karakteristik kepemimpinan kewirausahaan;

- d. mampu mengembangkan jiwa inovasi, bekerja keras, motivasi kuat, dan pantang menyerah;
- e. menyusun program pengembangan sekolah berbasis kepemimpinan kewirausahaan.

**Adapun tagihannya adalah:**

- a. Konsep kepemimpinan;
- b. Hasil diskusi karakteristik kepemimpinan kewirausahaan;
- c. Media pembelajaran berbasis limbah sekolah;
- d. Hasil diskusi program pengembangan kewirausahaan sekolah;

## **D. Ruang Lingkup**

### **1. Ruang lingkup materi Kepemimpinan Spiritual meliputi:**

- a. Kepemimpinan Pendidikan;
- b. Konsep Kepemimpinan Spiritual;
- c. Strategi Menerapkan Kepemimpinan Spiritual.

### **2. Ruang lingkup materi Kepemimpinan Pembelajaran meliputi:**

- a. Konsep Kepemimpinan Pembelajaran;
- b. Karakteristik Kepemimpinan Pembelajaran;
- c. Implementasi Kepemimpinan Pembelajaran.

### **3. Ruang lingkup materi kepemimpinan Kewirausahaan meliputi:**

- a. Konsep Kepemimpinan Kewirausahaan;
- b. Karakteristik Kepemimpinan Kewirausahaan;
- c. Strategi Pengembangan Karakter Kewirausahaan di Sekolah;
- d. Kepemimpinan Kewirausahaan di Sekolah.

## **E. Langkah – Langkah Pembelajaran**

### **1. Kepemimpinan Spiritual**

Kegiatan pembelajaran latihan kepemimpinan meliputi tiga tahapan yaitu: tahap dinamika kelompok-1, pembelajaran kepemimpinan spiritual, dan dinamika kelompok-2. Tahap dinamika-1 meliputi langkah-langkah: 1) pembentukan suku dengan anggota 10-13 anggota; 2) membuat kesepakatan kontrak program, 3) membuat yel-yel nasional dan suku, dan penugasan. Kegiatan dinamika kelompok-1 ini dilakukan di dalam selama 2 x 45 menit. Tahap kedua penyajian materi materi kepemimpinan spiritual selama 5 x 45 menit yang dilakukan di dalam kelas.

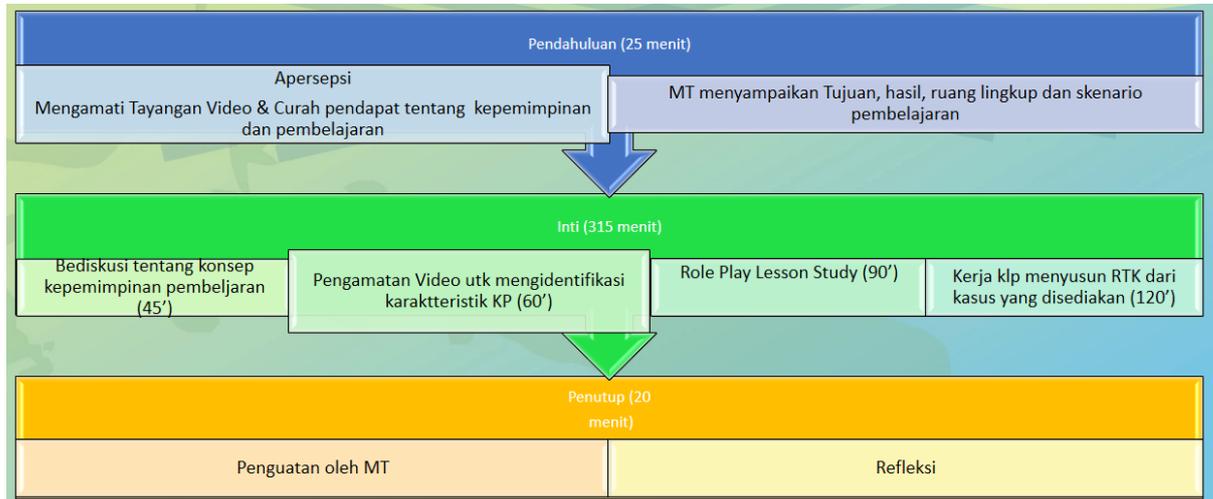
Adapun langkah-langkah penyajian materi kepemimpinan spiritual mengikuti langkah-langkah berikut:

- a. peserta *brainstorming* tentang konsep/ pengertian kepemimpinan spiritual;
- b. peserta mengasesmen visi diri (mengisi Instrumen Visi Diri, menskor hasil isian, mentabulasi, menyerahkan hasil tabulasi ke *Master Trainer* (MT);
- c. MT menganalisis/ mengkategorikan peserta diklat ke dalam Tabel Empat Kategori Kecenderungan Tipe Visi Diri berdasarkan skor tertinggi diantara empat tipe visi diri;
- d. MT menyampaikan secara lisan hasil pengkategorian kecenderungan tipe visi diri kepada peserta berdasarkan jumlah/ frekuensi tertinggi masing-masing peserta;
- e. peserta melakukan rerefleksi menggunakan Format Refleksi Diri yang disediakan MT dan menyusun rencana upaya perubahan dan pengembangan terhadap visi diri peserta;
- f. MT menugaskan peserta untuk mendiskusikan konsep, model kepemimpinan spiritual; model tiga-komponen berorientasi masa depan; dan lima pikiran sukses masa depan dalam kelompok kecil ( 5-7 anggota/ perkelompok)
- g. perwakilan kelompok mempresentasikan dalam kelompok besar;
- h. MT memfasilitasi peserta untuk me-“njangkar”-kan (menyimpan informasi hasil diskusi ke dalam memori jangka panjang) pengetahuan hasil pengalaman belajar tentang kepemimpinan spiritual, dengan membimbing peserta memvisualisasikan pengetahuan tersebut dengan gaya belajar inteligensi bodi-kinestetik, interpersonal, dan intrapersonal;
- i. MT memfasilitasi peserta untuk menyusun program pengembangan sekolah dengan memasukkan nilai-nilai spiritual dalam rencana tindak kepemimpinan
- j. MT mengajak peserta untuk mengucapkan “Ikrar” kepemimpinan spiritual sebagai “kepala sekolah”, dan menyampaikan pesan agar disering diulang-ulang di setiap pagi sebelum beraktivitas;
- k. Penutupan, peserta diajak untuk membuat simpulan, mengucapkan ikrar sukses menjadi kepala sekolah masa depan.

Tahap pembelajaran ketiga adalah dinamika kelompok-2 yaitu memberikan penugasan untuk memperkuat pemahaman terhadap nilai-nilai kepemimpinan spiritual peserta. Kegiatan ini dilaksanakan 2 x 45 menit. *Master Trainer* (MT) akan memfasilitasi penugasan dinamika kelompok-2 ini. Pada akhir kegiatan ini MT memfasilitasi Saudara untuk melakukan refleksi secara lisan dan tertulis (Format refleksi).

Langkah-langkah pembelajaran dalam diklat calon Kepala Sekolah *In Service Learning 1*, MT akan mengintegrasikan satu nilai karakter utama, yaitu religius dengan sub nilai; bekerja sebagai panggilan dan pelayanan, bersyukur dengan semangat mencukupi, selalu berbagi dan mengabdikan sebagai penghargaan diri.

## 2. Kepemimpinan Pembelajaran

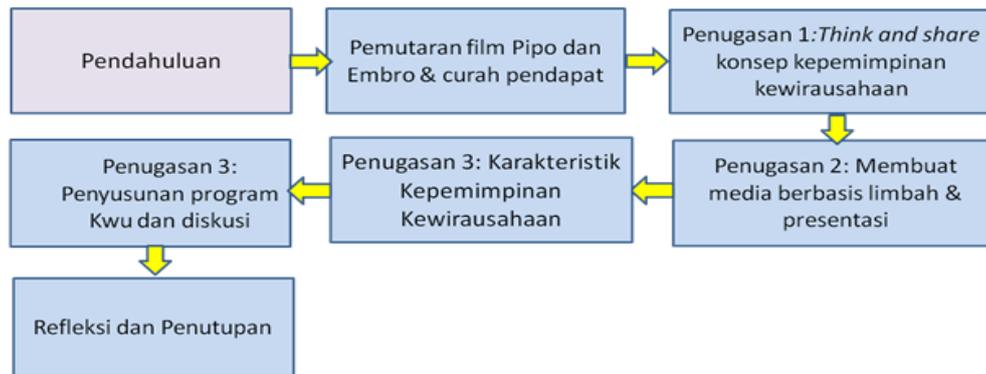


Kegiatan pembelajaran dilanjutkan dengan fasilitasi materi kepemimpinan pembelajaran selama 5x45 menit dengan langkah-langkah pembelajaran sebagai berikut:

- melakukan curah pendapat tentang konsep kepemimpinan pembelajaran;
- mendiskusikan konsep, karakteristik dan implementasi kepemimpinan pembelajaran. Kelompok beranggotakan antara 5-7 orang. Hasil diskusi kelompok, selanjutnya dipresentasikan dalam kelompok besar;
- Mengamati tayangan video untuk mengidentifikasi karakteristik dan implementasi kepemimpinan pembelajaran. Hasil diskusi dipresentasikan dalam kelompok besar;
- Melaksanakan *role play* salah satu program untuk mempraktikkan implementasi kepemimpinan pembelajaran yaitu Reformasi Sekolah melalui Implementasi *Lesson Study* untuk menciptakan *Learning community* di Sekolah.
- Menyusun rencana tindak kepemimpinan (RTK) berdasarkan kasus yang tersedia.

Selama melaksanakan diklat calon Kepala Sekolah *In Service Learning 1*, MT akan memandu dan mendampingi saudara dalam mengintegrasikan nilai karakter integritas (sub nilai komitmen moral), mandiri (sub nilai kreatif dan profesional), dan gotong royong (sub nilai menghargai pendapat orang lain).

### 3. Kepemimpinan Kewirausahaan



- a. Master Trainer membuka pembelajaran dan menyampaikan skenario pembelajaran.
- b. Master Trainer menyampaikan materi awal kepemimpinan kewirausahaan.
- c. Peserta diklat melaksanakan think and share tentang konsep kepemimpinan kewirausahaan.
- d. Master Trainer memberikan penugasan, yaitu lomba membuat media pembelajaran berbasis bahan limbah sekolah secara berkelompok (satu kelas dibagi menjadi 6 kelompok).
- e. Peserta diklat melaksanakan penugasan seperti yang dijelaskan oleh master trainer.
- f. Setelah selesai membuat media pembelajaran, peserta diklat mempresentasikan hasil karyanya.
- g. Master Trainer mengamati penugasan dan melaksanakan penilaian.
- h. Peserta diklat mendiskusikan karakteristik kepemimpinan kewirausahaan.
- i. Master Trainer memberikan materi tentang karakteristik kepemimpinan kewirausahaan, strategi pengembangan karakter kewirausahaan dan pembelajaran kewirausahaan di sekolah.
- j. Peserta diklat merancang program pengembangan sekolah berbasis kepemimpinan kewirausahaan.
- k. Peserta diklat mempresentasikan program pengembangan sekolah berbasis kepemimpinan kewirausahaan.
- l. Peserta diklat mengisi lembar refleksi.
- m. Master Trainer menutup pembelajaran.

## KEGIATAN *IN SERVICE LEARNING* 1 ( IN-1)

### A. Kegiatan Pembelajaran 1

#### TOPIK : Kepemimpinan Spiritual

##### 1. Materi

###### A. Pendahuluan

Efektif atau tidaknya sebuah sekolah dapat ditunjukkan oleh naik atau turun prestasi akademik siswa. Marzano, dkk. (2005) dalam bukunya yang berjudul *School leadership that work: from research to results*, Bab 6, menunjukkan bahwa pada tes khusus yang memiliki tingkat kelulusan rata-rata 50%, siswa di sekolah efektif akan lulus 72%, sedangkan siswa di sekolah tidak efektif hanya lulus 28%, terdapat perbedaan 44%. Perbedaan tersebut menjadi lebih ekstrem lagi ketika siswa di sekolah "efektif" diambil 1% di bagian atas dan sekolah yang "tidak efektif" diambil 1% siswa yang berada di bagian bawah. Hasil dari asumsi ini adalah siswa di sekolah efektif lulus tes 85%, sedangkan siswa di sekolah yang "tidak efektif" hanya lulus 15%. Pertanyaan pokok dari hasil penelitian ini adalah: "Sejauhmana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi belajar siswa?"

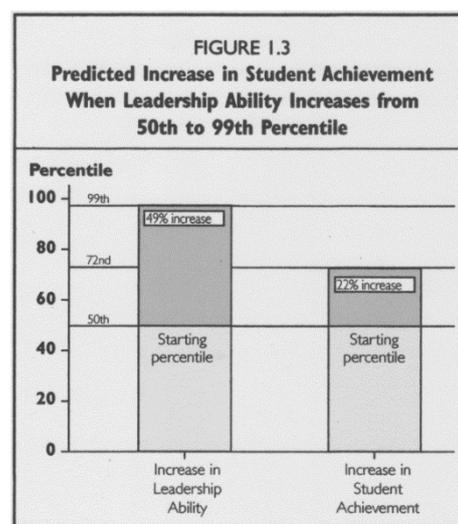
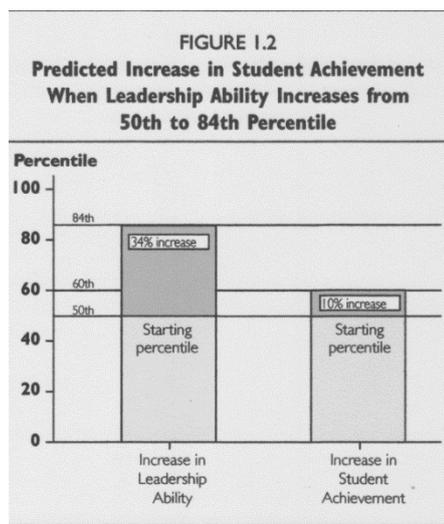
Tabel 1. Persentase Harapan Siswa lulus atau Gagal dalam Tes pada Sekolah yang Efektif versus Sekolah Tidak \*)

Sekolah	Harapan rata-rata lulus	Harapan rata-rata gagal
Efektif (A)	72%	28%
Tidak efektif (B)	28%	72%

\*) Sumber: Diadaptasi dari Robert J Marzano, Waters Timothy, dan A. McNulty Brian (2005, hal: 4)

Marzano, dkk (2005) melakukan meta-analisis terhadap 69 hasil studi yang melibatkan 2.802 sekolah, sekitar 1,4 juta siswa, dan 14.000 guru yang hasilnya menunjukkan adanya korelasi antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan prestasi akademik siswa yaitu rata-rata sebesar 0.25. Untuk memberi makna angka korelasi 0.25 tersebut, Marzano, dkk., melakukan simulasi sebagai berikut. Bilamana menggunakan asumsi rata-rata kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dan prestasi akademik siswa pada persentil 50, kemudian kemampuan kepemimpinan kepala sekolah ditingkatkan mencapai persentil 84 sebagai dampak dari kehadiran mereka dalam pelatihan atau seminar kepemimpinan, maka prestasi akademik siswa akan meningkat 10% dari

persentil 50 menjadi persentil 60. Simulasi kedua, bilamana kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dapat ditingkatkan hingga mencapai persentil 99 dari persentil 50, maka hasilnya dari waktu ke waktu dapat diprediksi rata-rata prestasi siswa akan naik ke persentil 72 dari persentil 50. Ini adalah temuan menarik bahwa seorang kepemimpinan Kepala sekolah yang efektif dapat memiliki pengaruh yang dramatis pada peningkatan prestasi akademik siswa secara keseluruhan. Kondisi tersebut membuat sebagian besar guru, orangtua, dan siswa merasa senang melihat kinerja sekolah (Marzano, 2005).



Sumber: Marzano 2005

## B. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan sekolah yang efektif bergantung pada teori kepemimpinan yang diyakini. Beberapa teori kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan Transaksional, (2) Kepemimpinan Transformational, (3) Kepemimpinan Spiritual, (4) Kepemimpinan Pembelajaran, dan (5) Kepemimpinan Kewirausahaan.

Dua teori kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional nampaknya populer di dunia bisnis dan pendidikan. Kedua istilah ini berakar pada karya James Burns, yang dianggap sebagai pendiri teori kepemimpinan modern. Burns (1978) pertama kali mendefinisikan kepemimpinan secara umum sebagai berikut "... mendorong pengikutnya bertindak untuk tujuan-tujuan tertentu sebagai representasi nilai-nilai dan motivasi-keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan-baik pemimpin maupun pengikut... (dalam Marzano, 2005). Burns membuat perbedaan mendasar antara kepemimpinan transaksional dan transformasional. Secara umum, kepemimpinan transaksional didefinisikan

sebagai bentuk perdagangan satu sama lain (*quid pro quo*), sedangkan kepemimpinan transformasional lebih difokuskan pada perubahan. Bass dan Avolio (dalam Marzano, dkk., 2005) menggambarkan tiga bentuk kepemimpinan transaksional yaitu: (1) kepemimpinan manajemen-by-pengecualian-pasif, (2) manajemen-by-pengecualian aktif, dan (3) transaksional konstruktif. Sosik dan Dionne (dalam Marzano, dkk, 2005) menjelaskan bahwa manajemen-by-pengecualian-pasif melibatkan pengaturan standar dengan terlebih dahulu menunggu adanya masalah utama terjadi, sebelum perilaku kepemimpinan dilakukan. Pengikut gaya kepemimpinan ini biasanya percaya bahwa tugas mereka adalah untuk mempertahankan status quo. Kepemimpinan manajemen-by-pengecualian-aktif lebih pada memperhatikan isu-isu yang muncul, menetapkan standar, dan memonitor perilaku dengan seksama. Bahkan, mereka begitu agresif dalam perilaku manajemen. Pengikut gaya kepemimpinan ini percaya bahwa mereka tidak harus mengambil risiko atau menunjukkan inisiatif. Kepemimpinan transaksional konstruktif adalah yang paling efektif dan aktif dari gaya kepemimpinan transaksional. Jenis pemimpin transaksional konstruktif menetapkan tujuan, menjelaskan hasil yang diinginkan, pertukaran penghargaan dan pengakuan, berkonsultasi, memberikan umpan balik, dan memuji karyawan bila layak. Fitur gaya kepemimpinan transaksional ini yaitu bahwa pengikut disertakan ke dalam proses manajemen tidak sebagaimana yang terjadi dengan dua gaya lainnya.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang banyak disukai pemimpin, karena diasumsikan dapat menghasilkan hasil di luar dugaan (Bass dan Burns dalam Marzano, dkk., 2005). Menurut Bass dan Burns pemimpin transformasional membentuk "hubungan stimulasi timbal balik dan mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengkonversi pemimpin menjadi agen moral". Bass (dalam Marzano, dkk., 2005) mengidentifikasi empat faktor ciri perilaku pemimpin transformasional yang diistilahkan *Four I's of transformational leadership* (Empat I Kepemimpinan transformasional), yaitu: (1) Pertimbangan individu ditandai dengan memberikan "perhatian pribadi kepada anggota yang tampak diabaikan". Stimulasi intelektual ditandai dengan memungkinkan "pengikut untuk memikirkan masalah-masalah lama dengan cara baru". Motivasi inspirasional ditandai dengan berkomunikasi "ekspektasi kinerja tinggi" melalui proyeksi kuat, percaya diri, kehadiran yang dinamis menyegarkan pengikut. Akhirnya, pengaruh ideal ditandai dengan perilaku modeling melalui teladan prestasi pribadi, karakter, dan perilaku: (1) pertimbangan individual, (2) stimulasi intelektual, (3) motivasi inspirasional, dan (4) pengaruh ideal. Oleh Bass dan

Avolio (dalam Marzano, dkk., 2005) “Empat I” merupakan keterampilan yang diperlukan kepala sekolah saat mereka menghadapi tantangan abad 21. Sebagai contoh, pemimpin sekolah harus hadir untuk kebutuhan dan memberikan perhatian secara pribadi kepada anggota individu staf, terutama mereka yang tampaknya ditinggalkan (pertimbangan individual). Kepala sekolah yang efektif harus membantu anggota staf memikirkan masalah lama dengan cara baru (stimulasi intelektual). Melalui kehadiran yang kuat dan dinamis Kepala sekolah yang efektif harus berkomunikasi dengan harapan yang tinggi bagi guru dan siswa (motivasi inspirasional). Akhirnya, melalui prestasi pribadi dan karakter menunjukkan, kepala sekolah yang efektif harus memberikan model untuk perilaku guru (pengaruh ideal).

Atas dasar pandangan teoritik tersebut maka banyak definisi kepemimpinan, namun kata “pengaruh” menjadi kunci dalam mendefinisikan kepemimpinan. Bass (dalam Dhewanto (2013). Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan keinginannya. Maxwell (2004) menegaskan pendapat Bass dengan mendefinisikan kepemimpinan cukup dengan satu kata yaitu pengaruh. Kata kunci kepemimpinan adalah pengaruh merupakan hasil dari perenungan dan pengamatan dirinya selaku pemimpin selama empat puluh tahun. Ia juga kemukakan bahwa bilamana kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan meraih posisi, bukan kemampuan mendapatkan pengikut, maka ia akan mengejar posisi, pangkat dan gelar dan begitu tercapai ia merasa menjadi pemimpin. Cara berfikir yang demikian menurutnya menimbulkan dua masalah umum yaitu: (1) Mereka seringkali frustrasi karena tidak memiliki pengikut; dan mereka yang tidak memiliki gelar (pengetahuan memimpin) yang benar mereka merasa dirinya bukan pemimpin, karena tidak mengembangkan keterampilannya memimpin (Maxwell, 2004).

Simpulan yang bisa dibuat dari uraian di atas bahwa kinerja kepala sekolah berkontribusi dalam perkembangan sekolah utamanya peningkatan prestasi akademik siswa-siswanya. Hal ini terlepas dari pandangan teori mana yang paling efektif untuk diaplikasikan. Bilamana kepala sekolah dalam kepemimpinannya mampu mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahannya mengikutinya untuk mencapai visi sekolah, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah tersebut efektif.

Di samping itu, kepala sekolah/ madrasah selain menjadi seorang pemimpin mereka juga sebagai manager. Oleh karenanya kepala sekolah akan selalu berperan dan berfungsi sebagai seorang *leadership* (pemimpin) dan juga

seorang manajer. Sebelum dibahas lebih lanjut mengenai kepemimpinan perlu kiranya dibedakan kedua peran dan fungsi kepala sekolah tersebut. Tabel 2 berikut mengidentifikasi perbedaan antara manajer dan pemimpin.

Bagaimana fungsi dan tugas seorang kepala sekolah sebagai manajer akan dilatihkan pada bagian lebih lanjut, sedangkan untuk menjadi seorang pemimpin hendak dilatihkan pada kesempatan kali ini dan beberapa hari berikutnya.

Untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan, Saudara akan mengikuti beberapa kegiatan belajar, yaitu:

1. Kegiatan Pembelajaran-1: Kepemimpinan Pendidikan, dan Kepemimpinan Spiritual;
2. Kegiatan Pembelajaran-2: Kepemimpinan Pembelajaran;
3. Kegiatan Pembelajaran-3: Kepemimpinan Kewirausahaan.

Tabel 2. Perbedaan tugas dan fungsi manajer dan pemimpin.

