

PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KEJURUAN

Husaini Usman
FT Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran tentang paradigm baru kepemimpinan pendidikan kejuruan. Konsep kepemimpinan kolaboratif diperlukan untuk meningkatkan keefektifan, efisiensi, dan sinergi pelaksanaan kemitraan dunia pendidikan dengan dunia usaha dan industri dalam meningkatkan mutu lulusan. Terdapat sejumlah pengertian, manfaat, cara melaksanakan Ada sejumlah manfaat dan prinsip kemitraan. Terdapat sejumlah kondisi untuk mewujudkan kepemimpinan kolaboratif. Penerapan kepemimpinan kolaboratif secara praktis dapat dilakukan dengan berbagai cara. Cara yang dipilih tergantung pemimpin, pengikut, situasi, dan kondisi pendidikan kejuruan. Ada sejumlah , kelebihan, kelemahan, tekanan, hambatan, dan kemenduaan kepemimpinan kolaboratif.

Kata Kunci: kepemimpinan kolaboratif, manfaat dan prinsip kemitraan,, penerapan kepemimpinan.

PENDAHULUAN

Perbedaan kepemimpinan Kepala SMK dengan Kepala SMA adalah kepemimpinan kolaboratif (*colaborative*) dan *entrepreneurship*. Kepala SMK lebih memerlukan kedua model kepemimpinan tersebut daripada Kepala SMA karena tujuan utama SMK berbeda dengan tujuan SMA. Tujuan SMK adalah menyiapkan lulusan dapat bekerja sesuai dengan bidangnya. Agar tujuan SMK dapat dicapai, SMK perlu bermitra dengan dunia usaha dan industri terutama dalam hal tempat praktik kerja industri (prakerin), relevansi kurikulum, menyesuaikan diri dengan iklim dan budaya kerja, dan lain-lain.

Artikel ini dibatasi pada kepemimpinan kolaboratif karena kepemimpinan *entrepreneurship* sudah banyak dibicarakan, ditulis, dan diteliti, sedangkan kepemimpinan kolaboratif belum pernah dibicarakan, ditulis, dan diteliti. Hal ini terjadi karena belum adanya referensi tentang kepemimpinan kolaboratif.

Artikel ini bertujuan untuk memberikan sumbangan pemikiran tentang paradigma baru kepemimpinan pendidikan kejuruan yang meliputi: kepemimpinan; pengertian kolaboratif; hubungan kolaboratif dengan kemitraan; pengertian kepemimpinan kolaboratif; manfaat kepemimpinan kolaboratif; cara melaksanakan kepemimpinan kolaboratif; manfaat kemitraan, kekuatan dan kelemahan, tekanan, hambatan, dan kemenduaan kepemimpinan kolaboratif. Model kepemimpinan

kolaboratif disebut sebagai paradig baru karena dalam teori model kepemimpinan hanya mengandung model *managerial, participative, transformational, interpersonal, transactional, postmodern, contingency, moral, instructional, entrepreneurship* (Bush, 2008: 10). Model partisipatif menurut Reinhartz & Beach (2004: 13) meliputi *delegator, cooperative, collegial, shares in decision making, open to suggestions, shares responsibility for action*. *Cooperative* sinonim dengan *collaborative*. Jadi, kepemimpinan kolaboratif merupakan bagian dari kepemimpinan partisipatif. Namun, kepemimpinan kooperatif atau kepemimpinan kolaboratif tidak pernah dibahas dan diteliti di Indonesia sampai saat ini.

Konsep kepemimpinan kolaboratif ini perlu diketahui, diterapkan, dan dikembangkan oleh pemimpin pendidikan kejuruan agar pelaksanaan kemitraan SMK dengan dunia usaha dan industri semakin efektif, efisien, sinerjik dalam meningkatkan mutu lulusan.