MANAJER	PEMIMPIN
Fokus pada upaya mencapai tujuan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan	Fokus pada visi dan misi menciptakan perubahan menjadi lebih baik dan lebih maju
Merencanakan rencana kerja secara detail untuk mencapai tujuan	Menentukan arah dan memikirkan strategi menuntaskan misi
Mengorganisasi dan mengatur staf agar berupaya bekerja sesuai dengan taat kerja yang ditentukan	Memberikan kebebasan kepada staf untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara masing-masing asalkan tetap terarah pada penuntasan misi.
Melakukan pengawasan atas pelaksanaan rencana kerja yang sudah ditetapkan	Memotivasi dan memberi inspirasi kepada staf untuk menuntaskan visidan misi secara kreatif.

Masing-masing Kegiatan Pembelajaran memuat: (1) materi, (2) penugasan, (3) refleksi, (4) kesimpulan, (5) glosarium, (6) daftar pustaka, (7) lampiran, dan (d) bahan bacaan.

Pada Kegiatan Pembelajaran 1, yaitu kepemimpinan spiritual hanya akan merujuk model kepemimpinan spiritual kausal yang di kembangkan Fry (2003). Fry menyatakan bahwa teori kepemimpinan spiritual kausal dikembangkan dari model motivasi intrinsik yang menyatukan visi, *hope/ faith* (pengharapan/ keyakinan), dan cinta altruistik, penerapan teori spiritual ditempat kerja, dan survival spiritual. Implementasi kepemimpinan spiritualitas adalah kemampuan membuat visi, merancang strategi untuk menyatukan nilai, pemberdayaan tim, dan bertindak produktif. Model tersebut akan diuraikan dalam bagian ini.

Selanjutnya, model tiga komponen berorientasi masa depan yang dikembangkan Seginer dan pandangan Howard Gardner tentang lima pikiran yang diperlukan seseorang untuk sukses masa depan akan dilengkapi penjelasan model kepemimpinan spiritual menurut Fry.

### C. Konsep dan Model Kepemimpinan Spiritual

Fry (2003) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai penggabungan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri dan orang lain secara intrinsik, sehingga mereka memiliki kepemimpinan spiritual sebagai panggilan tugas. Menurutnya, kepemimpinan spiritual meliputi tugas: (1) menciptakan suatu visi yang setiap anggota dalam organisasi memiliki rasa terpanggil untuk memberi makna dan perbedaan dalam kehidupannya; (2) Membangun budaya sosial dan atau organisasi berdasarkan cinta altruistik (lawan dari sifat a-sosial atau egois), sehingga antara pemimpin dan yang dipimpin memiliki rasa saling memperhatikan, peduli, menghargai dengan tulus, antar anggota merasa dipahami dan dihargai. Berdasarkan konsep dan tugas kepemimpinan spiritual tersebut, Fry, dkk (2003, h.719) mengembangkan sebuah model teoritik “Kepemimpinan spiritual untuk membangun motivasi melalui *vision* (visi), *hope/ faith* (harapan/ keyakinan), dan *altruist love* (cinta altruistik)”. Model tersebut telah diujicobakan dalam berbagai organisasi dan hasilnya cukup signifikan dan menjanjikan untuk diaplikasikan. Beberapa organisasi yang menjadi sasaran uji coba model tersebut yaitu: (1) Perusahaan Tommaso yang bergerak dalam bidang finansial (Martherly, Fry, dan Quimet, 2008); Kantor Pemerintah Texas (Fry, Nisieiwcz, & Cedillo, 2007); Departemen Kepolisian Texas (Fry, Nisieiwcz, & Viucci, 2007); dan beberapa sekolah dasar dan menengah di Kota Texas (Malone & Fry, 2003). Dari perspektif etika dan nilai-nilai pemimpin hendaknya dapat melakukan tindakan yang berdampak pada pengembangan nilai-nilai pribadi, tim, dan organisasi (Northouse, 2001). Greenleaf’s (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan yang bersifat melayani membuat tujuan utama kepemimpinan adalah menciptakan dampak positif pada karyawan dan masyarakat (memberi manfaat).

Kepemimpinan berbasis nilai akan mengartikulasikan visi masa depan dan kinerja mendasarkan atas “nilai-nilai” bawahan. Proses kepemimpinan yang demikian itu akan memberikan energi dan motivasi tinggi, komitmen, rasa percaya diri kepada tim. Selain itu, kepemimpinan berbasis nilai juga dapat memberikan kontribusi positif pada visi, misi, dan pemimpin (House & Shamir, 1993). Oleh

sebab itu, Barrett (1998, 2003) mengusulkan bahwa untuk sebuah organisasi yang ingin berkinerja tinggi harus mempunyai keselarasan yang kuat antara nilai-nilai pribadi karyawan, organisasi, dan nilai-nilai yang diinginkan karyawan. Bukti empiris menunjukkan bahwa lebih dari 50 studi perilaku seorang pemimpin berbasis nilai memiliki efek yang kuat (di atas 50%) pada peningkatan motivasi kerja staf dan satuan kinerja (Bass & Avolio, 1994; Fry, Vitucci, & Cedillo, 2003; House & Shamir, 1993; Malone & Fry, 2003). Kondisi tersebut dapat terjadi karena adanya faktor *servant leadership* (pemimpin yang melayani).

Kepemimpinan yang melayani menyatukan layananannya selaras dengan nilai-nilai dasar spiritualnya dan orang lain yang dilayani termasuk rekan-rekan, organisasi, dan masyarakat. Melayani dalam konteks ini berarti menemukan semangat batin untuk membantu orang lain, menjaga dan memelihara kepercayaan, serta mampu mendengarkan secara efektif. Istilah yang instan dan sering digunakan yaitu “memberi sama dengan menerima”. Hal ini sejalan dengan hukum ketertarikan (*law of attraction*) yaitu bahwa setiap individu memiliki getaran positif dan negatif, bilamana seseorang memancarkan getaran positifnya (dalam berfikir, beremosi, bertindak positif) ia akan mendapat respon balik yang positif pula dan bahkan berlipat ganda, demikian pula sebaliknya (Ramussen & Hooper, 2010). Pemimpin yang melayani juga menggambarkan tujuh kebiasaan positif yang meliputi: 1) berfokus pada prinsip terus belajar, 2) berorientasi pada pelayanan, 3) percaya pada orang lain, 4) memancarkan energi positif, 5) melihat kehidupan sebagai sebuah petualangan, 6) kehidupan yang seimbang, dan 7) melakukan pembaruan diri (Covey, 2007)

Berdasarkan uraian di atas bahwa model kepemimpinan spiritual yang memuat komponen nilai-nilai, sikap, yang mampu memotivasi diri dan orang lain secara intrinsik, sehingga mereka memiliki rasa-spiritual sebagai suatu panggilan dan sebagai anggota yang terlibat di dalamnya. Tabel 1 berikut merupakan rincian model kepemimpinan spiritualitas menurut Fry.

Tabel 3. Model Kepemimpinan Spiritual

<i>Vision</i> (Visi)	<i>Altruistic love</i> (Cinta altruistik)	<i>Hope/faith</i> (Harapan/ keyakinan )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperlihatkan daya tarik pada <i>stake holder</i></li> <li>• Mendefinisikan tujuan dan perjalanan menuju tujuan</li> <li>• Merefleksikan cita-cita yang tinggi</li> <li>• Mendorong harapan/ keyakinan pada standar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemaaf</li> <li>• Kebaikan</li> <li>• Integritas</li> <li>• Empati/ kasih sayang</li> <li>• Kejujuran</li> <li>• Kesabaran</li> <li>• Keberanian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketekunan</li> <li>• Ketahanan</li> <li>• Melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan</li> <li>• Ekspektasi hadiah/kemenangan</li> </ul>

keunggulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keyakinan</li> <li>• Loyalitas</li> <li>• Kerendahan hati</li> </ul>	
------------	---	--

Kepala sekolah yang mengaplikasikan model tersebut diharapkan dapat:

1. menciptakan visi organisasi dimana anggotanya terpanggil untuk memiliki makna dan membuat perbedaan dalam kehidupan mereka;
2. membangun budaya sosial/ organisasi berdasarkan cinta altruistik yaitu pemimpin dan anggotanya memberikan pelayanan yang tulus, perhatian, dan penghargaan untuk diri dan orang lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dimengerti dan dihargai.

Agar lebih jelas uraian mengenai model kepemimpinan spiritual tersebut berikut ini diuraikan tiga komponen yang ada di model tersebut.

### 1. Visi

Visi merupakan komponen yang sangat penting bagi suatu organisasi termasuk bagi sekolah. Visi sekolah yang dirumuskan dengan jelas mendorong semua komponen organisasi berupaya mendekati dan mewujudkan masa depan yang diharapkan. "Visi mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa pernyataan implisit maupun eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan" (Kotter, 1996, hal. 68). Robert K. Greenleaf dalam bukunya, *The Servant as Leader*, (dalam Maxwell, 2004), membuat ungkapan yang mencerminkan bahwa pemimpin hendaknya memiliki visi sebagai:

"Pandangan jauh ke depan itulah yang dipunyai Sang pemimpin. Begitu ia kehilangan itu, maka kejadian-kejadian mulai memaksanya, ia tinggal namanya saja pemimpin. Ia tidak lagi memimpin, ia hanya bereaksi terhadap kejadian-kejadian di depan mata dan mungkin tidak akan lama menjadi pemimpin. Banyak sekali contoh sekarang ini, tentang hilangnya kepemimpinan akibat kegagalan meramalkan apa yang seharusnya dapat diramalkan...."

Maxwell (2004) menyatakan bahwa semua pemimpin yang efektif itu mempunyai visi tentang apa yang harus mereka capai. Menurutnya pemimpin yang mempunyai visi diantaranya akan mempunyai misi dan merasa ada semangat yang menular ke orang lain hingga merekapun mulai bangkit mendampingi pemimpin; dan menjadi kesatuan penting bagi terealisasinya impiannya.

Visi memiliki tiga fungsi penting dalam memotivasi terjadinya perubahan yaitu: (1) memperjelas arah umum perubahan, (2) menyederhanakan ratusan bahkan ribuan keputusan, (3) membantu dengan cepat dan efisien dalam mengkoordinasikan tindakan banyak orang yang berbeda. Visi menggambarkan perjalanan organisasi, karenanya para pemimpin dan staf

harus memahaminya. Kata memahami dalam konteks ini diartikan mengetahui dan melaksanakannya. Orang yang memahami berarti mengerti dan melaksanakan apa yang dimengertinya tersebut. Visi harus menyemangati orang, memberi makna bekerja, dan komitmen, menetapkan standar keunggulan, memobilisasi orang, memiliki daya tarik yang besar, menentukan perjalanan menuju tujuan, mencerminkan cita-cita tinggi dan mendorong harapan dan keyakinan (Daft dan Lengel; Nanus dalam Fry, 2003).

Dalam konteks pengertian visi tersebut, Maxwell (2005) mengategorikan menjadi empat tingkatan tipe orang menurut visinya, yaitu:

1. Orang yang tidak memiliki visi (pengembara)
2. Orang yang memiliki visi, tetapi tidak mengejanya sendiri (pengikut)
3. Orang yang memiliki visi dan mengejanya (peraih prestasi)
4. Orang yang memiliki visi, mengejanya dan membantu orang lain melihatnya (pemimpin).

*Tipe orang pertama*, ditandai dengan gejala yang menunjukkan perilaku umumnya suka bergosip dan membicarakan hal-hal negatif orang lain atau kondisi yang terjadi, kurang responsif, kurang berempati. *Tipe orang kedua* ditandai dengan gejala yang menunjukkan perilaku suka berceritera tentang peristiwa yang mereka alami, berbicara tanpa isi, kurang bersemangat, dan sering mengeluh terhadap kegagalannya. Orang tipe kedua ini juga bukan tipe orang yang suka mencari solusi, berfokus pada kelemahan dan masalah. Mereka sebenarnya memiliki potensi yang bisa dikembangkan, namun tidak berani bertindak dan hanya puas dengan kondisi yang ada. Dalam hati mereka mengakui akan ketakberdayaannya, kompensasinya tidak mengambil tanggung jawab atas keagalannya, sering mencari alasan atas kegagalannya, senang menyalahkan situasi atau orang lain dan suka menghakimi.

*Tipe orang ketiga* ditandai dengan gejala yang menunjukkan perilaku selalu bersemangat, proaktif, berpikir maju, optimis, dan selalu membicarakan masa depan. Mereka yang termasuk tipe orang ketiga ini cepat atau lambat akan naik menjadi pemimpin (tipe orang keempat). Mereka akan selalu mencari jalan keluar dan peluang, jika menghadapi tantangan dan hambatan. Mereka berfikir kreatif, belajar atas kesalahannya, menerima bantuan dari siapapun dalam bentuk apapun karena orang lain telah melihat visinya.

## 2. Cinta altruistik

Cinta altruistik merupakan suatu istilah yang sering digunakan secara sinonim dengan amal, dan nilai-nilai yang diwujudkan dalam bentuk kesetiaan

terhadap kerja tanpa syarat, tidak egois, setia, dan murah hati, perhatian, dan penghargaan untuk diri dan orang lain. Dalam bidang psikologi orang yang altruis adalah yang sangat sosial, bahkan seringkali melupakan kebutuhan dirinya sendiri. Lawan dari konsep altruis adalah a-sosial atau egois. Berkaitan dengan teori kepemimpinan spiritual, cinta altruistik didefinisikan sebagai rasa keutuhan, harmoni dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui perlindungan, perhatian, dan penghargaan pada diri dan orang lain. Nilai yang mendasari cinta altruistik adalah kesabaran, kebaikan, pemaaf, kerendahan hati, pengendalian diri, kepercayaan, kesetiaan, dan kejujuran. Seorang kepala sekolah yang melakukan kepemimpinan spiritual akan mengoperasionalkan nilai-nilai tersebut dengan tindakan-tindakan pribadinya berorientasi pada sikap afirmasi (berpikiran dan beremosi positif) terhadap sesuatu yang ada.

Berkaitan dengan cinta altruistik ini, (Allen; Jones; Keys; Seligman & Csikszentmihalyi; Snyder & Ingram dalam Fry, 2003) menyebutkan ada manfaat emosional dan psikologis yang besar dari efek perilaku cinta altruistik, yaitu memberi perlindungan dan kepedulian terhadap orang lain dalam bentuk memberi dan menerima tanpa syarat. Pandangan medis maupun psikologi positifistik telah mengkaji bahwa cinta altruistik memiliki kekuatan untuk mengatasi pengaruh terhadap 4 (empat) perilaku emosi destruktif. Perilaku itu meliputi:

1. ketakutan: meliputi kecemasan, khawatir, dan keprihatinan;
2. kemarahan: meliputi permusuhan, kebencian, iri hati, dan kecemburuan;
3. rasa kegagalan: meliputi putus asa, suasana hati depresi, dan berbagai perasaan bersalah yang mengarah pada kehancuran diri;
4. kebanggaan: meliputi prasangka, keegoisan, dan kesombongan.

Hasil aktualisasi cinta altruistik dalam kelangsungan hidup spiritual pribadi antara lain berupa rasa sukacita, damai sejahtera, dan ketenangan. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa ketenangan adalah perasaan batin yang mendalam bahwa semua adalah baik. Dalam ketenangan, kepala sekolah bisa hidup lebih lengkap, menerima penampilan dirinya secara realitis, tanpa dikendalikan oleh tindakan yang ingin memuaskan nafsu. Mereka tidak lagi memiliki keinginan mendapatkan sesuatu hadiah sesaat, melainkan ketenangan itu sendiri sudah cukup sebagai hadiah (St Romain, 1997).

### **3. *Hope/ faith* (Pengharapan/ Keyakinan)**

Pengharapan adalah keinginan untuk terpenuhinya harapan. Keyakinan

akan menambahkan kepastian untuk berharap. Keyakinan adalah sesuatu yang tidak memiliki bukti empiris yang dapat menjelaskan. Keyakinan lebih dari sekedar berharap untuk sesuatu. Hal ini didasarkan pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang menunjukkan kepastian yang mutlak dan percaya bahwa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. Orang dengan harapan/ keyakinan akan memiliki visi dan mereka menunjukkan upaya dan bersedia menghadapi tantangan, siap menanggung kesulitan dan penderitaan untuk mencapai tujuan (MacArthur, 1998).

Dalam menjalankan keyakinan, seseorang berupaya keras bagaikan lomba lari untuk menjadi pemenangnya, harus mengendalikan diri, dan selalu berusaha untuk mencapai tingkat keunggulan melebihi dari apa yang terbaik. Seseorang pelomba lari dengan suatu keyakinan bagaikan maraton, bukan *sprint* (lari cepat), namun membutuhkan daya tahan, ketekunan, dan kemauan untuk "melakukan apa yang diperlukan" dengan cara yang terbaik, dan mengaktualisasikan potensi secara optimal. Dalam bahasa lain, untuk mencapai nilai iman, seseorang harus melakukan tindakan yang diyakininya secara *istikomah*. Dengan demikian, keyakinan dan kepercayaan pada visi diperlukan iman dan itu sebagai sumber motivasi diri untuk melakukan pekerjaan.

Cinta altruistik juga diberikan dan diterima dari dan oleh personil dalam suatu organisasi. Dalam mengejar visi bersama, seorang pemimpin harus keluar dan menghilangkan rasa khawatir, marah, cemburu, egois, rasa gagal, dan rasa bersalah, serta dapat memberikan satu iklim kehidupan spiritual yang dapat memberikan kesadaran yang dimengerti dan dihargai orang lain. Dengan demikian, siklus motivasi intrinsik berdasarkan visi, cinta altruistik (pahala atau reinforcement diri), dan harapan/ iman (upaya) untuk menghasilkan peningkatan arti hidup spiritual.

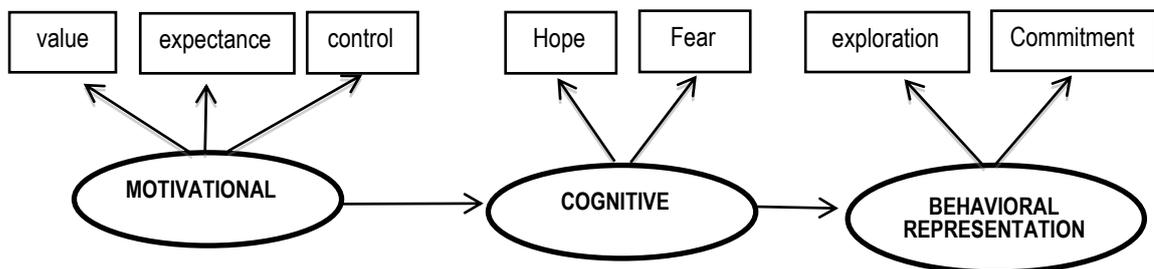
Simpulannya adalah kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan spiritual, ia mempunyai visi yang jelas yaitu mau dibawa kemana sekolah yang dipimpinnya kedepan dan ini membutuhkan kinerja dengan komitmen tinggi. Selanjutnya, tindakan-tindakan yang dilakukannya dalam pemberdayaan staf, guru, dan warga sekolah lain dilandasi atas cinta altruistik (melayani dengan tulus ikhlas) dan keikhlasan melayani menjadi *reward* (hadiah) bagi dirinya, serta dilandasi atas keyakinan dan pengharapan terwujudnya visi. Dengan cara yang demikian pada gilirannya sekolah yang dipimpinnya akan secara berkelanjutan berkembang menjadi lebih baik dan mencapai visi yang ditetapkan bersama.

## D. Kepemimpinan Spiritual sebagai Strategi untuk Sukses Masa Depan

Kepala sekolah yang visioner berarti ia telah memiliki salah satu karakteristik sebagai seorang kepala sekolah yang mengimplementasikan kepemimpinan spiritual. Berikut ini diuraikan secara singkat salah satu model yaitu “*The future orientation three-component model* (Model orientasi masa depan tiga komponen)” untuk meraih sukses masa depan yang dikembangkan Seginer, Nurmi, dan Poole (dalam Seginer, 2009).

### 1. Model Orientasi Masa Depan

Dalam konteks kinerja berorientasi untuk sukses masa depan dapat diwujudkan melalui kerangka model *The future orientation three-component model* (TFOT-CM) yang dikembangkan Seginer, Nurmi dan Poole (dalam Seginer, 2009). Model ini mencantumkan tiga komponen yaitu motivational (motivasi), *cognition* (kognisi), dan *behavior representation* (representasi tingkah laku) serta hubungan antar ketiganya dalam konteks masa depan (Gambar 1).



Gambar 1. *The future orientation three-component model* (Sumber: Seginer, 2009)

Berdasarkan Gambar 1, Tiga komponen dalam TFOT-CM dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut. Komponen motivasi dalam model tersebut dapat diartikan sebagai dorongan untuk berbuat sesuatu. Dalam komponen ini terdapat tiga sub komponen (*Value*, *expectance*, dan *control*) yang merupakan faktor pendukung seseorang memiliki motivasi. *Pertama*, *Value* yaitu sesuatu yang paling berharga dalam hidup seseorang. *Value* juga merupakan *mind set* seseorang. Sikap, pikiran dan tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh *value* yang dimilikinya. Seseorang yang memiliki *value* materialis menganggap bahwa harta kekayaan, materi merupakan suatu yang paling berharga dalam hidupnya, sedangkan seseorang yang memiliki *value* altruis, maka sikap, pikiran dan perilakunya semata-mata hanya tercurah

untuk membantu orang lain dan itu merupakan sesuatu yang paling penting dalam hidupnya. Oleh sebab itu, Kepala sekolah hendaknya mengembangkan value diri yang berkait dengan pengembangan sekolah, misalnya suatu yang paling penting dalam hidupku adalah kemajuan dan perkembangan sekolah. *Kedua, expectance* yaitu harapan untuk mencapai suatu tujuan yang ditentukan. Bilamana kepala sekolah memiliki *value* yaitu kemajuan dan berkembang sekolahnya adalah penting dalam hidupnya, maka ekspetasinya adalah ingin mewujudkan kemajuan dan perkembangan sekolah tersebut. *Ketiga, control* atau pengendalian dapat diartikan kemampuan seseorang untuk menentukan apakah sesuatu tindakan harus dikerjakan atau tidak berkait dengan tujuan yang hendak dicapai. Kepala sekolah yang memiliki kontrol diri yang baik akan mengarahkan tindakannya untuk tidak melakukan program-program yang tidak relevan dengan tujuan sekolah, namun akan merealisasi program-program sebagaimana *value* dan ekspetasinya yaitu untuk memajukan dan pengembangan sekolahnya.

Komponen kedua dalam TFOT-CM adalah kognisi yaitu pikiran seseorang yang berkait dengan masa depan. Komponen kognisi terdiri dari sub komponen *hope* (pengharapan) dan *fear* (ketakutan). Konsep *hope* berbeda dengan expektasi sebagaimana dikemukakan di depan. *Hope* merupakan pengharapan yang bersifat spiritual. Kepala sekolah yang memiliki *hope* berarti dirinya meyakini bahwa Tuhan akan memenuhi harapannya. Bilamana, kepala sekolah bertujuan untuk memajukan dan mengembangkan sekolahnya di masa mendatang, dirinya meyakini bahwa Tuhan akan memenuhinya. Sub komponen kedua dari aspek kognisi adalah *fear* (cemas atau takut) yaitu pikiran cemas atau takut bilamana tujuan masa depannya tidak terwujud. Kepala sekolah akan merasa cemas atau takut terhadap kemajuan dan perkembangan sekolahnya di masa depannya bila belum menunjukkan kemajuan yang ia harapkan.

Komponen ketiga dalam TFOT-CM yaitu *behavior representation* (perwujudan perilaku atau kinerja) yaitu kemampuan seseorang untuk bertindak dalam upaya mencapai tujuannya. Komponen ketiga ini terdiri dari sub komponen eksplorasi dan komitmen. Eksplorasi adalah kemampuan seseorang untuk terus menggali berbagai sumber ilmu pengetahuan (belajar mandiri, konsultasi pakar, mengikuti kegiatan ilmiah dan sejenisnya) sebagai modal mewujudkan kemajuan dan perkembangan dirinya. Sub komponen komitmen berarti kemampuan seseorang untuk terus bertindak, tanpa putus asa, tidak mudah menyerah sebelum tujuan terwujud. Komponen ketiga dari

TFOT-CM sebagai *mind set* eksternal, sedangkan komponen sebelumnya merupakan *mind set* internal. Kepala sekolah hendaknya memiliki kedua *mind set* tersebut. Perwujudan kemajuan dan perkembangan sekolah merupakan *mind set eksternal* yang tidak akan terjadi bila tidak diawali oleh adanya *mind set internal* (motivasi dan kognisi).

TFOT-CM tersebut sejalan dengan pandangan Aspinwall (2005) yang menyatakan bahwa kinerja yang berorientasi pada masa depan berkaitan dengan proses aktivitas pikiran, perasaan, dan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan di masa depan yang diobsesikan. Di samping itu, individu akan berupaya proaktif agar sesuatu yang tidak diinginkan tidak terjadi.

Kondisi psikologis ini berkaitan dengan adanya keyakinan seorang kepala sekolah bahwa dirinya mampu mencapai tujuan masa depannya. Ini berarti bahwa dirinya harus memiliki efikasi diri yang merupakan prediktor terkuat bagi kinerjanya (Coutinho & Neuman, 2008). Mereka juga berpendapat bahwa tujuan pribadi di masa depan mempengaruhi regulasi-diri dalam mengembangkan tujuan yang mengarahkan pencapaian tujuan akhir. Pengembangan tujuan ini akan mewujudkan suatu tugas-tugas yang dianggap sebagai alat dan berperan untuk mencapai tujuan akhir, serta dinilai memiliki *value insentive* yang lebih besar (Coutinho & Neuman, 2008). Para psikolog sosial dan gerontologists juga mengakui fungsi keyakinan yang berorientasi masa depan akan memotivasi perilaku yang mengarah pada tujuan positif; Faktor internal maupun eksternal dapat berperan terhadap manusia untuk berperilaku secara efektif, membantu mengurangi stres, dan membangun sumber daya dalam menghadapi tantangan hidup (Eva, Boas dan Zhang, 2005).

## 2. Lima Jenis Pikiran untuk Sukses Masa Depan

Kepala sekolah diharapkan mampu memberdayakan semua unsur di sekolahnya khususnya guru dan staf untuk mencapai sukses masa depan sekolah yang dipimpinnya. Untuk mampu memberdayakan tersebut seorang kepala sekolah dipersyaratkan memiliki lima pikiran untuk masa depan. Berikut ini secara singkat dikemukakan pandangan Howard Gardner yang yang dituangkan dalam bukunya *Five Minds for The Future* pada tahun 2006.

Gardner dalam menulis buku ini sebagai hasil pengalaman, pengendapan, dan refleksi/perenungannya selama beberapa dekade sebagai seorang peneliti bidang psikologi, ahli pendidikan, dan konsultan pendidikan maupun perusahaan. Ia membuat reduksi atau semacam simpulan mengenai

bagaimana dinamika pikiran manusia berkembang, diorganisasi, dan seperti apa sepenuhnya berkembang. Secara khusus, ia memperhatikan pada jenis-jenis pikiran apa saja yang dibutuhkan orang untuk sukses di masa datang dengan menyandingkan dan menyeimbangkan dengan aspek nilai-nilai kemanusiaan.

Lima pikiran yang diperlukan untuk sukses masa depan menurut Gardner (2006) yaitu: (1) pikiran terdisiplin (*The discipline mind*); (2) pikiran mengintegrasikan (*The synthesis mind*); (3) pikiran mencipta (*the creating mind*); (4) pikiran merespek (*The respectful mind*); dan (5) pikiran etis (*The etical mind*). Menurutnya, lima pikiran tersebut penting baik di waktu lalu, sekarang, terlebih di masa datang.

*The diciplin mind* adalah perilaku kognisi yang mencirikan suatu pengetahuan teradap disiplin ilmu tertentu dan berupaya terus menerus untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman terhadapnya. Disiplin ilmu yang harus dikembangkan oleh kepala sekolah adalah disiplin ilmu manajerial dan *leadership*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seseorang untuk mencapai pikiran ini membutuhkan waktu sepuluh tahun. Pengalaman pribadi Gardner menggambarkan proses ini diawali dari kegemaran menulis. Ia menyukai menulis sejak anak-anak dan terus terasah sepanjang waktu. Dengan aktivitas ini, ia memiliki keterampilan merencanakan, melaksanakan, mengkritik, dan mengajar tata cara penulisan. Ia terus menerus berupaya meningkatkan kualitas tulisannya. Disiplin formal yang ia tekuni adalah psikologi dan ia membutuhkan waktu satu dekade untuk bisa berfikir selayaknya psikolog. Pertanyaannya adalah bagaimana tingkat *dicipline mind* (ilmu manajerial dan kepemimpinan) Saudara sebagai calon kepala sekolah?

Kedua, *the synthesis mind* (pikiran mensintesis) adalah perilaku mengakomodasi informasi dari berbagai sumber, memahami, mengevaluasi secara objektif, dan menyatukannya dengan cara yang logis, hasil sintesisnya menjadi mudah dipahami bagi diri sendiri maupun bagi orang lain. Kemampuan mengintegrasikan ini bernilai pada waktu lalu, sekarang, dan pada waktu mendatang. Gardner memiliki pikiran untuk mengintegrasikan kemampuan yang terasah terutama ketika mahasiswa melakukan aktivitas membaca dan menulis. Ia suka menulis, membaca berbagai buku dari para dosen terkemuka dan menonjol di bidangnya. Gardner mencoba memahami semua sumber yang berkaitan dengan pengembangan ilmu tersebut, kemudian menyatukannya dengan cara yang produktif. Karya-karya artikel

dan buku pada awal mulanya dihasilkan dari kesanggupan pikiran mengintegrasikan berbagai ilmu pengetahuan. Seorang manajer atau pemimpin bidang apa saja termasuk kepala sekolah memerlukan keterampilan mengintegrasikan berbagai pengetahuan. Hal ini mengingat bahwa seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, harus mampu memikirkan dan melaksanakan berbagai informasi mengenai pekerjaan persekolahan, menentukan prioritas mana yang dikerjakan terlebih dahulu dan yang kemudian.

Keterampilan mengintegrasikan berbagai pengetahuan ini dapat mewujudkan kesanggupan untuk menggabungkan berbagai informasi, ide dan visi, kemudian mengemukakan gagasan, serta visi barunya kepada bawahannya. Pertanyaannya adalah apakah Saudara telah sadar dan mengembangkan kemampuan mengintegrasikan berbagai pengetahuan, sehingga dalam memimpin suatu pertemuan simpulan-simpulan Saudara dapat diterimakan ditindak-lanjuti oleh semua anggota dengan baik.

Ketiga, *the creating mind* (kemampuan mencipta) merupakan kemampuan memanfaatkan pikiran terdisiplin dan mensintesis untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Pikiran ini nampak pada kesanggupan individu memunculkan ide-ide baru, pertanyaan-pertanyaan dan atau jawaban tak terduga dan juga produk baru. Produk dikatakan sebagai karya kreatif bilamana memiliki karakteristik *novelty* (baru), *original* (orisinil), dan *high product* (produk berkualitas tinggi). Karya cipta dari hasil pikiran ini dapat berterima, karena keberadaannya ada pada suatu bidang yang belum diatur. Produk berkualitas tinggi dicirikan bilamana para pakar di bidangnya telah mengapresiasinya. Gardner menunjukkan pemilikan pikiran kreatif ini dengan mencipta Teori *multiple intelligences* (MI). MI ini adalah salah satu produk kreatif yang sangat fenomenal. Teori inteligensi adalah tunggal (IQ) yang telah seabad lebih diyakini dan berterima oleh para pakar psikologi, dan diakhir tahun 1980-an terasa tergugat dengan munculnya teori MI karya Gardner. Karya teori MI ini memiliki karakteristik *novelty*, *original*, dan *high product*. Pertanyaannya adalah apakah Saudara telah berpikir dan berbuat untuk menghasilkan suatu ide atau produk inovatif dalam bidang pendidikan yang bermanfaat bagi berkembang sekolah yang Saudara akan pimpin, meskipun tidak se-fenomenal karya Gardner tersebut?

The respectful mind dan the etical mind adalah dua pikiran yang penjelasannya berbeda dengan tiga pikiran terdahulu. Perbedaannya adalah jika tiga pikiran yang bertama berkaitan dengan aspek kognitif, sedang yang

dua terakhir berkait dengan interaksi manusia dengan manusia lain. The respectful mind adalah kemampuan memperhatikan, memahami, dan menerima berbagai perbedaan diantara individu atau kelompok lain, serta berupaya bekerja secara efektif bersama mereka, sehingga bersifat konkrit. Di dunia ini semua saling berhubungan, sikap tidak toleran dan tidak merespek tidak akan mendapat tempat. Pikiran ini sebagai perwujudan dari sikap empati yaitu memahami pikiran dan perasaan sebagaimana kondisi mereka, tanpa harus kehilangan jati diri. Kepemilikan pikiran ini akan dimiliki oleh pemimpin yang memiliki spiritualitas yang memadahi. Pemimpin yang mampu merespek ide, gagasan atau pemikiran bawahannya akan diterima dan didukung oleh bawahannya. Pertanyaannya apakah Saudara dalam berkomunikasi, berdiskusi, berargumentasi telah bersikap dan perilaku untuk merespek pandangan-pandangan orang lain yang berbeda dan bertentangan dengan gagasan Saudara?

Terakhir, the etical mind suatu kemampuan yang lebih abstrak daripada pikiran merespek. Pikiran etis adalah kemampunan merenungkan sifat dari pekerjaan dan kebutuhan atau keinginan masyarakat dimana seseorang tinggal atau bekerja. Pikiran ini mengkonsepsikan bagaimana pekerjaannya bisa mengejar tujuan yang berada di luar kepentingan pribadi, namun lebih pada tujuan untuk menyejahterakan masyarakat. Pikiran etis, disamping berupaya untuk menyejahterakan masyarakat dengan pengetahuan terdisiplin yang dimilikinya, ia juga harus mampu berfikir sebaliknya yaitu menempatkan dirinya sebagai masyarakat yang membutuhkannya. Dalam konteks pikiran etis ini, seorang kepala sekolah semata-mata tidak lagi berfikir untuk perkembangan karir pribadinya, keinginan untuk mendapat penghargaan dari pemerintah, atau dipuji atasan, bawahan atau masyarakat secara umum, sudah mengenyampingkan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup diri dan keluarganya; melainkan ia bekerja demi memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat, serta perkembangan sekolah yang dipimpinnya. Gardner telah menunjukkan dua pikiran terakhir ini yaitu bahwa aplikasi teori MI telah memberikan sumbangan terhadap perkembangan pendidikan di seluruh dunia.

Pertanyaannya apakah Saudara telah menyadari, berpikir dan atau bertindak bahwa apa yang Saudara lakukan diniatkan untuk memberikan manfaat bagi guru, murid warga sekolah, dan masyarakat pada umumnya khususnya dalam bidang pendidikan? Dengan kata lain, apakah tindakan Saudara telah diniatkan sebagai ibadah?

## 2. Penugasan

### 1. Tugas 01: (LK. A-01) Menilai Visi Diri (Waktu 45 menit)

#### Tujuan penugasan:

- a) Mengetahui peta visi diri
- b) Menguatkan karakter religius (sub nilai panggilan dan pelayanan) pada diri calon kepala sekolah

#### Petunjuk :

- a. Isilah “Instrumen Visi Diri” dengan sejujur-jujurnya;
- b. Hitunglah skor Saudara dengan menggunakan Form Tabulasi Skor Visi Diri yang disediakan atau menggunakan selembar kertas;
- c. Laporkan hasil penskoran Saudara secara tertulis lembar kertas, dengan cara berapa jumlah skor untuk masing-masing tipe visi saudara (Tipe I, Tipe II, Tipe 3, dan Tipe 4 kepada MT Saudara;
- d. MT mentabulasi dan menginterpretasi hasil assesmen terhadap tipe visi Saudara masing-masing. Hasil interpretasi bersifat rahasia;
- e. MT memberikan umpan balik terhadap secara umum tentang hasil assesmen visi diri;
- f. Lakukanlah refleksi terhadap hasil visi diri Saudara dengan menggunakan Form Refleksi Diri yang disediakan.

### 2. Penugasan 2: Pengucapan Ikrar (10 menit)

#### Tujuan penugasan:

- a. Memantapkan niat dan motivasi intrinsik
- b. Menguatkan karakter religius (sub nilai pengabdian) pada diri calon kepala sekolah

Ucapkan ikrar berikut ini.

Niatkan dengan nama Tuhan (sesuai dengan agama masing-masing (Misalnya, bagi pemeluk agama Islam: *Bismillahirrahmanirahim, ...*)

1. **Sebut Nama Saudara:** “*Saya.....*”
2. **Ucapkan Target Saudara:** “*Saya kepala sekolah akan mewujudkan kesejahteraan spiritual bagi warga sekolah yang saya pimpin*”
3. **Ucapkan:** “*Saya kepala sebagai motor untuk mewujudkan kesejahteraan spiritual bag seluruh warga sekolah: Murid, guru, staf sekolah dan wali murid*”
4. **Berdo’alah:** “*Yaa Alloh kuatkanlah: (1) niat saya, (2) perasaan & semangat saya, (3) pikiran saya, (4) fisik saya, (5) tindakan saya untuk mewujudkan kesejahteraan spiritual*”

*di sekolah yang saya pimpin ; dan kuatkan saya dalam menghadapi segala godaan dan rintangannya ”.*

5. Letakkan telunjuk di **kepala Bapak/Ibu dengan sebutlah namamu**: “*Saya....., berhak dan bisa mewujudkan kesejahteraan spiritual di sekolah pada .... tahun setelah saya (ulangi 3-5 kali).*”

### **3. Tugas 03: (LK. A-03) Diskusi Pemahaman Konsep, Model, dan Strategi Kepemimpinan Spiritual (70 menit)**

#### **Tujuan penugasan:**

- a. Memberi pemahaman tentang konsep, model dan strategi kepemimpinan spiritual
- b. Menguatkan karakter religius (sub nilai semangat berbagi) pada diri calon kepala sekolah

#### **Petunjuk :**

- a. Bentuklah kelompok kecil ( 5-7 anggota), selanjutnya diskusikan konsep, model, dan strategi kepemimpinan spiritual;
- b. Hasil diskusi kelompok dipresentasikan dalam kelompok besar dalam waktu maksimal 7 menit perkelompok. Kelompok lain memberikan tanggapan terhadap presentasi kelompok penyaji, waktu maksimal 10 menit.
- c. Akhir dari diskusi dan presentasi peserta men-“jangkar”-kan (menyimpan memori jangka panjang) pengetahuan hasil pengalaman belajar tentang kepemimpinan spiritual, dengan cara visualisasikan pengetahuan tersebut dengan teknik gaya belajar yang menstimulasi inteligensi bodi-kinestetik, interpersonal, dan intrapersonal, sebagai berikut:
  - 1) ***Penstimulasian inteligensi bodi-kinestetik:*** Saudara memeragakan konsep spiritual leadership, model kepemimpinan spiritual, dan strategi untuk sukses masa depan dengan menggunakan tangan dan atau tubuh Saudara masing-masing;
  - 2) ***Penstimulasian inteligensi interpersonal:*** Saudara menjelaskan kepada teman di sebelah tentang konsep spiritual leadership, model kepemimpinan spiritual, dan strategi untuk sukses masa depan dengan menggunakan tangan dan atau tubuh Saudara masing-masing;
  - 3) ***Penstimulasian inteligensi intrapersonal:*** Saudara memejamkan mata, kemudian mengulang pengetahuan mengenai konsep spiritual leadership, model kepemimpinan spiritual, dan strategi untuk sukses masa depan dengan menggunakan tangan dan atau tubuh Saudara masing-masing.

#### 4. Tugas 04: (LK. A-03) Studi Kasus (30 menit)

##### Tujuan penugasan:

- a. Menerapkan strategi kepemimpinan spiritual pada kasus-kasus yang terjadi di sekolah
- b. Memperkuat karakter religius (sub nilai pelayanan) pada diri calon kepala sekolah

##### Petunjuk:

- a. Bacalah dan cermati dua kasus di bawah ini,
- b. Tentukan masalah yang ada pada kasus tersebut,
- c. Jika Saudara adalah kepala di sekolah tersebut, rumuskan solusinya,
- d. Identifikasilah nilai-nilai spiritual yang ada

### STUDI KASUS

#### KASUS 1

Sekolah Putra Bangsa berlokasi di pusat kota Brambang Provinsi Jawa Tengah. Sekolah ini memiliki 23 rombongan belajar dengan 49 orang guru yang mayoritas berpendidikan S2 Pendidikan. Peserta didik berasal dari sekolah “pilihan” di sekitarnya.

Drs. Tanto, M.Pd. sebagai kepala sekolah X merupakan kepala sekolah yang baru dilantik. Beliau sedang mengenal dan meninjau latar belakang guru-guru dan staf tata usaha. Dari hasil peninjauan tersebut, beliau merasa prihatin ternyata sebagian besar guru tidak tahu/ paham tentang visi sekolah. Temuan ini membuat beliau berfikir untuk melakukan upaya mensosialisasikan visi sekolah. Salah satu upaya yang beliau lakukan adalah sosialisasi visi, misi dan target pencapaian sekolah pada upacara bendera yang dilaksanakan setiap hari Senin. Langkah terkejutnya beliau, ternyata kedisiplinan sebagian guru di sekolah ini masih kurang. Beberapa guru terlambat mengikuti upacara bendera, bahkan ada beberapa guru yang secara sengaja tidak ikut serta dalam upacara bendera tersebut dengan alasan yang tidak jelas. Pak Tanto sangat khawatir akan hal ini karena jika tidak didukung dengan kerja sama seluruh warga sekolah, pencapaian visi sekolah tidak akan berhasil.

#### KASUS 2

Sekolah Abdi Negara yang terletak di kabupaten Blambangan memiliki peserta didik sebanyak 400 anak lebih, sedangkan jumlah guru dan karyawan semuanya sebanyak 20 orang. Kegiatan belajar mengajar selama ini berjalan lancar dan kondusif.

Suasana sekolah yang kondusif seketika berubah menjadi kepanikan. Sekolah baru saja mendapat kabar bahwa Selasa depan sekolah ini akan didatangi tim visitasi akreditasi sekolah. Kepala sekolah segera membagi tugas untuk persiapan akreditasi dan membentuk tim persiapan akreditasi. Persiapan akreditasi pun berlangsung. Ketika warga sekolah sedang sibuk, salah satu guru senior, Ibu Budiarti, S.Pd., jatuh sakit. Sudah tiga hari ini Ibu Budiarti sakit, tetapi belum ada tanda-tanda kepedulian sekolah atas sakitnya. Ini membuat Ibu Budiarti merasa kurang “dianggap” sebagai warga sekolah.

Selain itu, persiapan akreditasi yang menyita energi dan emosi membuat beberapa guru yang merupakan tim persiapan akreditasi mudah emosi. Keinginan bergerak cepat membuat atmosfer sekolah memanas. Ketika tim ini memastikan

bahwa seluruh persiapan pembelajaran telah disiapkan oleh masing-masing guru, ada tiga guru yang belum siap. Karena merasa tidak dapat menepati waktu yang telah disepakati, satu dari tim ini berkata, “Kita harus mendukung sekolah untuk persiapan akreditasi, bekerja harus cepat, jangan membuat sekolah gagal hanya karena bapak/ibu bertiga!” dengan perkataan seperti ini, tentu saja, ketiga guru tersebut tersinggung dan berkata, “ apa hak Saudara memarahi kami, Saudara bukan kepala sekolah! Jika kami lambat, memang kemampuan kami hanya seperti ini, Saudara tidak seharusnya bersikap seperti itu!” Kepala sekolah sangat khawatir akan hal ini dan menyadari bahwa atmosfir sekolah harus segera dikondusifkan lagi.

### 3. Refleksi

Peserta: (1) Mendeskripsikan pemahamannya tentang konsep, model, dan strategi kepemimpinan spiritual berdasarkan pengalaman belajarnya; (2) Mengidentifikasi dan menentukan kata kunci konsep, model, dan strategi kepemimpinan spiritual; (3) Menilai tingkat kepemimpinan spiritual diri; (4) Menyatakan apa saja yang harus dipelajari dan dikembangkan ke depan berkaitan dengan kepemimpinan spiritual; dan (5) Mengemukakan bagaimana mengembangkan kepemimpinan spiritual Saudara tersebut.

NO	NILAI UTAMA	NILAI KARAKTER	LEVEL SM / M / KM	ALASAN
1	Religius	1. Pelayanan, 2. Syukur (mencukupi, berbagi, mengabdikan, penghargaan diri) 3. Toleransi, 4. Menghargai perbedaan agama, persahabatan, 5. Ketulusan 6. Tidak memaksakan kehendak		

### 4. Simpulan

- Kinerja kepala sekolah berkontribusi dalam perkembangan sekolah utamanya peningkatan prestasi akademik siswa-siswanya. Bilamana kepala sekolah dalam kepemimpinannya mampu mempengaruhi bawahannya hingga bawahannya mengikutinya untuk mencapai visi sekolah, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah tersebut efektif.
- Kepemimpinan spiritual yang dijalankan kepala sekolah akan mampu meningkatkan kinerja kepala sekolah dan mendorong semua warga sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi sekolah.
- Implementasi kepemimpinan spiritual di sekolah dapat mengacu pada teori Fry

yang menekankan visi, cinta altruistik, dan harapan atau keyakinan. Artinya tindakan-tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam pemberdayaan staf, guru, dan warga sekolah lain dilandasi atas cinta altruistik (melayani dengan tulus ikhlas) dan keikhlasan dalam melayani menjadi reward (hadiah) bagi dirinya, serta dilandasi atas keyakinan dan pengharapan terwujudnya visi. Dengan cara yang demikian pada gilirannya sekolah yang dipimpinnya akan secara berkelanjutan berkembang menjadi lebih baik dan mencapai visi yang ditetapkan bersama dan mencapai kesejahteraan spiritual.