PEMBAHASAN

Pengertian Kepemimpinan

Setiap manusia adalah pemimpin dan ia diminta mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Pemimpin atau orang yang memimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*) merupakan objek dan subjek yang banyak dipelajari, dianalisis, dan direfleksikan orang sejak dahulu sampai sekarang. Istilah kepemimpinan berasal dari kata *leader* menurut *The Oxford English Dictionary* (1933) baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* belum muncul sampai pertengahan abad ke-17 baik dalam tulisan politik maupun pengendalian parlemen di Inggris. Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata Anglo Saxon yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Kepemimpinan menyangkut tentang cara atau proses mengarahkan orang lain agar mau berbuat seperti yang pemimpin harapkan. Orang dapat menjadi pemimpin formal dan nonformal. Pemimpin formal karena mendapat Surat Keputusan (SK) resmi dari pihak otoritas yang lebih tinggi. Sebaliknya, pemimpin nonformal tidak memiliki SK resmi. Orang yang mendapat jabatan sebagai pemimpin baik formal mau pun nonformal disebut pimpinan.

Bush (2008: 4) menyatakan, “Pemimpin-pemimpin adalah orang-orang yang menentukan tujuan-tujuan, memberi motivasi-motivasi, dan melakukan tindakan-

tindakan kepada bawahannya. Orang terpilih sebagai pemimpin karena ia memiliki keunggulan kompetitif dan/atau keunggulan komparatif di dalam kelompoknya. Keunggulan-keunggulan tersebut dapat berupa senioritas, pengalaman, keahlian, karismatik, kekayaan, kegantengan atau kecantikan, dan sebagainya. Setiap manusia adalah pemimpin. Minimal memimpin dirinya sendiri. Dengan demikian, jelaslah perbedaan pemimpin dan pimpinan. Berikut ini disampaikan pengertian kepemimpinan.

Perdebatan tentang definisi kepemimpinan sampai saat ini masih berlangsung terus karena belum ada satu pun definisi yang diungkapkan oleh ahlinya yang mampu memuaskan semua pihak. Sebagai contoh, Rost (1993) menemukan 221 definisi kepemimpinan dari 587 publikasi kepemimpinan (Bass & Bass, 2008: 15). Pada tahun 2005, Amazon.com telah mendaftarkan 18.299 buku kepemimpinan. Google Scholar mendaftarkan 16.800 buku kepemimpinan dan 386.000 kutipan kepemimpinan (Bass & Bass, 2008: 6). Meskipun sudah banyak definisi kepemimpinan, tidak satupun yang memuaskan.

Pada tahun 1920-an, kepemimpinan didefinisikan sebagai pengarahan yang menyebabkan kepatuhan, kehormatan, kesetiaan, dan kerja sama bawahan. Pada tahun 1930-an, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan. Pada tahun 1940-an, kepemimpinan adalah kemampuan membujuk orang lain langsung di bawah kekuasaan, posisi, atau lingkungan. Pada tahun 1950-an, kepemimpinan adalah menggerakkan kelompok menggunakan kewenangan sesuai kebutuhan kelompok. Pada tahun 1960-an, kepemimpinan adalah memengaruhi orang untuk mencapai tujuan bersama. Pada tahun 1970-an, kepemimpinan adalah memengaruhi orang lain berdasarkan ciri-ciri orang yang dipengaruhi. Pada tahun 1980-an, kepemimpinan adalah menginspirasi orang untuk bertindak. Pada tahun 1990-an, kepemimpinan adalah memengaruhi pengikut melakukan perubahan untuk mencapai tujuan. Awal abad ke-21, kepemimpinan adalah orang yang paling peka dan bertanggung jawab terhadap tindakan organisasi. McFarland, et al (1993) menyatakan enam tema kepemimpinan yang perlu diapresiasi di abad ke-21 yaitu: (1) *Leadership is no longer the exclusive domain of the top boss.* (2) *Leadership facilitates excellence in others.* (3) *Leadership is not same management.* (4) *Leadership has a sensitive, humanistic dimension.* (5) *Leaders needs to take a holistic approach, applying a variety of qualities, skills, and capabilities.* (6) *Leadership is the mastery of anticipating, initiating, and implementing change* (Bass & Bass, 2008: 15).