- d. Kepemimpinan spiritual merupakan panggilan tugas untuk memimpin secara lebih holistik dengan mengintegrasikan empat dimensi dasar manusia yang esensial yaitu kerja-tubuh (fisik), pikiran (pikiran logis/rasional), “hati” (emosi, perasaan), dan moral (semangat dan keyakinan). Oleh sebab itu, Antoni Robin (2009) mengemukakan bahwa seorang (kepala sekolah) harus memiliki kuasa fisik (selalu berusaha menjadi diri yang kuat dan sehat secara fisik) agar dapat menjalankan fungsinya, kuasa emosi (selalu memelihara api semangat dan pantang putus asa, serta berkomitmen) dalam upaya mencapai visi; kuasa pikiran (selalu meningkatkan dicipline mind melalui belajar sepanjang hidup agar selalu lebih cerdas) agar mampu mencipta dan mengembangkan sekolahnya di masa depan.
- e. Kepala sekolah yang menginternalisasi nilai-nilai spiritualitas akan mampu memberikan pelayanan dan kesejahteraan spiritual bagi orang yang dilayaninya dan itu merupakan panggilan hidup dan menjadikan hidupnya lebih bermakna, yang akhirnya berimplikasi pada perubahan lembaga yang dipimpinnya.

## B. Kegiatan Pembelajaran 2

### TOPIK : Kepemimpinan Pembelajaran

#### 1. Materi

##### A. Konsep Kepemimpinan Pembelajaran

Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) 35/2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa Efektivitas kepala sekolah dinilai angka keditnya dalam kompetensi: (1) *Kepribadian dan Sosial*; (2) *Kepemimpinan pembelajaran*; (3) *Pengembangan Sekolah dan Madrasah*; (4) *Manajemen sumber daya*; (5) *Kewirausahaan sekolah/madrasah*; (6) *Supervisi Pembelajaran*.

Ada banyak rumusan tentang arti kepemimpinan pembelajaran, tetapi fokus dan ketajamannya masih berbeda-beda. Daresh dan Playco (1995) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya. Definisi ini belum menyeluruh, karena hanya memfokuskan pada guru. Ahli lain, Petterson (1993), mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Makna visi sekolah melalui berbagi pendapat atau urun rembug dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya;
- b. Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif);
- c. Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran;
- d. Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah;
- e. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Gambaran kepemimpinan pembelajaran yang telah mencapai tingkat visibilitas tertinggi selama bertahun-tahun adalah yang dinyatakan oleh Wilma Smith dan Richard Andrews (1989) dalam Marzano (2005), yang mengidentifikasi empat dimensi atau peran, bahwa seorang pemimpin pembelajaran berperan sebagai: penyedia sumber daya, sumber daya pembelajaran, komunikator, dan kehadirannya yang dapat terlihat. Sebagai

penyedia sumber daya, kepala sekolah memastikan bahwa guru memiliki bahan, fasilitas, dan anggaran yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka secara memadai. Sebagai sumber daya pembelajaran kepala sekolah aktif mendukung kegiatan dan program pembelajaran sehari-hari dengan pemodelan perilaku yang diinginkan, berpartisipasi dalam penataran, dan konsisten memberikan prioritas kepada masalah pembelajaran. Sebagai komunikator, kepala sekolah memiliki tujuan yang jelas untuk sekolah dan mensosialisasi tujuan ke bagian-bagian dan staf. Sebagai kehadiran yang nyata, kepala sekolah sering terlibat dalam observasi kelas dan sangatlah dapat diakses oleh pengajar dan staf.

Peran kepala sekolah di masa-masa mendatang akan menjadi lebih kompleks, yang meliputi multi tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah bukan hanya mengelola sarana prasarana pembelajaran, peserta didik, orang tua, guru, bahkan para pemangku kepentingan. Di samping tugas-tugas pengelolaan tersebut, kepala sekolah juga memiliki peran sebagai pemimpin pembelajaran. Jika Marzano (2005) mengutip Wilma Smith dan Richard Andrews (1989) bahwa kepemimpinan pembelajaran memiliki 5 dimensi. Sedangkan (Brundrett dan Davies, 2010) secara umum menyatakan bahwa: dimensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yaitu menetapkan misi sekolah, mengelola program pembelajaran, dan mempromosikan iklim belajar yang positif.

Brundrett dan Davies (2010) menyatakan bahwa penetapan misi sekolah meliputi: penancangan misi yang jelas di sekolah; berpusat pada pengembangan akademik yang sesuai bagi warga sekolah tertentu; penetapan prioritas misi untuk kinerja guru; penyampaian visi dan misi yang harus diketahui oleh guru; misi disampaikan, dengan aktif didukung, dan diberi contoh oleh kepala sekolah.

Adapun yang Brundrett dan Davies (2010) maksudkan dengan “mengelola program pembelajaran” yaitu: melakukan supervisi dan melakukan evaluasi pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau perkembangan siswa. Di samping itu Brundrett dan Davies (2010) menjelaskan: “mengupayakan iklim belajar di sekolah yang positif” meliputi hal-hal sebagai berikut: melindungi waktu belajar, mengupayakan pengembangan profesional, memelihara dan memperbaiki performa sekolah, menyediakan dana bagi pengembangan guru untuk memenuhi standar, menyediakan dana untuk pembelajaran.

Dengan demikian kepala sekolah diharapkan menentukan tujuan yang hendak dicapai. Kepala sekolah harus mengelola baik sumber daya manusia juga sarana prasarana disamping harus membangun iklim belajar yang positif.

Pembelajaran dan pencapaian keberhasilan siswa hendaknya selalu dianalisis secara berkelanjutan dan direfleksikan serta dikembangkan secara berkelanjutan sebagai bagian dari kehidupan sekolah. Kegiatan semacam ini harus dibudayakan di sekolah sehingga menjadi iklim belajar yang positif. Dalam iklim belajar yang positif tersebut diharapkan pencapaian prestasi siswa dapat meningkat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Glathorn (1993), ditemukan lima hal yang dianggap penting dalam membentuk budaya sekolah yang dapat melatih siswa dalam mencapai keberhasilan belajar dan juga iklim sekolah yang sehat. Lima hal penting yang dimaksud meliputi:

- a. Sekolah sebagai komunitas kolaboratif dan komunitas belajar,
- b. Ada keyakinan bersama untuk mencapai tujuan,
- c. Peningkatan sekolah dicapai melalui proses pemecahan masalah,
- d. Seluruh warga sekolah apakah itu kepala sekolah, guru dan siswa diyakinkan dapat mencapainya, dan
- e. Pembelajaran merupakan prioritas utama.

Sedikit berbeda dari Brundrett dan Davies, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Materi Diklat Implementasi Kurikulum 2013 untuk Kepala Sekolah menyebutkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan sekolah dengan dukungan pengambilan keputusan berbasis data.
- b. Menyelaraskan hubungan kerja.
- c. Meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.
- d. Meningkatkan motivasi warga sekolah.

Keempat tugas kepala sekolah tersebut memperjelas deskripsi Brundrett dan Davies (2010). Pengambilan keputusan untuk menentukan misi sekolah tentu saja harus berdasarkan data. Sedangkan mengelola pembelajaran tentu harus dimaknai dengan menyelaraskan hubungan kerja. Hubungan kerja antara pendidik dan tenaga kependidikan yang selaras dan memiliki peluang untuk meningkatkan kompetensi, akan menjadi modal tumbuhnya iklim belajar yang positif di sekolah. Jika iklim belajar di sekolah positif tentu akan meningkatkan motivasi warga sekolah untuk semakin mengembangkan sekolah. Dampaknya hasil belajar siswa akan meningkat. Senge (2000) menyebutkan bahwa seorang pemimpin memfasilitasi dan mendorong suasana untuk kebebasan bertindak. Keyakinan, ide, pendapat dan perilaku pemimpin adalah penanda budaya belajar yang harus dilakukan dalam lingkungan sekolah. Hal tersebut di atas bisa

Saudara baca pada bahan bacaan: Modul diklat kepala sekolah Kurikulum 2013 BPSDM.

## **B. Karakteristik Kepemimpinan Pembelajaran**

Karakteristik kepemimpinan pembelajaran menurut Hellinger dan Murphy (1985), serta menurut Weber (1996) sebagaimana yang dikutip dalam Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan (2011: 13-14), yaitu:

- a. Mengembangkan misi dan tujuan
- b. Mengelola program pembelajaran
- c. Mendorong iklim pembelajaran akademis
- d. Mengembangkan fungsi produksi pendidikan
- e. Mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif.

Brundrett dan Davies (2010) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu berkreasi, memberi motivasi dan bekerja dalam keseimbangan tim. Kepemimpinan pembelajaran harus bergeser dari kepemimpinan *top-down* ke kepemimpinan dengan pendekatan tim. Kepemimpinan ini mengutamakan keseimbangan perhatian pada pembelajaran dan peran tim, serta pengembangan tim.

## **C. Implementasi Kepemimpinan Pembelajaran**

Seorang kepala sekolah tidak hanya cukup memahami konsep dan karakteristik kepemimpinan pembelajaran, namun lebih lanjut harus dapat mengimplementasikannya dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah.

Penjelasan lebih lanjut implementasi dari karakteristik yang dibahas model Dit. Tendik (2009) yang dikutip dalam Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan (2011:36-40), dalam hal ini tentang cara-cara penerapan kepemimpinan pembelajaran di sekolah dapat dipilah menjadi 15 kiat sebagai berikut.

### **1. Merumuskan dan mengartikulasi tujuan pembelajaran**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memfasilitasi penyusunan tujuan pembelajaran yang akan dicapai oleh masing-masing mata pelajaran dan menyusun standar pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan menggunakan standar kompetensi lulusan dan standar isi. Setelah perumusan tujuan pembelajaran dan standar pembelajaran selesai, dilakukan sosialisasi kepada para siswa, karyawan,

dan orang tua siswa tentang kedua hal tersebut dan juga upaya-upaya kolaboratif yang perlu ditempuh untuk mencapai tujuan pembelajaran.

## **2. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum**

Kepala sekolah harus memfasilitasi guru dalam bentuk kerja kelompok untuk menyusun dan mengembangkan kurikulum mata pelajaran dengan mengacu pada pedoman pengembangan kurikulum yang berlaku.

## **3. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses pembelajaran**

Kepala sekolah memfasilitasi guru membentuk kelompok kerja untuk melakukan pembaruan pembelajaran yang lebih kreatif, inovatif, efektif, menyenangkan, berpusat pada siswa, dan kontekstual terhadap kondisi peserta didik, karakteristik mata pelajaran, dan lingkungannya. Hasil kelompok kerja guru ini adalah model-model proses belajar mengajar yang lebih baik dan yang dilaksanakan secara konsisten di kelas masing-masing.

## **4. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya**

Kepala sekolah secara reguler melakukan evaluasi kinerja guru untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Hasil evaluasi kinerja dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu di atas standar, sesuai standar, atau di bawah standar. Bagi yang hasil evaluasi kinerjanya di atas standar perlu diberi pujian dan diberi dukungan untuk mengembangkan dirinya. Bagi yang hasil evaluasi kinerjanya sudah sesuai dengan standar dan yang masih di bawah standar, perlu diciptakan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka dan didukung oleh kepala sekolah dan dinas dalam pembiayaannya.

## **5. Membangun komunitas pembelajaran**

Kepala sekolah tak jemu-jemunya mengajak warganya untuk menjadi pebelajar yang selalu belajar terus karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni, dan regulasi mengalami perubahan yang sangat cepat. Di samping itu, sekolahnyapun harus pro perubahan sehingga kepala sekolah berkewajiban memfasilitasi warganya untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap sekolahnya agar menjadi sekolah pembelajar (learning school).

## **6. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional**

Kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya berdasarkan pada visi dan misi yang telah dirumuskan serta menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada di sekolah, dengan member inspirasi dan mendorong terjadinya pembelajaran yang futuristik dan kontekstual.

## **7. Melayani siswa dengan prima.**

Kepala sekolah pembelajaran harus memahami dan menyadari sepenuhnya bahwa melayani dengan prima kepada guru, siswa, dan orangtua siswa merupakan prioritas karena urusan utamanya adalah pembelajaran yang melibatkan ketiga unsur tersebut. Jadi, kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran lebih menekankan pada pelayanan prima dari pada menggunakan kekuasaannya.

## **8. Melakukan perbaikan secara terus menerus**

Kepala sekolah harus memfasilitasi dan melaksanakan proses perbaikan terhadap masalah dan kendala yang dihadapi sekolah dengan konsep pengembangan berkelanjutan melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, refleksi, dan revisi terhadap perencanaan berikutnya, dan siklusnya diulang secara terus menerus.

## **9. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif**

Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan pembelajaran yang utama, luwes dalam pengendalian, komitmen yang kuat dalam pencapaian visi dan misi sekolah, memberi penghargaan kepada warga sekolah, memecahkan masalah secara kolaboratif, melakukan pendelegasian tugas yang fokus pada proses pembelajaran dan hasil belajar siswa.

## **10. Membangun warga sekolah agar pro perubahan**

Kepala sekolah memfasilitasi seluruh warga sekolah untuk dapat melakukan perubahan dengan melakukan pengarahan, bimbingan, memotivasi dan mempengaruhi timbulnya prakarsa baru, kreativitas, inovasi, dan inisiasi dalam pengembangan pembelajaran .

## **11. Membangun *teamwork* yang kompak**

Kegiatan pembelajaran melibatkan guru, siswa, dan orangtua siswa dan kalau tidak dikoordinasikan dengan baik, tidak akan terjadi kekuatan yang tangguh untuk mensukseskan hasil belajar siswa. Koordinasi mengandung dua hal yaitu integrasi permasalahan yang dapat ditampung dalam perencanaan pembelajaran, dan yang kedua adalah sinkronisasi ketatalaksanaan yang dilakukan sewaktu pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

## **12. Memberi contoh dan menginspirasi warga sekolah**

Kepala sekolah sebagai teladan bagi seluruh warga sekolah dalam berbagai hal; komitmen terhadap visi dan misi sekolah, disiplin, semangat kerja yang tinggi, yang dapat menginspirasi terjadinya pengembangan dan kemajuan sekolah.

### **13. Menciptakan kultur bagi pembelajaran yang progresif dan kondusif**

Kepala sekolah menanamkan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang kondusif bagi pengembangan pembelajaran peserta didik. Untuk itu, kepala sekolah perlu menciptakan suasana/iklim akademik yang dibangun melalui kebijakan-kebijakan dan program-program sekolah untuk memajukan siswa berdasarkan hasil belajar siswa, misalnya pengayaan, pendalaman, remedial, pekerjaan rumah, dan tugas-tugas mandiri maupun kelompok. Disamping itu, kepala sekolah membangun kondisi kelas yang kondusif, menyediakan waktu ekstra bagi siswa yang memerlukan bimbingan tambahan, dan melakukan observasi kelas secara rutin dan memuji perilaku positif guru dan siswa.

### **14. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan pembelajaran**

Kepala sekolah perlu melakukan monitoring dan evaluasi secara cermat untuk mengetahui tingkat keberhasilan (kemajuan) hasil belajar, hambatan, dan tantangan yang dihadapi. Tanpa monitoring dan evaluasi yang cermat, tidak ada hak untuk mengatakan apakah ada kemajuan hasil belajar atau tidak. Dengan kata lain, monitoring dan evaluasi akan memberi informasi apakah hasil nyata pembelajaran telah sesuai dengan hasil yang diharapkan dari pembelajaran.

### **15. Menyediakan sebagian besar waktu untuk pembelajaran.**

Kepala sekolah mengalokasikan sebagian besar waktunya untuk pembelajaran dan untuk guru serta siswa. Kenyataannya, kepala sekolah hanya sedikit mengalokasikan waktunya untuk pembelajaran, guru, dan siswa. Sebagian besar waktunya digunakan untuk pekerjaan administratif, pertemuan, dan sebagainya.

## **D. Reformasi Pembelajaran melalui Implementasi *Lesson Study* untuk Mewujudkan *Learning community* di Sekolah**

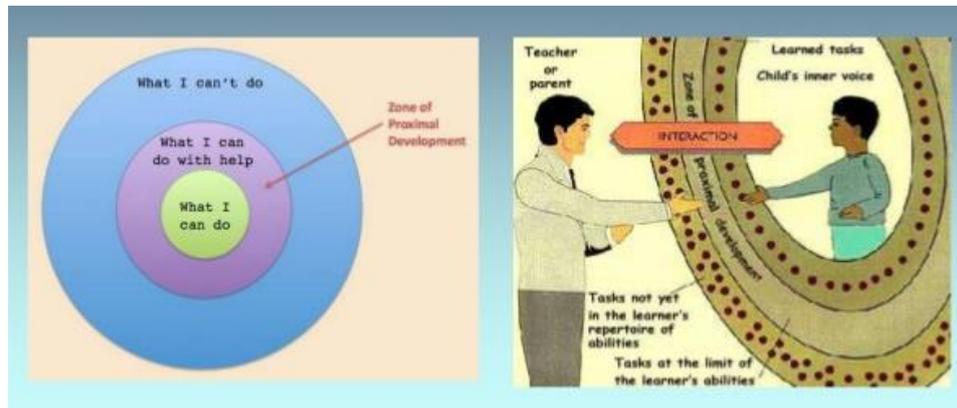
Reformasi pembelajaran dalam konteks ini adalah bagaimana sekolah mampu mewujudkan *Learning community* (Komunitas Belajar) dimana guru, siswa dan orang tua saling belajar sebagaimana yang telah dilakukan di Jepang secara berkesinambungan. Implementasi *best practice* tersebut didasarkan pada pemaknaan sekolah sebagai komunitas belajar dijadikan menjadi visi, filosofi, dan sistem aktivitas. Sekolah menjadi tempat dimana siswa belajar bersama, guru belajar bersama sebagai guru profesional yang ahli dalam bidang pendidikan, bahkan orang tua turut belajar bersama melalui partisipasi

aktif (Manabu Sato, 2012). “Guru bukan mengajar tetapi belajar” merupakan filosofi dasar dalam “komunitas belajar”. Selain hal tersebut, setiap siswa mempunyai hak untuk belajar sehingga filosofi tersebut dapat menciptakan pembelajaran yang menyenangkan dan bermakna. Kegiatan nyata dan mendasar yang harus dilaksanakan dalam menciptakan komunitas belajar adalah dengan terlaksananya “*Open Class*”, bagaimana guru mengajar dengan terlebih dahulu merencanakan desain pembelajaran secara bersama, kemudian melaksanakan kegiatan proses pembelajaran secara terbuka dengan diamati/diobservasi oleh guru yang lain, dosen/ahli dari perguruan tinggi, dan bahkan juga orang tua, yang kemudian hasil pengamatan tersebut dipakai sebagai bahan refleksi **bagaimana siswa belajar bukan** merefleksi bagaimana guru mengajar. Sehingga forum refleksi tidak digunakan sebagai ajang untuk mengkritik guru tapi menganalisis setiap fenomena atau fakta siswa dalam aktivitas belajar secara detil. Dalam komunitas belajar, guru saling belajar, terutama antara kepala sekolah dengan guru, dan antar sesama guru, sehingga terbentuk budaya “Kolegialitas” (Ali, 2014).

Prinsip kolegialitas di antaranya adalah guru saling membantu, tidak ada guru yang “melejit” sendiri dan juga tidak ada guru yang “tertinggal” sendiri. Hal demikian juga terjadi pada diantara siswa, dimana siswa yang lebih mampu membantu siswa yang kurang mampu, begitu pula sebaliknya, sehingga yang terbangun adalah *Caring Community* (komunitas yang saling memperhatikan). Kultur sekolah tersebut dapat terwujud di Jepang karena di Jepang tidak menerapkan “kompetisi belajar”, akan tetapi yang diterapkan adalah “Collaborative Learning”.

Menurut Manabu Sato (2012) Pembelajaran Kolaboratif didasarkan pada teori zona perkembangan terdekat/*Zone of Proximal Development* (ZPD) oleh Vygotsky dan teori komunikasi oleh Dewey, dimana aktivitas pembelajaran dikenal sebagai praktek sosiokultural melalui komunikasi interaktif (kolaborasi), yang membentuk pembelajaran reflektif yang bersifat aktif dan kolaboratif. Dengan begitu, “pembelajaran kolaboratif” lebih difokuskan pada kultural (aktivitas kognitif dengan konten kultural) dari pada hubungan kooperatif seperti dalam “pembelajaran kooperatif”, dan mementingkan praktek sosial pembelajaran sebagai pembentukan makna dan hubungan. Dengan kata lain, ZPD menitikberatkan pada interaksi sosial akan dapat memudahkan perkembangan anak. Ketika siswa mengerjakan pekerjaannya di sekolah sendiri, perkembangan mereka kemungkinan akan berjalan lambat. Untuk memaksimalkan perkembangan, siswa seharusnya bekerja dengan teman yang

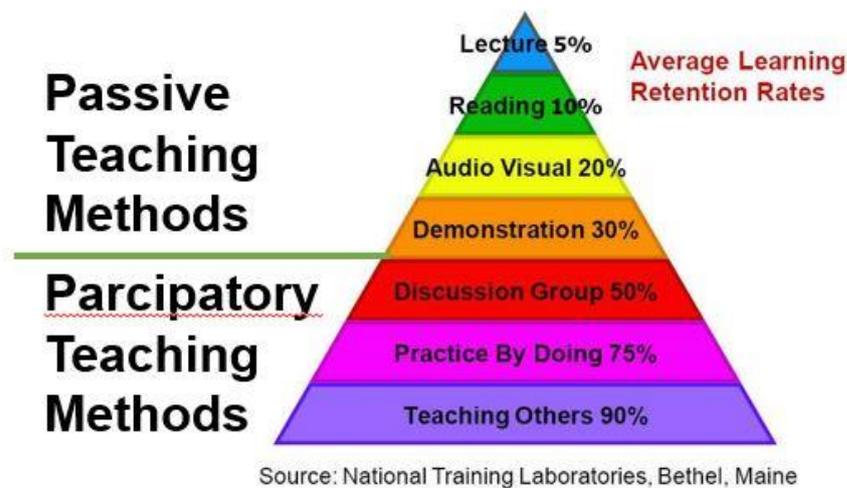
lebih terampil yang dapat memimpin secara sistematis dalam memecahkan masalah yang lebih kompleks (gunawan, 2012). Demikian juga dengan pengembangan profesionalisme guru, dengan adanya interaksi dan kolaborasi antar guru pembelajar maka guru-guru dapat meningkatkan profesionalismenya secara berkelanjutan.



Gambar Zone Of Proximal Development (ZPD)

Sumber: <http://www.slideshare.net/IzzatNajmi/teori-kognitif-lev-vygotsky>

Selain ZPD, pembelajaran kolaboratif juga didukung dengan hasil penelitian oleh *The National Training Laboratories in Betel, Maine*, yang menggambarkan persentase retensi belajar dari berbagai pendekatan pembelajaran yang berbeda. Persentase terbesar didapatkan seorang pembelajar adalah ketika seorang pembelajar tersebut dapat mentransfer ilmu/kompetensi yang didapatkannya kepada orang lain. Siswa yang mempunyai level akademik yang tinggi ketika mampu membantu siswa yang lain, maka siswa tersebut dikatakan mempunyai level tertinggi dalam pencapaian pembelajaran. Demikian juga dengan guru, jika seorang guru mampu membantu guru lain dalam menyelesaikan masalah pembelajaran di kelasnya maka dapat dikatakan guru tersebut sudah mencapai kompetensi dengan level tertinggi pada permasalahan pembelajaran tersebut. Berdasarkan 2 (dua) teori yaitu ZPD dan *The Learning Pyramid* seperti yang telah dijelaskan di atas, maka penerapan pembelajaran kolaboratif sangat mendukung untuk menciptakan komunitas belajar di sekolah melalui implementasi *Lesson Study*.



Gambar The Learning Pyramid

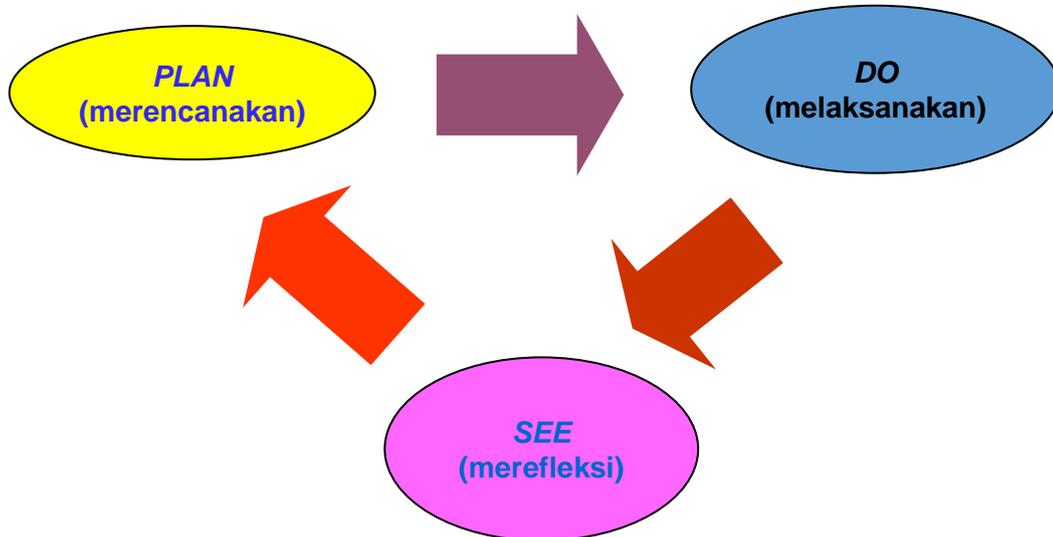
Kolaborasi antar guru dalam *Lesson Study* juga dilaksanakan dengan observasi pembelajaran. Mengapa perlu observer dalam pembelajaran adalah dikarenakan adanya keterbatasan guru dalam mengajar, guru TIDAK mungkin mampu dan cukup waktu mengamati perilaku siswa secara detil. Obyektivitas pengamatan pihak luar lebih obyektif dari pada diamati sendiri. Tujuan observasi membangun kolegialitas bukan zamannya lagi kerja individu, membangun learning community yang dapat membantu terwujudnya pendidikan berkualitas untuk semua siswa, bukan sekedar pemerataan akses pendidikan, dan membangun reformasi pembelajaran. Dari hal tersebut, maka tidak ada reformasi pembelajaran tanpa adanya pelaksanaan open class (buka kelas).

Dasar-dasar pemikiran mengenai reformasi sekolah melalui Implementasi Lesson Study untuk menciptakan komunitas belajar di sekolah seperti yang telah diuraikan di atas tentunya hanya dapat berjalan ketika seorang kepala sekolah mengimplementasikan karakteristik kepemimpinan pembelajaran. Kebijakan kepala sekolah misalnya masing-masing guru dalam satu tahun minimal satu kali melaksanakan buka kelas diperlukan dalam menciptakan komunitas belajar.

Berikut disajikan tahapan implementasi Lesson Study for Learning Community:

1. Membentuk kelompok *lesson study*.
2. Memfokuskan tujuan *lesson study*.
3. Merencanakan rencana pembelajaran (*Lesson Design*) - PLAN.

4. Melaksanakan pembelajaran di kelas (*Open Class*) dan mengamatinya (observasi) - *DO*.
5. Mendiskusikan dan menganalisis pembelajaran yang telah dilaksanakan - *SEE*.
6. Merefleksikan pembelajaran dan merencanakan tahap-tahap selanjutnya.



Gambar Tahapan Lesson Study

#### *PLAN - Merencanakan Lesson Design*

1. Sekelompok guru secara bersama-sama (kolaboratif) menyusun rencana pembelajaran (RPP) dengan semua perangkat pembelajaran yang diperlukan (LKS, Instrumen untuk evaluasi, media, dsb).
2. Setiap guru anggota kelompok LS mencurahkan pikiran untuk menghasilkan skenario pembelajaran yang baik atau dengan strategi yang tepat dan operasional (sesuai dengan kondisi dan situasi siswa, sekolah dan sarana pendukungnya) dengan memastikan terjadinya pembelajaran kolaboratif dan sharing antar siswa.
3. Untuk mempermudah observer dalam mengamati siswa, maka perlu dibuat denah tempat duduk siswa.

#### *DO - Mengajar dan Mengobservasi dengan melaksanakan Open Lesson*

1. Guru model menyampaikan secara singkat rencana pembelajaran kepada observer (5 menit sebelum masuk kelas).
2. Guru model melakukan pembelajaran di kelas.
3. Observer melakukan observasi terhadap aktivitas belajar siswa bukan mengamati guru model agar guru model tidak merasa sungkan.
4. Menemukan berbagai fakta bagaimana siswa belajar, bukan mencocokkan proses pembelajaran dengan RPP atau silabus.

5. Setiap observer mencatat hasil observasi sebagai bahan refleksi secara teliti, detil, dan konkrit, bahkan ekspresi wajah siswa (senyuman, kebingungan, keputusasaan, dll). Jika memungkinkan, dianjurkan untuk mengambil foto atau video dengan camera/camera hp/handycam. Beberapa yang bisa menjadi obyek amatan antara lain:
  - a. kegiatan siswa sewaktu pendahuluan dilakukan guru;
  - b. kegiatan siswa sewaktu proses pembelajaran berlangsung;
  - c. interaksi siswa dengan siswa;
  - d. interaksi siswa dengan kelompoknya;
  - e. interaksi kelompok dengan kelompok;
  - f. interaksi siswa (individu) dengan guru;
  - g. Interaksi kelompok-kelompok dengan guru;
  - h. interaksi siswa terhadap Buku, LKS, dan media;
  - i. LKS yang dikerjakan siswa;
  - j. siswa sewaktu mengerjakan evaluasi.
6. Observer selama *Open Lesson* tidak boleh dilakukan yaitu:
  - a. Membantu, intervensi, atau mengganggu siswa dan guru model selama proses pembelajaran.
  - b. Menimbulkan suara gaduh yang dapat mengganggu proses pembelajaran.
  - c. Keluar masuk kelas selama Open Lesson.

*SEE* - Mendiskusikan dan Menganalisis Hasil Pengamatan / Forum Refleksi.

Personel yang Hadir dalam Forum Refleksi adalah:

- a. Guru model
- b. Moderator
- c. Observer
- d. Pendokumentasi
- e. Pengawas Sekolah/Pakar pembelajaran (jika ada)

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam dalam Forum Refleksi adalah sebagai berikut:

1. Diskusi dilakukan secara formal dipimpin oleh moderator
2. Guru model diberi kesempatan pertama untuk menyampaikan kesan dan pesan selama proses pembelajaran; Meminta observer untuk menyampaikan hasil observasinya selama proses *open lesson*; Mencatat seluruh hasil observasi para observer untuk perbaikan ke depan; mengucapkan terima kasih atas kesediaan observer memberi masukan dan mengamati seluruh proses pembelajaran

3. Observer selama proses forum refleksi:
  - a. Setiap observer sebelum menyampaikan hasil observasinya harus terlebih dahulu mengucapkan terimakasih kepada guru model yang telah mengizinkan untuk bisa mengamati pada kegiatan *open lesson*
  - b. Sebelum menyampaikan fakta hasil observasi, terlebih dahulu diungkapkan kelebihan-kelebihan yang dapat ditemui dalam proses pembelajaran.
  - c. Setiap hasil observasi disampaikan dengan bahasa yang santun dan TIDAK dibenarkan mengkritik guru dengan keras apalagi memermalukan guru di depan forum refleksi
  - d. TIDAK dibenarkan menyampaikan hasil observasi dengan menyerang atau mengkritik guru model terlebih dahulu
  - e. Setiap temuan observasi yang akan disampaikan harus dilengkapi dengan data (menit ke berapa, di kelompok mana, siapa yang melakukan, apa yang dilakukan, apa analisis masalah sementara, dan apa solusinya)

Contoh cara menyampaikan komentar dalam forum refleksi:

1. Siswa A terlihat XXX ketika/selama YYY. Mungkin karena ZZZ saya kira. Jika Siswa A ini di kelas saya nanti, saya akan ###
2. Siswa B (Joni) melakukan XXX ketika guru meminta YYY. Saya kira karena ZZZ. Jika saya mengajar Siswa B nanti maka saya akan ###
3. Di kelompok C, Para siswa tidak melakukan YYY. Mungkin karena ZZZ. Jika saya mengajar di kelas ini nanti, saya akan ###

**Keterangan:**

XXX = Gejala yang tampak pada siswa (misalnya: bosan, melamun, bingung, senang, sedih, tidak mengerti, dsb)

YYY = Waktu/saat kejadian (misalnya: Ketika Guru sedang menjelaskan, ketika percobaan, ketika memecahkan masalah di LKS, pada jam 8.30, dsb.).

ZZZ = Permasalahan dan penyebabnya (misalnya: Alat bantu ajar kurang, LKS instruksinya kurang jelas, posisi duduk kurang mendukung, jumlah anggota kelompok terlalu banyak, dsb)

### = Solusi yang diusulkan

Evaluasi dan Penyempurnaan untuk Kegiatan Berikutnya.

1. Apakah kelompok guru sudah puas dengan tujuan dan pelaksanaan lesson study?
2. Apakah kelompok guru berkeinginan untuk meningkatkan pembelajaran ini?

3. Apakah kelompok guru berkeinginan untuk mengujicoba pembelajaran ini di kelas mereka sendiri?
4. Adakah yang berguna dan bernilai dari kegiatan lesson study?
5. Apakah Lesson study dapat meningkatkan kualitas anggota-anggotanya?
6. Apakah Lesson study meningkatkan kualitas siswa?

Kepemimpinan Pembelajaran di Sekolah dapat diimplementasikan dengan berbagai kegiatan dengan tujuan menciptakan *learning community* (komunitas belajar). Berbagai kegiatan tersebut dapat dicontohkan antara lain:

1. Pelaksanaan KKG/ MGMP sesuai dengan kebutuhan sekolah
2. Program Peningkatan Kompetensi Guru melalui Implementasi Model Pembelajaran PAIKEM
3. Program Peningkatan Potensi Siswa melalui Kegiatan Intrakurikuler maupun Ekstrakurikuler.
4. Pengembangan Budaya Membaca dan Menulis Masyarakat Sekolah
5. Implementasi *Digital Class* Berbantuan Edmodo untuk Meningkatkan Literasi TIK Masyarakat Sekolah.
6. Reformasi Sekolah melalui Implementasi Lesson Study untuk menciptakan *Learning community* di Sekolah
7. Dan lain sebagainya sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.

## 2. Penugasan

### LK A-01: Diskusi kelompok (45 menit)

#### Materi Konsep dan Prinsip Kepemimpinan Pembelajaran

##### Tujuan:

1. Memahami konsep dan prinsip kepemimpinan pembelajaran calon kepala sekolah.
2. Memperkuat karakter integritas (komitmen moral dalam memahami penguasaan konsep kepemimpinan pembelajaran) pada diri calon kepala sekolah

##### Petunjuk pengerjaan:

1. Bacalah materi konsep dan prinsip kepemimpinan pembelajaran
2. Diskusikan konsep dan prinsip kepemimpinan pembelajaran menurut anda dengan mengacu kepada konsep yang sudah tertulis dalam bahan pembelajaran
3. Tunjukkan komitmen moral dalam memahami penguasaan konsep kepemimpinan pembelajaran dalam menyelesaikan penugasan ini
4. Presentasikan hasil diskusi Saudara

**Penilaian terintegrasi penguatan pendidikan karakter integritas (komitmen moral):**

- Skor 4 : apabila dapat menyampaikan prinsip dan konsep kepemimpinan pembelajaran dengan sangat baik
- Skor 3 : apabila dapat menyampaikan prinsip dan konsep kepemimpinan pembelajaran dengan baik
- Skor 2 : apabila dapat menyampaikan prinsip dan konsep kepemimpinan pembelajaran dengan cukup baik
- Skor 1 : apabila dapat menyampaikan prinsip dan konsep kepemimpinan pembelajaran dengan tidak baik

**LK A-02: Tayangan Video (60 menit)**

**Materi: Implementasi Kepemimpinan Pembelajaran**

**Tujuan:**

1. Memahami karakteristik kepemimpinan pembelajaran dan implementasinya calon kepala sekolah.
2. Memperkuat karakter mandiri sub nilai kreatif pada diri calon kepala sekolah

**Petunjuk pengerjaan:**

1. Bacalah materi karakteristik kepemimpinan pembelajaran.
2. Amatilah tayangan video untuk menemukan implementasi kepemimpinan pembelajaran.
3. Identifikasi dengan kreatif karakteristik kepemimpinan pembelajaran dalam tayangan video tersebut
4. Tulis jawaban saudara pada LK 02
5. Diskusikan hasil pengamatan yang sudah saudara lakukan
6. Kumpulkan LK 02 pada MT

**Penilaian terintegrasi penguatan pendidikan mandiri (kreatif):**

- Skor 4 : menunjukkan 4 kriteria jawaban yang menunjukkan: a) kemampuan memilih tayangan yang sesuai dengan karakteristik KP, b) kesiapan untuk menghasilkan ide-ide besar, c) kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda
- Skor 3 : menunjukkan 3 kriteria jawaban yang menunjukkan: a) kemampuan memilih tayangan yang sesuai dengan karakteristik KP, b) kesiapan untuk menghasilkan ide-ide besar, c) kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda

Skor 2 : menunjukkan 2 kriteria jawaban yang menunjukkan: a) kemampuan memilih tayangan yang sesuai dengan karakteristik KP, b) kesiapan untuk menghasilkan ide-ide besar, c) kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda

Skor 1 : menunjukkan 1 kriteria jawaban yang menunjukkan: a) kemampuan memilih tayangan yang sesuai dengan karakteristik KP, b) kesiapan untuk menghasilkan ide-ide besar, c) kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda

### **LK A- 03: *Role play* (90 menit)**

#### **Tujuan:**

1. Memahami implementasi kepemimpinan pembelajaran calon kepala sekolah.
2. Memperkuat karakter gotong royong (musyawarah untuk mufakat) dalam mendiskusikan implementasi kepemimpinan pembelajaran

#### **Petunjuk pengerjaan:**

Pada penugasan ini saudara ditugaskan untuk melaksanakan *role play* salah satu program kegiatan yang dapat mewujudkan komunitas belajar, yaitu: **REFORMASI PEMBELAJARAN MELALUI IMPLEMENTASI LESSON STUDY UNTUK MEWUJUDKAN LEARNING COMMUNITY DI SEKOLAH.**

Waktu : 90 menit

20 menit : Mendiskusikan konsep dan langkah-langkah *Lesson Study*

45 menit : *Role play* (15 menit *PLAN*, 20 menit *DO - Open Class/Lesson*, 10 menit *SEE - Forum Refleksi*)

25 menit : Refleksi dan Konfirmasi pelaksanaan *role play* oleh Master Trainer dikaitkan dengan karakteristik kepemimpinan pembelajaran.

#### Langkah-langkah penugasan:

1. Baca konsep dan langkah-langkah *lesson study*
2. Lakukan diskusi tentang langkah-langkah *lesson study* berdasarkan konsep yang sudah saudara pelajari.
3. Perhatikan konfirmasi hasil diskusi oleh Master Trainer.
4. Bagilah peran (guru model, observer, siswa, moderator forum refleksi, kepala sekolah, pengawas sekolah/ahli pembelajaran) untuk melakukan *role play* pelaksanaan *Lesson Study*.
5. Lakukan *role play lesson study* dengan menanamkan nilai mandiri (kreatif dan profesional) sesuai dengan tahapan *PLAN-DO-SEE*.

6. Bersama Master Trainer, lakukan refleksi pelaksanaan *role play* dikaitkan dengan karakteristik kepemimpinan pembelajaran
7. Perhatikan konfirmasi tentang *Lesson Study* oleh Master Trainer

**Penilaian:**

- Skor 4 : memerankan lesson study yang sangat sesuai dengan karakteristik kepemimpinan pembelajaran
- Skor 3 : memerankan lesson study yang sesuai dengan karakteristik kepemimpinan pembelajaran
- Skor 2 : memerankan lesson study yang cukup sesuai dengan karakteristik kepemimpinan pembelajaran
- Skor 1 : memerankan lesson study yang tidak sesuai dengan karakteristik kepemimpinan pembelajaran

**LK A- 04: Kerja kelompok Menyusun Rencana Tindak Kepemimpinan Pembelajaran (120 menit)**

Materi: Implementasi kepemimpinan pembelajaran

**Tujuan:**

1. Memahami konsep, karakteristik, dan implementasi kepemimpinan pembelajaran calon kepala sekolah.
2. Menguatkan karakter gotong royong sub nilai menghargai pendapat orang lain dalam mengimplementasikan kepemimpinan pembelajaran

**Petunjuk pengerjaan:**

1. Bacalah kasus yang tersedia di bawah ini
2. Masing-masing kelompok mengerjakan minimal satu kasus
3. Menanamkan karakter gotong royong sub nilai menghargai perbedaan pendapat orang lain saat berdiskusi
4. Buatlah **Rencana Tindak Kepemimpinan Pembelajaran** untuk mengatasi masalah atau kasus tersebut dengan menjawab pertanyaan berikut ini:
  - a. Tentukan masalahnya
  - b. Tentukan tujuan
  - c. Rumuskan indikator keberhasilan tujuan, nilai kepemimpinan
  - d. Tentukan program untuk mengatasi masalah tersebut
  - e. Tuliskan langkah-langkahnya secara detail dan sistematis
5. Presentasikan RTK yang dihasilkan masing-masing kelompok dengan menempelkan di dinding dan perwakilan kelompok mencermati hasil kelompok lain.

**Kasus:**

1. Sebuah sekolah Tunas Bangsa, dari hasil EDS pada standar isi menunjukkan masih sangat terbatas dalam memberikan layanan bimbingan dan konseling yang memadai dalam memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik. Dari permasalahan tersebut di atas apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah.
2. Sebuah sekolah Harapan Nusa dari hasil EDS, ternyata sebagian besar guru dalam menyusun RPP masih copy paste, dan tidak sesuai dengan silabus kurikulum 2013. Dari permasalahan diatas apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah.
3. Sekolah Mandiri Bangsa mempunyai peserta didik memperlihatkan kemajuan yang lebih baik dalam mencapai target yang ditetapkan dalam SKL, Sebagian peserta didik mampu menjadi pembelajar yang mandiri, Sebagian peserta didik memiliki motivasi belajar dan rasa percaya diri yang tinggi, Peserta didik menunjukkan sikap yang baik di Sekolah Mandiri Bangsa dan ditengah masyarakat luas, serta memahami tentang disiplin, toleransi, kejujuran, kerja keras dan perhatian kepada orang lain. Sekolah Mandiri Bangsa tersebut menawarkan beberapa ekstra kulikuler tetapi belum sesuai dengan semua minat pesera didik, Peserta didik memahami dan menerapkan ajaran agama dan nilai-nilai budaya dalam kehidupan sehari-hari secara konsisten baik di Sekolah ini maupun di tengah-tengah masyarakat. Dari permasalahan tersebut diatas apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah.
4. Guru-guru di Sekolah Mawar Harapan telah menyusun dan mengembangkan perencanaan penilaian untuk mencapai kompetensi peserta didik, Guru memberikan informasi kepada peserta didik hanya KKM saja di awal semester, Guru selalu melaksanakan penilaiandan memantau kemajuan belajar peserta didik sesuai dengan rencana yang telah dibuat pada silabus dan RPP, Guru menerapkan berbagai teknik, bentuk dan jenis penilaian sesuai dengan target kompetensi yang ingin diukur, Guru mengkaji ulang kemajuan peserta didik pada setiap akhir semester, Tetapi hasil tes belum digunakan sebagian besar guru untuk merencanakan perbaikan bahan pembelajaran selanjutnya, Sekolah menyampaikan laporan hasil penilaian mata pelajaran pada akhir semester kepada orangtua/wali peserta didik dalam bentuk laporan pendidikan, Sekolah tersebut menjalin kemitraan dengan orangtua dalam pencapaian hasil belajar siswa.

**Penilaian terintegrasi penguatan pendidikan karakter Gotong Royong  
(menghargai pendapat orang)**

- Skor 4 : apabila rencana tindak yang disusun memuat masalah, tujuan, indikator, program kegiatan, dan langkah-langkah secara detail dan sistematis **sangat sesuai** dengan format dan substansi yang telah ditentukan
- Skor 3 : apabila rencana tindak yang disusun memuat masalah, tujuan, indikator, program kegiatan, dan langkah-langkah secara detail dan sistematis **sesuai** dengan format dan substansi yang telah ditentukan
- Skor 2 : apabila rencana tindak yang disusun memuat masalah, tujuan, indikator, program kegiatan, dan langkah-langkah secara detail dan sistematis **cukup sesuai** dengan format dan substansi yang telah ditentukan
- Skor 1 : apabila rencana tindak yang disusun memuat masalah, tujuan, indikator, program kegiatan, dan langkah-langkah secara detail dan sistematis **tidak sesuai** dengan format dan substansi yang telah ditentukan

**3. Refleksi**

- Apakah yang telah Saudara ketahui tentang kepemimpinan pembelajaran?
- Apakah yang belum Saudara ketahui tentang kepemimpinan pembelajaran?
- Pengalaman seperti apakah yang sudah Saudara miliki sebagai pemimpin pembelajaran?
- Rencana Tindakan kepemimpinan seperti apa yang akan saudara lakukan jika Saudara menjadi seorang pemimpin pembelajaran?
- Lakukan penilaian diri atas penerapan Nilai Utama Karakter dan sub nilai yang mana yang sudah terinternalisasai dalam diri saudara, tingkat internalisasinya, dan tulis alasan yang menyebabkannya.

No	Nilai Karakter yang diintegrasikan		Proses Internalisasi Diri		
	Nilai Utama	Sub Nilai	Tanam	Tumbuh	Tuai
1.	Mandiri	Kreatif			
		Profesional			
2.	Gotong Royong	Menghargai pendapat orang lain			
3.	Integritas	Komitmen Moral			

#### 4. Simpulan

Kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan kepala sekolah dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa meningkat. Kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang memfokuskan/ menekankan pada pembelajaran yang unsur-unsurnya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar, penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus mengelola baik sumber daya manusia juga sarana prasarana disamping harus membangun iklim belajar yang positif. Pembelajaran dan pencapaian keberhasilan siswa hendaknya selalu dianalisis secara berkelanjutan dan direfleksikan serta dikembangkan secara berkelanjutan sebagai bagian dari kehidupan sekolah. Kegiatan semacam ini harus dibudayakan di sekolah sehingga menjadi iklim belajar yang positif. Dalam iklim belajar yang positif tersebut diharapkan pencapaian prestasi siswa dapat meningkat. Kepala sekolah harus mempunyai dan mengimplementasikan karakteristik-karakteristik kepemimpinan pembelajaran tersebut dengan menerapkan program-program kegiatan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Salah satu implementasi kepemimpinan pembelajaran yaitu dengan menerapkan *Lesson Study* untuk mewujudkan komunitas belajar di sekolah.