Pendapat . McFarland, et al. di atas diungkapkan 21 tahun yang lalu tetapi masih relevan untuk digunakan di masa kini dan yang akan datang. Kepemimpinan di masa kini dan yang akan datang akan tetap menghargai domain eksklusif pemimpin tertinggi (atasan); memberikan fasilitas terbaik bagi orang lain (bawahan); *leader* tidak sama dengan *manager*; mempunyai kepedulian dan dimensi kemanusiaan; membutuhkan pendekatan menyeluruh, menerapkan berbagai standar mutu, keterampilan, dan kemampuan; menguasai untuk mengatasi kemungkinan yang akan terjadi, memiliki gagasan-gagasan baru yang cemerlang, dan mampu melakukan perubahan. Perbedaan *leader* dengan *manager* adalah *leader* lebih fokus pada manusia, mengilhami kepercayaan, dan *do the right things* (efektivitas), jangka panjang; sedangkan *manager* lebih fokus pada nonmanusia seperti sistem, struktur, uang, sarana dan prasarana, pengawasan, dan *do things right* (efisiensi), jangka pendek

Kepemimpinan didefinisikan orang sesuai sudut pandang masing-masing yang dipengaruhi latar belakang pendidikan, sosial, budaya, dan kepentingan orang yang mendefinisikannya. Berikut ini disajikan sembilan definisi kepemimpinan menurut ahlinya.

Stogdill (1974: 7-15) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: (1) titik fokus proses kelompok, (2) kepribadian dan pengaruhnya, (3) seni agar bujukan dipenuhi, (4) latihan memengaruhi, (5) tindakan atau perilaku, (6) bentuk membujuk, (7) kekuatan hubungan, (8) instrumen mencapai tujuan, (9) suatu pengaruh interaksi, (10) suatu perbedaan peran, dan (11) inisiasi struktur.

Kepemimpinan adalah tindakan-tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan (Bush, 2008: 4). Kepemimpinan menurut Sharma (2009: 2 & 103) adalah: (1) tindakan-tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan; (2) memengaruhi masyarakat, bawahan, institusi-insitusi, dan siswa; (3) bimbingan mewujudkan yang abstrak seperti visi dan sebagainya; dan (4) membujuk bawahan untuk menyampaikan minatnya.

Northouse (2009: 2-3) mendefinisikan kepemimpinan adalah: (1) suatu sifat, (2) sebuah kemampuan (*ability*), (3) sebuah keterampilan (*skill*), (4) suatu perilaku, dan (5) suatu hubungan. Bush, et al. (2010: 5) mendefinisikan kepemimpinan adalah tindakan-tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Yukl (2010: 21) menyimpulkan definisi kepemimpinan menurut Hemphill & Coons (1957: 7), Katz & Kahn (1978: 528), Burns (1978: 18), Raugh & Behling (1984: 45), Richard & Engle (1986: 206), Jacobs &

Jaques (1990: 281), Schein (1992: 2), dan Drath & Paulus (1994: 4) adalah cerminan asumsi yang berkenaan dengan proses memengaruhi orang lain melalui bimbingan, struktur, dan memfasilitasi berbagai kegiatan dan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi. Yukl (2010: 26) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok berusaha mencapai tujuan bersama. Bass & Bass (2008: 25) mendefinisikan kepemimpinan adalah interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Dua orang itu merupakan pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap, dan pola tindak yang sama dalam memenuhi harapan bersama.

Definisi mutakhir kepemimpinan seperti yang dinyatakan Hoy & Miskel (2013: 427), *“Irrespective of theoretical debates, we are define **leadership** broadly as a social process in which an individual or a group influences behavior toward a shared goal.”* (Terlepas dari perdebatan secara teoretik, kami mendefinisikan **kepemimpinan** secara luas adalah sebagai proses sosial yang mana individu atau kelompok memengaruhi perilaku untuk mencapai tujuan bersama). Meskipun definisi Hoy dan Miskel merupakan definisi kepemimpinan mutakhir, ternyata maknanya sama dengan definisi kepemimpinan pada tahun 1960-an di atas.