### C. Kegiatan Pembelajaran 3

#### TOPIK : Kepemimpinan Kewirausahaan

##### 1. Materi

###### A. Pendahuluan

Salah satu kompetensi yang wajib dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi kewirausahaan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dimensi kompetensi kewirausahaan yang dimaksud dalam peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kewirausahaan dalam konteks ini adalah penguatan jiwa, nilai, dan semangat kewirausahaan untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial, bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya), seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, serta memiliki naluri kewirausahaan; bukan mengomersilkan sekolah/madrasah. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi Kepala Sekolah/madrasah dalam mengembangkan sekolah/madrasah, mencapai keberhasilan sekolah/madrasah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin, menghadapi kendala sekolah/madrasah, dan mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar siswa.

###### B. Konsep Kepemimpinan Kewirausahaan

Ada dua istilah yang sering dipakai untuk menggambarkan asal-usul istilah kewirausahaan, yaitu "*entrepreneurship*" (bahasa Inggris), "*entrepreneur*" (bahasa Perancis) yang berarti seorang yang melakukan suatu usaha (baru) yang berisiko. Dalam bahasa Indonesia, istilah *entrepreneur* diterjemahkan "pengusaha" atau orang yang memiliki usaha. Pada tahun 1970-an

“*entrepreneur*” diterjemahkan sebagai “wiraswasta” yang berbeda dengan pengusaha yang lebih menekankan pada aspek keberanian dalam mengambil risiko. Pada tahun 1980-an digunakan istilah “wirausaha” sebagai padanan istilah “*entrepreneur*”. Wirausaha diartikan sebagai seorang pahlawan dalam usaha atau orang yang berani melakukan suatu usaha.

Drucker (1985) menilai wirausaha dalam arti jiwa atau nilai-nilai, seperti adanya keinginan untuk melakukan perubahan (bersifat ‘harus’) terhadap sesuatu yang baru (greedy for new things). Definisi sedikit berbeda tentang kewirausahaan disampaikan oleh Zimmerer (2005). Disebutkan, kewirausahaan sebagai suatu proses penerapan kreativitas dan keinovasian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan. Definisi yang lebih lengkap dikemukakan dalam Inpres Nomor 4 tahun 1995 tanggal 30 Juni 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan. Dalam Inpres tersebut, kewirausahaan diartikan sebagai semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi, dan produksi baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan/atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Sebaliknya, peneliti lain memberikan pengertian yang sempit tentang kewirausahaan (Vecchio, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Diantaranya menyatakan bahwa kewirausahaan dimulai saat awal mula pengusaha mendirikan sebuah perusahaan, sedangkan pemimpin beroperasi setelah perusahaan itu berdiri atau sudah ada (Gupta, dkk., 2004). Meskipun mungkin ada beberapa fitur-fitur umum, pengusaha memiliki ciri-ciri kepribadian dan keterampilan memimpin yang lebih kompleks dalam situasi yang luar biasa (Cogliser & Brigham, 2004). Oleh karena itu, para pemimpin kewirausahaan perlu mengembangkan kemampuan pribadi dan interpersonal yang lebih untuk dapat sukses memimpin sebuah usaha baru. Selanjutnya, dua istilah tersebut dijadikan satu konsep, yaitu kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneur leadership*). Dalam konteks pemaknaan, istilah kewirausahaan sering disandingkan dengan istilah kepemimpinan.

Bila diruntut, istilah kewirausahaan dan kepemimpinan dalam evolusi sejarahnya terdapat kesamaan. Pada awalnya kedua istilah tersebut berfokus pada kepribadian dan karakteristik demografis untuk membedakan antara pengusaha dan pemimpin. Dua istilah tersebut menekankan pada perilaku seorang pengusaha dan pemimpin yang mampu memotivasi anak buahnya untuk

mencapai visi. Kemiripan pengertian dua konsep tersebut begitu banyak yang terinspirasi oleh pandangan beberapa ahli yang mendefinisikan kewirausahaan sebagai tipe kepemimpinan dalam konteks dinamika ekonomi (Fernald, Solomon & Tarabishy; Cogliser & Brigham; Vecchio dalam Bagheri, A. & Pihie Z.A.L., 2009).

Konsep *entrepreneur leadership* didefinisikan sebagai proses menciptakan visi kewirausahaan dan menginspirasi tim untuk mencapai visi secara cepat dalam lingkungan yang tak menentu (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Bilamana definisi tersebut dikenakan kepala kepala sekolah/madrasah yang harus memiliki kompetensi kepemimpinan kewirausahaan, maka dapat dijelaskan sebagai berikut. Seorang kepala sekolah/madrasah hendaknya: (1) mampu menciptakan visi sekolah yang jelas; (2) menjadi inspirator bagi warga sekolah yang dipimpinnya dan para pemangku kepentingan; (3) mampu memberdayakan tim untuk bekerja cepat dan cerdas untuk mencapai visi dalam kondisi lingkungan yang tak menentu. Oleh sebab itu, kepala sekolah/madrasah akan dapat merealisasi visi tersebut bilamana memiliki karakteristik: (1) proaktif; (2) inovasi; (3) berani mengambil risiko (Surie & Ashely; Chen; Kuratko; Gupta, MacMillan & Surie, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009) dan peka melihat peluang (Ciputra, 2008).

Edy Legowo, dkk. (2001) dalam penelitiannya menemukan sebelas karakteristik pribadi wirausaha, yaitu: (1) berani mengambil risiko tingkat sedang; (2) kreatif dan inovatif; (3) motivasi berprestatif; (4) kemandirian; (5) keuletan; (6) kepemimpinan; (7) berorientasi masa depan; (8) internal locus of control; (9) komunikatif dan reflektif; (10) perilaku instrumental; (11) penghargaan terhadap uang. Pertanyaan besarnya adalah mengapa kepala sekolah/madrasah dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan kewirausahaan? Jawaban singkat atas pertanyaan tersebut dapat dicermati dari pernyataan Ciputra yang mengatakan bahwa sukses sebuah perusahaan (penulis: termasuk lembaga sekolah) 50 persen ditentukan oleh faktor pemimpin dan kepemimpinannya dan 50 persen lainnya bergantung dari pelatihan dan moral karyawan (Winarto, 2004).

### **C. Karakteristik Pemimpin Kewirausahaan**

Karakter kompetensi kewirausahaan sebenarnya cukup banyak, namun pada kesempatan ini hanya lima yang dijelaskan. Lima karakter kepemimpinan kewirausahaan tersebut adalah: (1) proaktif; (2) inovasi; (3) berani

mengambil risiko; (4) kerja keras dan pantang menyerah; dan (5) motivasi berprestasi tinggi.

### 1. **Innovativeness (inovatif)**

Inovatif adalah karakteristik yang dimiliki seorang pemimpin yang memiliki kemampuan berpikir kreatif, mengembangkan ide-ide baru yang bermanfaat di setiap kesempatan, memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan mampu memecahkan masalah (Mattare; Chen; Okudan & Rza; Gupta, MacMillan & Surie dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Ciri inovatif juga nampak saat seorang pemimpin berusaha menyelesaikan masalah dengan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Terbuka untuk gagasan, pandangan, dan penemuan baru yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan unjuk kerjanya. Mereka tidak terpaku pada masa lampau, tetapi selalu berpandangan ke depan untuk mencari cara-cara baru atau memperbaiki cara-cara yang biasa dilakukan orang lain untuk peningkatan unjuk kerjanya. Mereka cenderung melakukan sesuatu dengan cara yang khas, unik dari hasil pemikirannya. Termasuk dalam perilaku inovatif ini ialah kecenderungan untuk selalu meniru, tetapi melalui penyempurnaan-penyempurnaan tertentu (*imitative innovative*) atau dengan kata lain, amati, tiru, modifikasi (ATM).

Pemimpin yang inovatif melekat kemampuan kreatifnya. Ia selalu menciptakan ide atau gagasan, dan atau produk yang bercirikan *novelty* (baru), *original* (orisinal), *useable* (bermanfaat), dan *high product* (produk berkualitas tinggi). Ciri bahwa suatu ide atau produk yang kreatif bilamana diakui oleh pakar di bidangnya. Sedang inovasi adalah penciptaan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya (Drucker, 1985). Contoh hasil inovasi antara lain kantin jujur, pembelajaran antikorupsi, pembelajaran berbasis *multiple intelligences*, manajemen sekolah/madrasah bersertifikasi ISO, unit produksi "X" sebagai tempat praktik siswa memperoleh pengalaman kepemimpinan kewirausahaan, dan lain sebagainya.

Kepala sekolah/madrasah perlu memiliki kemampuan inovasi agar dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya selalu memikirkan, memperbaiki, mengembangkan, melakukan pengayaan, memodifikasi sesuatu agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Seorang dikatakan sebagai inovator bilamana: (1) dalam mengerjakan tugas dengan cara yang tidak konvensional; (2) menemukan masalah dan memecahkannya dengan cara yang tidak biasa; (3) tertarik pada hasil daripada proses; (4) tidak senang

pada pekerjaan yang bersifat rutin; (5) kurang senang pada kesepakatan; dan (6) kurang sensitif terhadap orang lain (Kirton, 1976).

Cara berpikir dan bertindak kepala sekolah/madrasah yang inovatif, antara lain: (1) berani ke luar dari kawasan nyaman (*comfort zone*); (2) tidak berpikir secara konvensional; (3) bertindak lebih cepat dibanding orang lain; (4) mendengarkan ide *stakeholders* sekolah/madrasah; (5) bertanya kepada warga sekolah/madrasah dan *stakeholders* apa yang perlu diubah di sekolah/madrasah ini secara berkala; (6) memotivasi diri dan orang lain untuk cepat bergerak dengan selamat; (7) berharap untuk menang dan memiliki kesehatan dan kekuatan; dan (8) “rekreasi” secukupnya untuk mendapatkan ide-ide baru (Anonim 3, 2005).

Yohanes Surya adalah contoh seorang inovator. Ia menemukan cara-cara pembelajaran Fisika yang inovatif sehingga menghasilkan para juara Olimpiade Fisika tingkat dunia. Ada pula penemu jarimatika untuk pembelajaran Matematika di SD. Di Tidore, ada sekolah yang memanfaatkan gelombang laut dan alam sekitar sebagai laboratorium praktik siswa. Ada pula seorang kepala SMK di Kendal yang membuat program agrowisata di sekolahnya sebagai salah satu bentuk unit produksi dan jasa dalam rangka fasilitasi pembelajaran sekaligus alternatif sumber keuangan sekolah.

## 2. Kerja Keras dan Pantang Menyerah

Kerja keras dan pantang menyerah ialah kegiatan maksimal yang banyak menguras tenaga, pikiran, dan waktu untuk menyelesaikan sesuatu. Kepala sekolah/madrasah bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. Pantang menyerah adalah daya tahan seseorang bekerja sampai sesuatu yang diinginkannya tercapai. Pantang menyerah adalah kombinasi antara bekerja keras dengan motivasi yang kuat untuk sukses. Orang yang pantang menyerah selalu bekerja keras dan motivasi kerjanya juga tak pernah pudar.

Kepala sekolah/madrasah perlu memiliki sifat pantang menyerah agar tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan permasalahan, menghadapi tantangan, dan kendala yang ada di sekolahnya/madrasah. Kepala-kepala sekolah/madrasah yang memiliki sifat pantang menyerah akan mampu memajukan sekolahnya/madrasah dengan sukses. Cara untuk menumbuhkan sifat pantang menyerah adalah dengan menguatkan hati diri sendiri dan warga sekolah/madrasah agar tidak mudah berputus asa dalam

mencapai sesuatu yang diinginkan, dan selalu menjaga kesehatan jiwa dan raga agar tidak mudah letih atau sakit.

Beberapa cara kepala sekolah/madrasah untuk mempengaruhi warga sekolah/madrasah untuk bekerja keras, antara lain: (1) menunjukkan kepada mereka bukti kerja keras diri dan orang-orang sehingga bisa mencapai keberhasilan; (2) mendorong mereka untuk lebih banyak bertindak daripada hanya berbicara agar tujuan yang diharapkan terwujud; (3) mengajak mereka untuk menetapkan target dan membuat perencanaan tindakan dan waktu untuk mencapainya; dan (4) mendorong mereka agar kehidupannya lebih bermakna dan bermanfaat bagi orang lain.

### 3. Motivasi Berprestasi Tinggi

Motivasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu dalam untuk memenuhi kepentingan atau kebutuhan yang dianggap penting. Teori kebutuhan Mc Clelland menyatakan bahwa ada tiga jenis kebutuhan manusia, yaitu need for achievement (kebutuhan berprestasi), need for power (kebutuhan berkuasa), dan need for affiliation (kebutuhan berafiliasi). Menurutny, jika seseorang memiliki kebutuhan yang sangat kuat, maka motivasinya juga kuat. Sebagai misal, kepala sekolah yang memiliki kebutuhan berprestasi, maka ia terdorong untuk menetapkan tujuan yang tinggi dan penuh tantangan, ia dengan keahliannya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepala sekolah/madrasah perlu memiliki motivasi berprestasi tinggi agar mampu mengembangkan sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Pada gilirannya, dimana kepala sekolah/madrasah mengaktualisasikan motivasi berprestasi yang tinggi, maka dapat memberikan pengaruh kuat kepada warga sekolah lainnya termotivasi untuk melakukan hal yang sama. Cara menumbuhkan motivasi dalam diri diantaranya melalui:

- a. Tetapkan tujuan, yakin dan optimis bahwa kita dapat berubah, bahkan kita memang harus berubah untuk mencapai titik maksimum.
- b. Susunlah target yang masuk akal.
- c. Belajar menggunakan bahasa prestasi. Gunakanlah kata-kata optimistis, misalnya “masih ada peluang lagi”. Jadikan konsep ini sebagai budaya berpikir, berbicara, berdialog, dan bertindak.
- d. Belajar sendiri, cermat menganalisis diri. Masih adakah cara berpikir, perilaku, dan kebiasaan saya yang kurang menguntungkan.

- e. Perkaya motivasi. Kekayaan motivasi membuat kita tidak kehabisan pemasok daya penggerak. Fokuskan pada motivasi intrinsik (dalam diri). Sentuhan perasaan, pikiran, dan motivasi dari orang-orang terdekat juga dapat dimanfaatkan

Simpulannya adalah bahwa karakter-karakter kewirausahaan di atas merupakan mind set sukses, dan itu merupakan potensi kecerdasan entrepreneur yang dimiliki setiap orang. Sebagian besar orang tidak menyadari telah memiliki potensi tersebut. Isi kecerdasan kewirausahaan adalah kecerdasan emosional, spiritual, dan basisnya di bagian otak sebelah kanan. Kepala sekolah/madrasah perlu menyadari kepemilikan potensi itu dan hendaknya merasa sangat perlu untuk mengasah dan mengembangkannya, semata karena panggilan fungsi dan tugasnya. Sebagaimana dikemukakan Okudan & Rzasa (dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009) bahwa pemimpin kewirausahaan hendaknya terus mengembangkan semua kualitas pribadinya untuk dapat berhasil melakukan tugas-tugas yang menantang.

#### 4. **Risk taking (berani mengambil risiko)**

Keberanian mengambil risiko, yaitu kemampuan seseorang untuk mau mengambil langkah dalam ketidakpastian dan mengambil beban tanggung jawab untuk masa depan (Chen dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Pengambilan risiko yang diperhitungkan merupakan salah satu karakteristik umum dari pemimpin kewirausahaan, terutama pada tahap awal dari proses berwirausaha (Robinson, Goleby & Hosgood; Zhao, Seibert & Hills dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Bahkan, Purdie E. Chandra (pemilik Primagama) menyatakan entrepreneur harus berani ambil risiko (Zaques, 2007). Ia juga mengatakan bahwa ambil risiko itu berarti gelap. Maksudnya, jangan terlalu banyak tahu. Setelah jalan, kita pakai street smart. Street smart itu yang akan melahirkan kecerdasan entrepreneur yang dibutuhkan untuk usaha pemula.

Apa itu street smart ? Untuk menjelaskan konsep street smart, Purdie E. Chandra memberikan ilustrasi contoh sebagai berikut. Seorang direksi bank yang ingin buka usaha, dan ia menghitung-hitung terus dan selalu tidak positif, akhirnya tidak berani membuka usaha. Nasihatnya kepada direksi bank tersebut: 'Jangan dihitung terus! Usaha itu dibuka dulu baru dihitung', itulah street smart. Dalam konteks sekolah, hal tersebut dapat dicontohkan bahwa kepala sekolah harus mau ditempatkan di sekolah manapun walaupun

kondisinya tidak seperti yang diinginkan, harus berani melakukan perubahan-perubahan demi kemajuan sekolah.

## 5. **Proactiveness (proaktif)**

Bersikap proaktif berarti melakukan sesuatu dengan inisiatif sendiri, kemudian bertanggung jawab terhadap perilakunya sendiri, baik dari masa lalu, sekarang ataupun masa mendatang. Sikap proaktif ini menuntut untuk selalu mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang dipegang dan mengesampingkan suasana hati maupun keadaan. Sedangkan reaktif merupakan kebalikan dari proaktif itu sendiri, seperti menyerahkan kontrol dirinya pada situasi dan emosi dengan mengesampingkan prinsip dan nilai yang ada.

Pemimpin yang proaktif, termasuk kepala sekolah akan (1) mampu dan aktif mempengaruhi mengarahkan SDM-nya menuju masa depan; (2) mampu memanfaatkan setiap peluang; (3) mampu menerima tanggung jawab dari suatu kegagalan (Kuratko, Hornsby & Goldsby, 2007); dan (4) mampu mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi di masa depan dan merasa terdorong untuk melakukan perubahan dan perbaikan (Okudan & Rzasa dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Oleh sebab itu, pemimpin yang proaktif bersikap 'aku bisa' dan bertanggung jawab atas hidupnya sendiri.

Covey (2001) mengemukakan bahwa seseorang yang bersikap proaktif memiliki banyak manfaat, yaitu: (1) tidak mudah tersinggung; (2) bertanggung jawab atas pilihan-pilihannya sendiri; (3) berpikir sebelum bertindak; (4) cepat pulih kalau terjadi sesuatu yang buruk; (5) selalu mencari jalan keluar untuk menjadikan segalanya terlaksana; (6) fokus pada hal-hal yang bisa mereka ubah, dan tidak mengkhawatirkan pada hal-hal yang tidak bisa diubah. Karakteristik proaktif sangat diperlukan bagi seorang pemimpin termasuk kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah yang mengaktualisasikan karakteristik pribadi proaktif akan mampu dan mudah mempengaruhi para guru dan staf, siswa dan wali murid, serta *stakeholder*.

Keadaan ini berbeda dengan apa yang akan dialami oleh seorang yang bersikap reaktif. Seseorang yang reaktif menunjukkan perilaku (1) mudah tersinggung; (2) menyalahkan orang lain; (3) cepat marah dan mengucapkan kata-kata yang belakangan mereka sesali; (4) mudah mengeluh; (5) menunggu segalanya terjadi pada dirinya; dan (6) berubah hanya bila perlu.

#### **D. Strategi Pengembangan Karakter Kewirausahaan di Sekolah**

Pengembangan karakter kewirausahaan bertujuan untuk membentuk insan yang memiliki karakter kewirausahaan. Sebagai sasaran pengembangan karakter kewirausahaan adalah kepala sekolah, guru, tenaga pendidikan dan nonkependidikan, dan siswa. Berikut ini dikemukakan beberapa strategi untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut.

##### **1. Karakter Kewirausahaan Terintegrasi dalam Seluruh Mata Pelajaran**

Strategi pengembangan karakter kewirausahaan dapat diintegrasikan dalam proses pembelajaran. Pengintegrasian karakter kewirausahaan ke dalam proses pembelajaran bidang studi menuntut para guru untuk menciptakan pengalaman-pengalaman belajar yang kompleks. Misalnya dalam mengerjakan tugas-tugas suatu mata pelajaran, para siswa distimulasi untuk menghasilkan karya terbaiknya sebagai manifestasi karakteristik kewirausahaan motivasi berprestasi tinggi, kreatif, dan kerja keras.

Guru juga bisa memberikan tugas kelompok untuk menyelesaikan persoalan atau isu-isu yang terkait materi mata pelajaran tertentu. Dalam aktivitas ini, para siswa akan berinteraksi satu sama lain dalam kelompok, saling berargumentasi dan menelorkan ide, dan saling belajar dari wawasan anggota lain yang berbeda, menetapkan kesepakatan, menetapkan target, saling berkompetisi antarkelompok, dan yang sejenisnya. Pengalaman-pengalaman ini sangat mendukung terbentuknya karakter kepemimpinan kewirausahaan mereka. Evaluasi dari hasil belajar berbasis proyek ini akan memberikan umpan balik dan refleksi diri, serta sebagai dasar pengembangan diri mereka dalam kepemimpinan kewirausahaan.

##### **2. Karakter Kewirausahaan Terpadu dalam Kegiatan Ekstrakurikuler**

Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan di luar mata pelajaran dan pelayanan konseling untuk membantu pengembangan siswa sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, dan minat mereka melalui kegiatan yang secara khusus diselenggarakan oleh pendidik dan atau tenaga kependidikan yang berkemampuan dan berkewenangan di sekolah/madrasah.

Beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang bisa diberi muatan karakter kewirausahaan, antara lain: (1) olahraga; (2) seni budaya; dan (3) kepramukaan. Kegiatan olahraga misalnya, bilamana diselenggarakan

kompetensi antarkelas dalam berbagai cabang olahraga, maka para siswa di suatu kelas atau kelompok siswa akan melakukan persiapan, antara lain dengan mengatur agenda antara lain latihan dengan penuh motivasi untuk menang, pembagian tugas dan peran, berkoordinasi, dan sejenisnya. Melalui kegiatan ini, mereka akan bekerja keras, menumbuhkan motivasi diri dan tim, bersedia menghadapi tantangan, siap untuk kalah dan seterusnya yang itu semuanya merupakan karakteristik kepemimpinan kewirausahaan.

### 3. Pengintegrasian Karakter Kewirausahaan melalui Budaya Sekolah

Budaya sekolah adalah suasana kehidupan sekolah dimana terjadi interaksi antar sesama siswa, antar guru, guru dengan siswa, guru dengan staf, staf dengan siswa, warga sekolah dengan kelompok masyarakat. Melalui media interaksi sosial, pembudayaan kewirausahaan dapat dilakukan. Dengan kata lain, pembudayaan karakter kewirausahaan dalam budaya sekolah mencakup kegiatan-kegiatan yang dilakukan ketika antar warga sekolah berinteraksi dan berkomunikasi. Aktualisasi karakteristik kewirausahaan secara verbal maupun perilaku, seperti kejujuran, kerja keras, motivasi berprestasi tinggi, tanggung jawab, disiplin, komitmen dapat dipersonalisasi (dipribadikan) ke semua warga sekolah. Proses mempribadikan karakter kewirausahaan dalam teori psikologi behavioristik, dapat dilakukan melalui serangkaian proses pembiasaan. Proses pembiasaan dimulai dari: (1) *conditioning* (pembiasaan); (2) *habit* (kebiasaan); (3) *traits* (sifat); (4) *internalization* (internalisasi); dan (5) *personality* (kepribadian). Proses tersebut dapat dijelaskan dengan contoh sebagai berikut.

Misalnya, pembentukan pribadi motivasi berprestasi tinggi. Pembudayaan ini dapat dilakukan oleh sekolah dan juga oleh guru kelas atau setiap guru bidang studi. Contohnya, penetapan target menjadi “peringkat 5 besar” (karakteristik kewirausahaan: motivasi berprestasi tinggi) se-wilayah kabupaten/kota “X” dari sebelumnya berada di peringkat 20. Bilamana target itu merupakan visi sekolah, dan secara terus-menerus disampaikan di setiap upacara hari Senin, maka itu sebenarnya proses *conditioning*. Bilamana hal itu dilakukan oleh kepala sekolah secara terus-menerus, maka secara bertahap motivasi berprestasi tinggi itu menjadi sikap dan kebiasaan (*habit*) setiap warga sekolah, lambat laun menjadi sifat (*traits*) mereka, yang pada titik tertentu menginternalisasi pada diri mereka,

akhirnya motivasi berprestasi tinggi tersebut menjadi pribadi setiap warga sekolah.

Model kepala sekolah yang menunjukkan perilaku seorang pemimpin kewirausahaan adalah cara pembudayaan karakteristik kewirausahaan yang lain. Pemasangan slogan-slogan, seperti: “komunikator yang baik adalah mereka yang pandai mendengar daripada mereka yang berbicara”; “Hari ini lebih baik dari hari kemarin, hari esok lebih baik dari hari ini”, “Perjalanan yang jauh dimulai dari langkah kecil secara terus-menerus” adalah cara yang berbeda dalam pembudayaan karakteristik kewirausahaan. Cara yang lain lagi, yaitu mengadakan pembelajaran berbasis pengalaman, pembelajaran proyek, kompetisi olahraga, dan pentas seni adalah cara yang cukup signifikan untuk membudayakan karakteristik kewirausahaan. Simpulannya adalah banyak strategi yang bisa dilakukan sekolah dalam upaya membudayakan sikap kewirausahaan.

#### ***E. Pembelajaran Kewirausahaan di Sekolah***

Kiyosaki (2002) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah membuat orang lain tampil sebaik mungkin dan bukan menjadi yang terbaik. Demikian pula Rhenald Kasali (dalam Winarto, 2004), menyatakan bahwa pemimpin dianjurkan menumbuhkan semangat kewirausahaan dalam diri setiap karyawan (intrapreneur). Kondisi ini akan tumbuh bilamana ada rasa saling percaya antara pemimpin dan para pengikutnya. Salah satu cara untuk menunjukkan kepercayaan para pengikutnya adalah dengan konsisten melaksanakan semua yang telah dikatakan (Winarto, 2004). Itulah yang dinamakan naluri jiwa kewirausahaan.

Kepala sekolah/madrasah perlu mengasah kepekaan naluri jiwa kewirausahaannya. Naluri jiwa kewirausahaan merupakan seperangkat sifat-sifat seorang wirausahawan, seperti proaktif, kreatif, inovatif, berani mengambil risiko, kerja keras, pantang menyerah, motivasi tinggi, peka menangkap peluang, ingin selalu melakukan perbaikan dan pengembangan, tidak pernah puas dengan apa yang dicapai, dan keinginan agar orang lain tumbuh dan berkembang jiwa wirausahaannya, dan juga mengembangkan unit usaha sebagai sumber belajar siswa. Kepala sekolah/madrasah yang memiliki naluri kewirausahaan akan menciptakan pengalaman dan sumber belajar bidang kewirausahaan bagi guru dan peserta didiknya. Sumber belajar yang berupa unit usaha, antara lain dapat berupa koperasi sekolah, kantin sekolah, unit jasa transportasi, hotel, bengkel sekolah, dan yang sejenisnya.

Pendidikan kewirausahaan bisa efektif bilamana memberikan kesempatan bagi siswa untuk berlatih semua komponen kepemimpinan kewirausahaan (Okudan & Rzasa, 2006 dalam Bagheri, A. & Pihie Z.A.L., 2009). Meskipun, memberikan kesempatan bagi siswa untuk pengalaman kewirausahaan yang nyata, seperti mengambil risiko, kreativitas dan inovasi melalui pembelajaran tradisional tidaklah mudah. Selanjutnya, bagaimana pembelajaran kepemimpinan kewirausahaan diseyogyakan agar para guru dan siswa di sekolah memiliki karakteristik kepemimpinan kewirausahaan. Bagian berikut dibahas berbagai aspek pembelajaran kewirausahaan dalam proses pembentukan karakter kepemimpinan kewirausahaan.

Ada banyak ahli yang berpendapat tentang definisi dan proses pembelajaran kewirausahaan. Rae, D. & Carswell, M. (2000) mendefinisikan pembelajaran kewirausahaan sebagai "suatu proses kesadaran yang dinamis, reflektif, asosiatif, dan aplikasi yang melibatkan transformasi pengalaman dan pengetahuan ke dalam hasil belajar yang fungsional". Masih banyak lagi definisi pembelajaran kewirausahaan, namun para ahli sependapat bahwa pembelajaran kewirausahaan akan terjadi melalui proses mengalami kejadian yang menantang dan berbeda, seperti mengenali peluang, mengatasi masalah, dan melakukan peran yang berbeda-beda dari seorang pengusaha (Pittaway & Cope; Politis; Erikson; Minniti & Bygrave dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Selanjutnya, untuk membahas metode pembelajaran kepemimpinan kewirausahaan, berikut akan diuraikan tiga metode pembelajaran, yaitu: (1) pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*); (2) pembelajaran melalui interaksi sosial (*social interaction learning*); dan (3) pembelajaran melalui pengenalan peluang (*opportunity recognition*).

### **1. Belajar berbasis pengalaman (*Experiential Learning*)**

Para ahli percaya bahwa belajar kewirausahaan berbasis pengalaman (*experiential learning*) sebagai metode yang paling meyakinkan (Henry, dkk., dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Mereka juga menyatakan bahwa melalui *experiential learning*, siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan memilih kewirausahaan sebagai jalur karier masa depan mereka, tetapi juga mendapatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan mengatasi masalah seputar usaha mereka (Matlay; Smith, Collins & Hannon dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). *Experiential learning* membuat siswa "dapat menghasilkan makna baru yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam berpikir dan berperilaku" (Fayolle & Gailly dalam Bagheri, A. & Pihie Z.A.L., 2009). Selain itu, *experiential learning* dapat

mengembangkan *self-efficacy*, keyakinan yang kuat, dan keinginan untuk berhasil dalam melakukan peran dan tugas seorang pengusaha (Zhao, Seibert & Hills; Peterman & Kennedy dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Erikson (2003) menyatakan *experiential learning* sebagai faktor yang berpengaruh dalam mengembangkan *self-efficacy* dalam kewirausahaan. McGrath dan MacMillan (dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009) menyatakan bahwa *experiential learning* memungkinkan pola pikir kewirausahaan individu terdorong untuk mencari peluang yang dapat dikembangkan daripada melalui metode pendidikan kewirausahaan tradisional. *Experiential learning* disamping menyenangkan dan meningkatkan keinginan siswa, juga atas keterlibatannya dapat mengembangkan kemampuan kewirausahaan mereka menjadi pengusaha (Peterman & Kennedy; Fiet, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Harris dan Gibson (dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009) berpendapat bahwa *experiential learning* secara intensif "memungkinkan siswa untuk menggali potensi kewirausahaan mereka dan meningkatkan keterampilan serta meningkatkan harapan untuk sukses".

Sebuah hasil penelitian menunjukkan secara kuat bahwa kemampuan kewirausahaan akan dipelajari melalui proses dimana siswa secara aktif terlibat dalam lingkungan pengalaman belajar yang menantang (Pittaway & Cope; Hannon; Heinonen & Poikkijoki, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Pemberian pengalaman belajar yang menantang akan menimbulkan kesadaran diri tentang apa kekuatan dan kelemahannya, meningkatkan kesiapan untuk mengambil risiko, dan meningkatkan kreativitas, membantu memberdayakan potensi mereka secara optimal, menerima kesalahan sebagai kesempatan belajar, dan mendorong mereka untuk berpikir kritis (Fuchs, Werner & Wallau, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Kegiatan yang menantang memberikan siswa berkesempatan untuk mengalami kegagalan, belajar dari itu, dan mengembangkan kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan yang lebih serius (Fayolle & Gailly, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Banyak ahli percaya bahwa kreativitas, inovasi, dan pengambilan risiko sebagai kompetensi penting kewirausahaan tidak dapat diajarkan melalui metode konvensional kewirausahaan (Plumly, dkk.; Heinone; Rae dalam Bagheri, A., & Pihie, Z.A.L., 2009), melainkan melalui *experiential learning*.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tentang pembelajaran kewirausahaan tersebut, implikasinya adalah pentingnya pendidikan kewirausahaan melalui pemberian kesempatan bagi siswa untuk mengalami

aktivitas kewirausahaan secara langsung. Bagaimanakah kepala sekolah menciptakan *experiential learning* kepemimpinan kewirausahaan di sekolahnya? Naluri dan kemampuan menciptakan *experiential learning* bidang kewirausahaan adalah karakteristik kepala sekolah yang memiliki kompetensi *entrepreneur leadership* (kepemimpinan kewirausahaan).

## 2. Belajar melalui interaksi sosial (*Social Interaction Learning*)

Kompetensi kepemimpinan kewirausahaan juga dapat diperoleh melalui belajar berinteraksi sosial. Interaksi sosial sangat penting dalam seluruh proses pembelajaran kewirausahaan. Secara umum, pembelajaran kewirausahaan terjadi dalam proses interaksi personal dengan lingkungannya (Rae & Carswell, 2000) yang bertujuan untuk menemukan, mengevaluasi, dan memanfaatkan peluang (Heinonen & Poikkijoki; Corbett; Shook, Prew & McGee, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Pada intinya interaksi sosial dapat membentuk dan mengembangkan persepsi, sikap, dan kemampuan kewirausahaan (Rae & Carswell, 2000), khususnya dalam kepemimpinan kewirausahaan (Holt, Rutherford & Clohessy, 2007; Dess, et al, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Interaksi sosial akan meningkatkan kesadaran siswa tentang kelemahan dan kekuatan, menjadi matang dalam menjalin jaringan, dan kemampuan berkomunikasi. Interaksi sosial membantu siswa untuk berbagi pengalaman, meningkatkan penalarannya ketika menghadapi wawasan yang berbeda, dan menemukan kelemahan penalaran diri, dan cara-cara untuk meningkatkannya, menyesuaikan pemahaman mereka atas dasar pemahaman orang lain, dan yang lebih penting, yaitu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh untuk memecahkan masalah (Fuchs, Werner & Wallau dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya merupakan hasil dari interaksi sosial antara orang-orang yang memiliki pengalaman dan perspektif yang berbeda dengan tingkat yang lebih tinggi daripada pembelajaran secara individual. Di sisi lain, pembelajaran melalui interaksi sosial dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi yang merupakan komponen inti dari karakteristik kewirausahaan. Layak untuk dikatakan bahwa dengan terlibat di berbagai peran kegiatan kewirausahaan, pemimpin kewirausahaan belajar berinteraksi sosial melalui proses sosialisasi.

Program pendidikan kewirausahaan menyediakan berbagai peluang untuk interaksi sosial siswa, yang itu dapat mengembangkan kepemimpinan kewirausahaan mereka (Vecchio, 2003). *Pertama*, mereka memberikan

kesempatan untuk interaksi sosial dengan guru dan rekan-rekan dalam kelompok. Interaksi sosial dalam proses pembelajaran kewirausahaan sangat penting karena dapat meningkatkan rasa senang saat berkegiatan kewirausahaan dan meningkatkan tingkat persepsi mereka tentang kewirausahaan para siswa. *Kedua*, program pendidikan kewirausahaan menyediakan kesempatan bagi siswa untuk terlibat dengan pengusaha lain, investor, dan guru pada acara-acara, seperti pelatihan, pertemuan kelompok, dan transaksi bisnis dimana mereka memiliki kesempatan untuk mengamati dan belajar dari model-model orang sukses (Souitaris, Zerbinati & Al -Laham, 2007; Zhao, Seibert & Hills, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Akhirnya, program tersebut memberikan pengalaman sosial bagi siswa sehingga mereka tertarik menjadi wirausahawan (Peterman & Kennedy, 2003). Oleh karena itu, Collins dan Robertson (2003) percaya bahwa pembelajaran kewirausahaan dapat dilaksanakan melalui interaksi sosial.

### 3. Pengenalan peluang (*opportunity recognition*)

Sementara, dua metode pembelajaran kewirausahaan terfokus pada bagaimana kemampuan kepemimpinan kewirausahaan berkembang melalui pengalaman dan interaksi sosial. Metode lain, yaitu pengenalan terhadap peluang juga dapat dilaksanakan. Pengenalan terhadap peluang lebih pada menerapkan pengetahuan yang diperoleh untuk mengembangkan ide baru dan mengeksplorasi sesuatu yang sudah ada. Pengenalan peluang melibatkan tidak hanya keterampilan teknis, seperti analisis keuangan dan penelitian pangsa pasar, tetapi juga bentuk perwujudan kreativitas yang nyata, membangun tim, pemecahan masalah, dan kepemimpinan. Hal ini dapat melibatkan baik pengenalan peluang yang sudah ada dengan meningkatkan operasional kegiatan yang ada dan atau penciptaan peluang baru. Identifikasi peluang biasanya diajarkan melalui latihan dengan teknik pemecahan masalah, berpikir kreatif, dan inovatif daripada kegiatan di kelas tradisional (Klein & Bullock, 2006).

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa pendidikan kewirausahaan hendaknya memberikan kesempatan bagi siswa untuk mengalami secara seimbang semua komponen kepemimpinan kewirausahaan (Okudan & Rzasa dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Mereka melakukan penelitian dengan metode kualitatif untuk mencari jawab atas pertanyaan bagaimana program kewirausahaan di perguruan tinggi (dapat juga dianalogikan di sekolah) berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan kewirausahaan, khususnya dalam mengembangkan visi, sikap

proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko? Berikut ini hasil penelitian yang berupa narasi jawaban-jawaban subjek atas pertanyaan tersebut.

Subjek mengemukakan bahwa:

"Sedikit sekali, ketika belajar kewirausahaan yang membantu saya untuk mengembangkan pengetahuan saya tentang kepemimpinan, bagaimana saya mengelola diri, atau mengatur waktu saya, bagaimana saya bisa mengenal orang, menjadi independen, untuk menjadi kuat, menjadi pekerja keras dan kompetitif".

Subjek juga sepakat bahwa:

"...sebagian besar isi program kewirausahaan adalah sama...., mereka meyakini bahwa tugas-tugas dengan banyak dokumen dalam pembelajaran kewirausahaan tidak cukup menantang siswa untuk mengembangkan kemampuan berinovasi dan berkreasi. Tugas tersebut juga tidak menghadapkan siswa untuk mengambil risiko atau ketidakpastian dan kegagalan sebagaimana kehidupan nyata seorang pengusaha. Siswa menjadi "mudah bosan dan putus asa".

Subjek juga mengatakan bahwa:

"kita tidak bisa memaksa seseorang untuk menjadi seorang pemimpin yang baik", sehingga program pendidikan kewirausahaan harus:

"Membuat proyek agar siswa mengalami kepemimpinan dalam suatu proyek bisnis yang mereka lakukan bersama teman-teman mereka, jadi seperti kegiatan mengenai kewirausahaan harus memiliki kegiatan tentang kepemimpinan, itu akan datang dari pengalaman".

Sementara, subjek yang lain melihat masalah tersebut dari sudut yang sedikit berbeda dan ia menyatakan sebagai berikut:

"Saya pikir, kita dapat merancang beberapa simulasi bisnis dan membiarkan siswa bersaing satu sama lain dan mencoba untuk membuatnya berkompetisi, membuatnya senang. Saya berpikir, pertama-tama siswa harus memiliki kesempatan untuk memilih apa yang ingin mereka lakukan, dan melakukan sesuatu yang mereka tertarik, dan memberikan hadiah kepada siswa yang memberikan ide-ide yang sangat brilian ..."

Makna yang bisa diambil dari hasil penelitian tersebut bahwa dalam proses pembelajaran kepemimpinan kewirausahaan yang tidak lain bertujuan untuk mengembangkan karakteristik kepemimpinan kewirausahaan (inovatif, proaktif, keberanian mengambil risiko, manajemen waktu dan diri, menghadapi tantangan, dan yang sejenisnya) kepada siswa bisa berhasil

bilamana dilakukan dengan pembelajaran berbasis proyek, pengalaman langsung, dan atau simulasi bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, diharapkan Saudara telah mendapat pencerahan tentang berbagai pandangan mengenai konsep kepemimpinan kewirausahaan dan metode-metode pembelajaran kewirausahaan yang efektif untuk pengembangan kepemimpinan kewirausahaan para siswa. Sebagai Calon Kepala Sekolah mendatang, Saudara ditantang untuk mampu bersikap dan bertindak proaktif, inovatif, mengambil risiko dalam merancang program kewirausahaan yang mampu membentuk kompetensi siswa berkarakter pemimpin kewirausahaan

## **2. Penugasan (LK B-01) : Tugas individu konsep kepemimpinan kewirausahaan**

Lakukan curah pendapat tentang pengertian kepemimpinan kewirausahaan. Tuliskan simpulannya dalam LK B-01, dikerjakan secara individu.

### **Tujuan penugasan**

- a. Memahami konsep kepemimpinan kewirausahaan kepada calon kepala sekolah.
- b. Menanamkan nilai mandiri pada diri calon kepala sekolah

### **Petunjuk pengerjaan:**

- a. Bacalah instruksi penugasan dengan cermat
- b. Mengerjakan penugasan dengan mandiri
- c. Mempresentasikan hasil penugasan

### **Penilaian PPK (Penguatan Pendidikan Karakter):mandiri**

Skor 4 :apabila dapat mengerjakan penugasan dengan benar menggunakan beberapa literasi selain dari modul sebagai dasar dan kemampuan sendiri.

Skor 3 :apabila dapat mengerjakan penugasan dengan benar dan menggunakan modul sebagai dasar dan kemampuan sendiri.

Skor 2 :apabila dapat mengerjakan penugasan dengan kemampuan sendiri berdasarkan pengalaman.

Skor 1 :apabila menjawab dengan menduplikasi jawaban orang lain.

Lakukan curah pendapat tentang pengertian kepemimpinan kewirausahaan. Tuliskan simpulannya dalam LK B-01, dikerjakan secara individu

### **Penugasan (LK B-02):**

Tugas: Pembuatan media pembelajaran berbasis bahan limbah sekolah

#### Tujuan penugasan:

- a. Membuat media pembelajaran berbasis bahan limbah sekolah.
- b. Menguatkan nilai karakter kreatif dan inovasi pada calon kepala sekolah.

#### Petunjuk pengerjaan:

- a. Bacalah instruksi penugasan dengan cermat
- b. Buatlah perencanaan untuk pembuatan media pembelajaran berbasis limbah dengan menerapkan nilai kreatif dan inovasi.
- c. Buatlah media pembelajaran sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat.
- d. Mempresentasikan media pembelajaran.

#### **Penilaian PPK (Penguatan Pendidikan Karakter): kreatif dan inovatif**

- Skor 4 : apabila dapat membuat perencanaan, pembuatan media pembelajaran sesuai dengan perencanaan dan mempresentasikan hasil dengan menunjukkan nilai inovasi.
- Skor 3 : apabila dapat membuat perencanaan, pembuatan media pembelajaran tidak sesuai dengan perencanaan dan mempresentasikan hasil dengan menunjukkan nilai inovasi.
- Skor 2 : apabila dapat membuat media pembelajaran tanpa perencanaan dan mempresentasikan hasil dengan menunjukkan nilai inovasi.
- Skor 1 : apabila dapat membuat media pembelajaran tanpa menunjukkan nilai inovasi.

### **LOMBA KREATIVITAS PEMBUATAN MEDIA PEMBELAJARAN BERBASIS BAHAN LIMBAH SEKOLAH**

Langkah-langkah penugasan:

1. *Master trainer* membagi peserta menjadi enam kelompok.
2. Tiap kelompok wajib membuat media pembelajaran berbasis bahan limbah sekolah (bebas untuk mata pelajaran apapun).
3. Panitia menyediakan enam paket bahan limbah sekolah (misal: kardus bekas, kertas HVS, kertas tidak terpakai, CD bekas, botol air mineral, kulit permen, daun-daun, dan lain-lain).
4. Panitia menyediakan enam paket peralatan (gunting, *cuter*, lem, dan lain-lain).
5. Tiap kelompok menerima satu paket bahan limbah sekolah dan satu paket peralatan.
6. Tiap kelompok bisa mencari limbah lain di sekitar lokasi diklat sebagai pelengkap.

7. Setelah selesai, tiap kelompok mempresentasikan hasil karyanya.  
Yang dipresentasikan (ditulis pada LKB-02):
  - a. Nama media pembelajaran
  - b. Ide kreatif/inovatif
  - c. Manfaat media pembelajaran
8. *Master trainer* melakukan penilaian terhadap hasil kerja kelompok, penilaian meliputi:
  - a. Proses (kerjasama tim, kerja keras, motivasi, pantang menyerah)
  - b. Hasil (kreativitas, inovasi, kebermanfaatan produk, penampilan produk)
  - c. Presentasi hasil  
(form penilaian terlampir)

Pemenang: adalah yang memperoleh skor tertinggi

### **Penugasan (LK B-03)**

Tugas: Mengidentifikasi karakteristik pemimpin kewirausahaan dan contoh implementasinya.

#### Tujuan penugasan

- a. Mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan kewirausahaan dan memberikan contoh implementasinya di sekolah calon kepala sekolah.
- b. Menanamkan nilai mandiri pada diri calon kepala sekolah

#### Petunjuk pengerjaan:

- a. Bacalah instruksi penugasan dengan cermat
- b. Mengerjakan penugasan dengan mandiri
- c. Mempresentasikan hasil penugasan

#### Penilaian:

##### **Penilaian PPK (Penguatan Pendidikan Karakter): mandiri**

- Skor 4 : apabila dapat mengidentifikasi 5 karakter pemimpin kewirausahaan dan contoh implementasinya untuk masing-masing karakter dengan mandiri.
- Skor 3 : apabila dapat mengidentifikasi 4 karakter pemimpin kewirausahaan dan contoh implementasinya untuk masing-masing karakter dengan mandiri.
- Skor 2 : apabila dapat mengidentifikasi 3 karakter pemimpin kewirausahaan dan contoh implementasinya untuk masing-masing karakter dengan mandiri.
- Skor 1 : apabila dapat mengidentifikasi 2 karakter pemimpin kewirausahaan dan contoh implementasinya untuk masing-masing karakter dengan mandiri..

### **Penugasan (LK B-04)**

Tugas: Membuat program pengembangan kewirausahaan di sekolah.

#### **Tujuan penugasan**

- c. Membuat program pengembangan kewirausahaan di sekolah yang dapat diimplentasikan di sekolah.
- d. Menunjukkan nilai inovasi dan tanggung jawab pada diri calon kepala sekolah

#### **Petunjuk pengerjaan:**

- a. Bacalah instruksi penugasan dengan cermat
- b. Mengerjakan penugasan dengan menunjukkan inovasi
- c. Mempresentasikan hasil penugasan

#### **Penilaian PPK (Penguatan Pendidikan Karakter):inovasi**

Skor 4 :apabila dapat membuat program pengembangan kewirausahaan di sekolah dengan mengisi 8 (nama program, latar belakang program, tujuan, indicator keberhasilan, program/kegiatan, skenario/langkah-langkah, metode pengumpulan data, nilai kepemimpinan) di LK 04 secara logis dan sistematis dengan menunjukkan nilai inovasi.

Skor 3 :apabila dapat membuat program pengembangan kewirausahaan di sekolah dengan mengisi nama program, latar belakang program, tujuan, indicator keberhasilan, program/kegiatan, skenario/langkah-langkah, metode pengumpulan data, nilai kepemimpinan) di LK 04 secara logis dan sistematis dengan menunjukkan nilai inovasi.

Skor 2 :apabila dapat membuat program pengembangan kewirausahaan di sekolah dengan mengisi 4 (nama program, latar belakang program, tujuan, indicator keberhasilan, program/kegiatan, skenario/langkah-langkah, metode pengumpulan data, nilai kepemimpinan) secara logis dan sistematis dengan menunjukkan nilai inovasi.

Skor 1 :apabila dapat membuat program pengembangan kewirausahaan di sekolah dengan mengisi 2 (nama program, latar belakang program, tujuan, indicator keberhasilan, program/kegiatan, skenario/langkah-langkah, metode pengumpulan data, nilai kepemimpinan) secara logis dan sistematis dengan menunjukkan nilai inovasi.

#### **Penugasan :**

1. Buatlah secara rencana atau program pengembangan kewirausahaan di sekolah.  
Kerjakan pada LK B- 04.
2. Kerjakan dalam kelompok (4-6 orang)
3. Salah satu kelompok mempresentasikan hasil diskusi.

Hal-hal yang dinilai dalam penugasan ini selain kualitas program sebagai hasil diskusi adalah performa kelompok, yaitu:

- a. Kerja sama tim.
- b. Disiplin.
- c. Tanggung jawab.

Adapun instrumen dan rubrik penilaian sudah tertulis di atas.

### 3. Refleksi

Peserta diminta untuk (1) mendeskripsikan pemahamannya tentang materi kepemimpinan kewirausahaan; (2) menilai tingkat wawasannya terhadap materi kepemimpinan kewirausahaan; (3) menyatakan apa yang harus dipelajari dan dikembangkannya (4) nilai-nilai apa saja yang sudah mulai saudara miliki dan diterapkan selama kegiatan pelatihan.

Tulis hasil refleksi pada Lembar Kerja (LKB- 05)

### 4. Simpulan

Kepala sekolah/madrasah dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan kewirausahaan. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi ini bercirikan inovatif, kreatif, bekerja keras, pantang menyerah, memiliki motivasi berprestasi tinggi, proaktif serta berani mengambil risiko dan memiliki kreativitas untuk selalu mencari solusi terbaik dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah/madrasah yang memiliki karakter tersebut akan mampu menciptakan visi dan terus berupaya keras untuk mencapai visi tersebut meskipun dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu. Mereka juga sebagai inspirator dan pemberdaya bagi lingkungannya.

Kepala sekolah yang profesional akan selalu bekerja keras dan sepenuh hati untuk mencapai keberhasilan sekolah. Datang paling awal dan pulang paling akhir, selalu memantau kegiatan belajar mengajar, memantau kondisi lingkungan, adalah beberapa aktivitas yang menggambarkan kerja keras dalam memajukan sekolah. Kepala sekolah yang bermental wirausaha juga memiliki kemampuan mengembangkan sekolah dengan sumber daya yang terbatas melalui cara-cara yang tidak biasa. Kepala sekolah akan selalu mengembangkan kreativitas dan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah. Tidak hanya mengandalkan barang yang sudah jadi (tinggal beli), tidak hanya menunggu instruksi dari atasan atau lainnya, namun harus mampu bertindak kreatif untuk mengembangkan sekolah.

Kepala sekolah harus mampu menciptakan pengalaman-pengalaman belajar melalui kegiatan-kegiatan kewirausahaan dan menciptakan *income generating* bagi

sekolah. Kegiatan kewirausahaan di sekolah yang melibatkan peserta didik akan memberi pengalaman nyata belajar wirausaha, sehingga memperkaya pengalaman belajar peserta didik.

## KEGIATAN *ON THE JOB LEARNING* (OJL)

### 1. KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

Kegiatan *On the Job Learning* (OJL) adalah kegiatan calon kepala sekolah di sekolah untuk mengimplementasikan hasil pengalaman belajar mereka selama *in service learning* 1. Dengan kata lain, mereka melaksanakan proses yang disebut dengan pembelajaran langsung (*learning with*). Dalam konteks hasil pengalaman belajar Kepemimpinan spiritual, mereka akan mengimplementasikan religius dengan sub nilai; bekerja sebagai panggilan dan pelayanan, bersyukur dengan semangat mencukupi, selalu berbagi dan mengabdikan sebagai penghargaan diri dalam tugas melaksanakan Rencana Tindak Kepemimpinan (RTK) berbasis EDS. Tagihan hasil kegiatan selama OJL salah satu diantaranya adalah menuangkan dalam isi Laporan OJL-nya yaitu Laporan Pelaksanaan RTK dan dalam bentuk bahan tayang. Bahan tayang ini akan dipresentasikan pada kegiatan In-2.

### 2. KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

Pada *On the Job Learning* (OJL), Saudara akan melaksanakan beberapa kegiatan sebagai berikut :

- a) Melaksanakan RTK dalam rangka peningkatan kinerja sekolah yang dilakukan selama 40 jpl dengan mengintegrasikan nilai karakter integritas (sub nilai komitmen) dan mandiri (sub nilai kreatif)
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru junior sebagai wujud implementasi kepemimpinan pembelajaran dengan menjunjung tinggi nilai karakter mandiri (sub nilai profesional)

Selama saudara melaksanakan kegiatan OJL baik di sekolah magang 1 dan sekolah magang 2, diharapkan Saudara tidak meninggalkan tugas utama sebagai pendidik (guru) yaitu mengajar dengan mengatur waktu secara fleksibel.

### 3. KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Pada *On the Job Learning* (OJL), Saudara akan melaksanakan RTK yang telah Saudara susun. RTK akan dilakukan setara 40 jam pelajaran dengan mengedepankan fleksibilitas dalam pelaksanaannya. Pada kegiatan OJL ini Saudara mempraktikkan semua nilai kepemimpinan kewirausahaan, yang meliputi inovasi dan kreativitas, bekerja keras, dan pantang menyerah, motivasi yang kuat, dan naluri kewirausahaan lainnya. Nilai-nilai tersebut diharapkan mewarnai dan menjadi spirit untuk menyelesaikan seluruh tugas pada *On the Job Learning* (OJL), khususnya dalam melaksanakan tindak kepemimpinan.

Dengan mengamalkan secara langsung pada aktivitas nyata, diharapkan nilai-nilai tersebut semakin mantap tertanam dalam diri saudara. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah Saudara tidak meninggalkan tugas utama mengajar Saudara selama melaksanakan tugas *OJL*.

## KEGIATAN *IN SERVICE LEARNING* 2 (IN-2)

### 1. KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

Kegiatan diklat *In-2* adalah akhir kegiatan diklat dengan pola *In-On-In*. Kegiatan ini dilakukan calon kepala sekolah dengan melaporkan hasil pengalaman belajar mereka selama ber-OJL. Laporan OJL berupa laporan tertulis yang dilampiri bahan tayang. Laporan tulis ini menjadi dokumen yang dinilai disamping performansi ketika mempresentasikan bahan tayangnya. Dalam konteks kepemimpinan spiritual bagian yang menjadi perhatian penilainnya adalah laporan RTK sebagai bentuk hasil pengalaman belajar mengimplementasi nilai-nilai religius dengan sub nilai; bekerja sebagai panggilan dan pelayanan, bersyukur dengan semangat mencukupi, selalu berbagi dan mengabdikan sebagai penghargaan diri calon kepala sekolah. Diharapkan Peserta memiliki kemampuan mempresentasikan hasil implementasi nilai-nilai religius dengan sub nilai; bekerja sebagai panggilan dan pelayanan, bersyukur dengan semangat mencukupi, selalu berbagi dan mengabdikan sebagai penghargaan diri dalam melaksanakan RTK melalui habituasi selama OJL..

### 2. KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

Kegiatan *In-2* adalah akhir kegiatan diklat dengan pola *In-On-In*. Kegiatan ini merupakan tahap pelaporan dari kegiatan OJL. Kaitannya dengan konteks kepemimpinan pembelajaran yang menjadi perhatian adalah laporan dan bahan presentasi hasil kegiatan Rencana Tindak Kepemimpinan (RTK) dalam rangka peningkatan kinerja sekolah dengan mengintegrasikan karakter integritas (komitmen) dan mandiri (kreatif). Demikian juga dengan laporan dan bahan presentasi dari hasil kegiatan supervisi akademik bagi guru junior secara profesional sebagai wujud implementasi kepemimpinan pembelajaran. Pada saat *In-2*, diharapkan peserta telah terlihat hasil internalisasi (menuai) nilai-nilai integritas, mandiri, dan gotong royong yang telah tertanam kuat dan tumbuh pada diri saudara melalui proses habituasi selama *In 1* dan OJL.

### 3. KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Kegiatan *In-2* adalah akhir kegiatan diklat dengan pola *In-On-In*. Kegiatan ini berupaya untuk mengumpulkan informasi untuk melengkapi proses penilaian dan pengukuran seluruh proses dan hasil pembelajaran melalui kegiatan presentasi laporan OJL dan penilaian dokumen portofolio. Dalam kegiatan *In Service Learning 2*, saudara diharapkan semakin memantapkan pemahaman dan pengamalan nilai-nilai utama karakter, yaitu religius, mandiri, gotong royong dan integritas, sehingga dapat

digunakan sebagai salah modal penting dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan, terlebih ketika suatu saat saudara diberi amanah sebagai kepala sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

### KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

- Aspinwall, Lisa G. 2005. The Psychology of Future-Oriented Thinking: From Achievement to Proactive Coping, Adaptation, and Aging. *Motivation and Emotion*.29 (4): 203-23.
- Coutinho, S. A. & Neuman, G. 2008. A Model of Metacognition, Achievement Goal Orientation, Learning Style and Self-Efficacy. *Learning Environment Research*.11:131–151.
- Covey S. 2001. *The 7 habits of highly effective teens (7 kebiasaan remaja yang sangat efektif)*. (alih bahasa oleh: Arvin Saputra; Ed. Lyndon Saputra). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Dhewanto W. 2013. *Intrapreneurship: Kewirausahaan korporasi*. Bandung: Rekayasa Sains
- Fry L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* .14 (693–727)
- Greenleaf, R. K. 1978. *Servant leader and follower*. New York: Paulist Press.
- Marzano, Robert J. Timothy Waters, Brian A. McNulty ( 2005) *School leadership that works : from research to results*. Alexandria: ASCD
- Matherly,L.L., Fry, L.X., J. R. 2008. *Spiritual leadership and the strategic scorcard model of performance excellence: The case of tommaso corporation*: John Welley & Sons, Inc.
- Maxwell, J.C. 2004. *Mengembangkan kepemimpinan di dalam diri anda*. (alih bahasa oleh: Arvin Saputra; Ed. Lyndon Saputra). Batam: Penerbit Interaksara.
- ..... 2005. *Peta jalan menuju sukses*. (alih bahasa oleh: Arvin Saputra; Ed. Lyndon Saputra). Batam: Penerbit Interaksara
- Fry, L.W., Nisieiwcz, M. & Cedillo. 2007. Transforming city government through spiritual leadership, measurement and establishing a baseline. *paper presented at the 2007 National Academimy of Managemen*, Philadelphia. Pennsylvania.
- Fry, L.W., Nisieiwcz, M., & Vitucci, S. 2007. Trasformaing local police department through spiritual leadership, measurement and establishing a baseline.*paper presented at the 2007 National Academimy of Managemen, Philadelphia*. Pennsylvania.
- Gardner, H. 2006. *Five mind for the future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. 1978. *Servant leader and follower*. New York: Paulist Press.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Malpne, P.N. & Fry L. W. 2003. Transforming through spiritual leadership, A field experiment. *Presented at the 2003 national academic of Management Meeting*, seattle, Washington, Currently under review for
- MacArthur, J. F. 1998. *In the footsteps of faith*. Wheaton, IL: Crossway Books. publication at The American Educational Research Journal.
- Northouse, P. G. 2001. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ramussen, S.& Hooper, D. 2010. *Low of attraction. Uang, cinta, dan kebahagiaan*. (alih bahasa: Laila Qadria.; Penyunting: Zulkarnaen Ishak). Yogyakarta: Penerbit Rumpun.
- Robin, A. 2002. *Unlimited power (kuasa tak terbatas)* (alih bahasa oleh: Arvin Saputra; Ed. Lyndon Saputra). Batam: Karisma Publishing Group.
- Seginer, R. 2009. *Future Orientation Development and Ecological Perspectives*. New York: SpringerScienceBusinessMedia

## KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

- Daresh, John C., Playko, Marshal A. 1995. *Supervision as a Proactive Process*, Waveland press
- Davies, Brent. & Brundrett, Mark. 2010. *Developing Successful Leadership*. London New York: Springer Dordrecht Heildeberg
- Deal, T.E. and Peterson, K.D. 1998. *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Fransisco, CA. Jossey Bass Publishers
- Dirjen PMPTK. 2007. *Kepemimpinan Pembelajaran Yang efektif*. Peraturan Pendidikan Nasional RI nomor 13 tahun 2007
- Glathorn, A.A.1993. OBE Reform and the Curriculum Process. *Journal of Curriculum and Supervision*, 8, 4, pp. 354-363
- Glickman , Carl D. 2002. *How to Help Teachers Succeed*. Virginia USA: ASCD
- Marzano, Robert J. Timothy Waters, Brian A. McNulty ( 2005) *School leadership that works : from research to results*. Alexandria: ASCD
- Maxwell, John C. 2005. *The 360° Leader*. Jakarta: Buana Ilmu Populer
- Pusbangtendik. 2011. *Kepemimpinan Pembelajaran: Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala sekolah*. Jakarta: Pusbangtendik
- Senge Peter . 2000. *A Fifth Discipline Resource Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Educatio*. New York: Doubleday
- Stephen P. Robbins, Phillip L. Hunsaker. 2003. *Training in Interpersonal Skills*. England: Pearson Education Limited
- Ali, Muhammad. 2014. *Lesson Study for Learning community: Best Practice Pendidikan di Jepang*, diunduh Tanggal 23 Maret 2016 url: <http://pps.uny.ac.id/printpdf/berita/lesson-study-learning-community-best-practice-pendidikan-di-jepang.html>
- Sato, Manabu. 2012. *“MEREFORMASI SEKOLAH” Konsep dan praktek Komunitas Belajar*, JICA, Tokyo.
- Sato, Masaaki. 2012. *“Dialog dan Kolaborasi di Sekolah Menengah Pertama” – Praktek “Learning community”, JICA, Tokyo.*
- [http://www.kompasiana.com/baktigunawan/penerapan-teori-belajar-vygotsky-dalam-interaksi-belajar-mengajar\\_550d985b8133115d22b1e4d8](http://www.kompasiana.com/baktigunawan/penerapan-teori-belajar-vygotsky-dalam-interaksi-belajar-mengajar_550d985b8133115d22b1e4d8)
- <https://fmqmpbatangbarat.wordpress.com/lesson-study-langkah-menuju-peningkatan-mutu-pembelajaran/>

## KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L., 2009. An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of University Students. *European Journal of Social Sciences*. 11-1.
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H., 2004. The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned. *Leadership Quarterly* 15, pp. 771–799
- Collins, A. & Robertson, M., 2003. The Entrepreneurial Summer School as a Successful Model for Teaching. *Education + Training* 45(6), pp. 324-330.
- Covey. S., 2007. *The 7 Habits of Highly Effective Teens. (7 Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif)*.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum Kemendiknas. 2010. *Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan*. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan Kemendiknas. 2010. *Kewirausahaan. Materi Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah*. Jakarta: Dirjen PMPTK.

- Edy Legowo, Munawir Yusuf, dan Joko Sutrisno. 2001. Standarisasi Tes Kepribadian Kewirausahaan Pemuda Mahasiswa Versi Indonesia sebagai Penunjang Pendidikan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi. *Penelitian RUKK-LIPI*. Surakarta: FKIP UNS.
- Erikson, T., 2003. Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Learning Experiences Among Potential Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10(1), pp. 106- 112.
- Inpres Nomor 4 Tahun 1995 tanggal 30 Juni 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan.
- Kiyosaki, Robert T., dan Sharon L. Lerchter CPA., 2002. *Rich Kid Smart Kid*.
- Klein, P. G. & Bullock, J. B., 2006. Can Entrepreneurship Be Taught? *Journal of Agricultural and Applied Economics* 38(2), pp. 429-439. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Goldsby, M. G., 2007. The Relationship of Stakeholder Saliency, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13(4), pp. 56-72.
- Lubis S.H., 2007. *Total Motivation*. Yogyakarta: Kelompok Pro-U Media.
- Peterman, N. E. & Kennedy, J., 2003. Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 28(2), pp. 129-145
- Rae, D. & Carswell, M., 2000. Using a Life-Story Approach in Entrepreneurial Learning: The Development of a Conceptual Model and Its Implications in The Design of Learning Experiences. *Education + Training* 42(4/5), pp. 220-7.
- Surie, G. & Ashley, A., 2008. Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics* 81, pp. 235–246.
- Suryana. 2003. *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Vecchio. R. P., 2003. Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads. *Human Resource Management Review* 13, pp. 303–327.
- Wawan Dhewanto. 2013. *Intrapreneurship: Kewirausahaan Korporasi*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Winarto, P., 2004. *First Step to be An Entrepreneur: Berani Mengambil Risiko untuk Menjadi Kaya*. Jakarta: PT Gramedia.
- Zaqeus Edy. 2007. *Kalo Mau Kaya Ngapain Sekolah: Jurusan-jurusan Sukses 16 Entrepreneur Sejati*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Zimmerer, Thomas W., 2005. *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Jakarta: Indeks.

# GLOSARIUM

## KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

1. **Altruis:** sifat seseorang yang sangat sosial sebagai lawan dari egois atau a-sosial.
2. **Empati:** mengamati, memahami perasaan dan pikiran orang lain. Ketika orang lain menderita, saya mengerti dan akan melakukan sesuatu terhadapnya.
3. **Fun (kegairahan):** kenikmatan, bermain dan beraktivitas dengan rasa bahagia. Saya pemimpin yang tidak ditakuti lagi dan sebagai gantinya Saya selalu tersenyum dan memiliki hari-hari untuk melayani orang lain.
4. **Integritas:** mengatakan apa yang saya lakukan dan melakukan apa yang saya katakan.
5. **Kebaikan:** hangat, perhatian, manusiawi dan simpatik terhadap perasaan dan kebutuhan orang lain;
6. **Keberanian:** memiliki keteguhan hati, pikiran dan kehendak, serta kekuatan mental dan moral, dan menjaga semangat untuk berhasil dalam menghadapi kesulitan yang ekstrim, tantangan, ancaman, bahaya, kesulitan, dan ketakutan.
7. **Kejujuran:** merasa nyaman karena bertindak berdasar atas kebenaran
8. **Kerendahan hati:** Saya sederhana, sopan, dan tanpa kebanggaan palsu. Saya tidak cemburu, bertutur kata kasar, sombong dan tidak membual.
9. **Kesabaran /kelemahlembutan/ ketahanan:** merasa tenang, tanpa mengeluh saat menghadapi masalah atau kesulitan. Saya tetap bertahan secara konstan untuk suatu ide, tugas dan tujuan meski menghadapi rintangan atau keputusasaan. Saya akan terus mengejar setiap program atau proyek. Saya tidak pernah berhenti meskipun ada pengaruh yang menentang, oposisi, keputusasaan, penderitaan atau kemalangan;
10. **Keunggulan:** Saya melakukan yang terbaik dan mengakui, bergembira, dan merayakan upaya mulia rekan-rekan saya.
11. **Keyakinan/ loyalitas:** dalam berhubungan dengan orang lain, saya setia dan memiliki iman dan bergantung pada karakter, kemampuan, kekuatan, dan kebenaran orang lain.
12. **Pemaaf/ penerimaan/ syukur:** merasa tidak enak dengan perasaan takut gagal, gosip, iri hati, kebencian, atau balas dendam. Saya merasa lebih nyaman dengan pengampunan, penerimaan dan syukur dan memberi saya ketenangan, kebahagiaan, dan kedamaian. Hal ini membebaskan saya dari kehendak kejahatan diri, menghakimi orang lain, kebencian, mengasihani diri sendiri, dan kemarahan;
13. "Penjangkaran" suatu istilah dalam model pembelajaran "*genius learning*" yang berarti memasukkan informasi atau pengalaman belajar melalui berbagai cara seperti kinestetik, visual, verbal; atau melalui inteligensi bod kinestetik, interpersonal, intrapersonal, musikal, spasial, naturalistik dan sejenisnya. Dengan cara yang demikian informasi atau pengetahuan yangtelah dipelajari dapat tersimpan lama dalam ingatan (*long term memory*)
14. **Servant leadership:** pemimpin yang selalu melayani bukan untuk dilayani.

## BAHAN BACAAN

### KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

1. *Five Mind for the future* (Howard Gardner, 2006).
2. *Future Orientation Development and Ecological Perspectives* (Seginer 2009).

### KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

1. Finding The Time For Instructional Leadership. Management Strategies For Strengthening The Academic Program. Rowman & Littlefield Education A Division Of Rowman & Littlefield Publishers, Inc. Lanham • Boulder • New York • Toronto • Plymouth, UK (John C. Leonard. 1992)
2. Kepemimpinan Pembelajaran Yang Efektif Bagi Kepala Sekolah (Muliati, [www.lpmposulsel.net](http://www.lpmposulsel.net))
3. Lesson Study untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sekolah Sebagai Learning community. Proceeding. UNY Yogyakarta. (Sato, Masaaki. 2014)
4. Tennessee Instructional Leadership Standards (January 25, 2008)

### KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

1. Pengembangan Model Pembelajaran Kewirausahaan. 2008 Bahan PLPG Guru SMA/MA/SMK. Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Panduan Kewirausahaan Berbasis Sekolah. British Council.
3. Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan. 2010. Pusat Pengembangan dan Penelitian. Pusat Kurikulum Kemendiknas.
4. Mata Pelajaran Baru Kurikulum 2013: Prakarya dan Kewirausahaan.
5. Model Pengembangan Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) di Sekolah melalui Strategi Berbasis Sekolah. 2005. Ngadi.
6. Panduan Pengintegrasian Berbagai Nilai dan Materi ke dalam Mata Pelajaran. Kementerian Pendidikan Nasional. Badan Penelitian dan Pengembangan. Pusat Kurikulum dan Perbukuan. Jakarta. 2011.





LPPKS



**LEMBAGA PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN  
KEPALA SEKOLAH (LPPKS)**

Kp. Dadapan RT.06/RW.07, Ds. Jatikuwung, Gondangrejo  
Kab. Karanganyar, Jawa Tengah  
Telp. (0271) 8502888, 8502999; Fax. (0271) 8502000  
Website: [lppks.kemdikbud.go.id](http://lppks.kemdikbud.go.id); Email: [lp2kssolo@gmail.com](mailto:lp2kssolo@gmail.com)