Definisi kepemimpinan menurut Bass & Bass tersebut memiliki kesamaan dengan definisi kepemimpinan menurut Stogdill butir (7) dan Northouse butir (5). Tetapi bertentangan dengan definisi kepemimpinan Stogdill butir (11) karena inisiasi struktur lebih fokus pada mengutamakan penyelesaian tugas, sedangkan interaksi untuk mengetahui persepsi dan harapan lebih fokus pada hubungan manusiawi.

Definisi kepemimpinan menurut Hoy & Miskel ternyata sama maknanya dengan definisi kepemimpinan menurut definisi kepemimpinan tahun 1960-an, Stogdill, Sharma, Bush, et al., dan Yukl yaitu mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kelebihan definisi kepemimpinan Hoy & Miskel antara lain adalah relevan dengan dunia pendidikan termasuk pendidikan kejuruan, komprehensif, dan mutakhir (2013).

Berdasarkan sembilan definisi kepemimpinan yang diungkapkan para ahli di atas, dapat disimpulkan yang dimaksud dengan **kepemimpinan adalah proses**

memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Berdasarkan simpulan tersebut, kepemimpinan memiliki tiga unsur: (1) ada yang memimpin, (2) ada yang dipimpin, (3) ada tujuan bersama, dan (4) ada caranya mencapai tujuan.

Pengertian Kolaboratif

Manusia adalah makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial, dia membutuhkan pergaulan dengan manusia lainnya. Manusia dalam hidupnya tidak mungkin hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Setiap manusia memerlukan bantuan orang lain. Mereka saling membantu dan membutuhkan. Sejak lahir sampai meninggal dunia, ia memerlukan bantuan orang lain. Bantuan akan efektif jika yang membantu dan yang dibantu bekerja sama. Orang yang membantu berarti bermanfaat bagi orang yang dibantu. Semakin besar bantuan yang diberikan, semakin besar pula manfaatnya bagi orang yang dibantu. Manusia yang paling baik adalah manusia yang paling bermanfaat bagi orang lain.

Kerja sama atau *collaboration* atau *cooperation* adalah kerja sama dua orang atau lebih. Kata sifatnya disebut kolaboratif. Kolaboratif cocok dengan budaya Indonesia yang dikenal dengan budaya gotong royong. Namun, budaya gotong royong akhir-akhir ini semakin memudar karena masyarakat kita cenderung semakin individualistis, egoistis, dan materialistis karena ajaran agama cenderung hanya diucapkan bukan dilaksanakan dan juga sebagai dampak negatif globalisasi.

Hubungan Kolaboratif dengan Kemitraan

Mitra secara etimologis berasal dari akar kata *partner*. *Partner* artinya adalah pasangan, jodoh, sekutu, atau kongsi. Kemitraan (*partnership*) artinya adalah persekutuan atau perkongsian antara dua pihak atau lebih yang membentuk satu ikatan kerja sama di suatu bidang usaha tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Kemitraan dalam bahasa Inggris mempunyai dua pengertian yaitu *external-political* dan *internal social* (Bush, et al.: 2010: 238). *External-political* digunakan oleh Kepala SMK untuk bermitra dengan pihak eksternal sekolah, sedangkan *internal-social* digunakan Kepala SMK untuk bermitra dengan warga internal sekolah.

Sampai saat ini, tidak ada definisi kemitraan pendidikan yang disepakati para ahli. Dhillon (2005: 4) menyatakan, “*The term is used to cover a range of working*

arrangements, which involved multiple organizations, agencies, groups and individuals working collaboratively or co-operatively to achieve common goals or purposes.”

Pengertian kemitraan menurut Dhillon digunakan pada pekerjaan yang meliputi pengaturan kerja yang melibatkan berbagai organisasi, agen, kelompok dan individu yang bekerja secara kolaboratif atau kooperatif untuk mencapai tujuan atau maksud bersama.

Kemitraan menurut Petersen (2011: 5), *“Formally, a partenership is an agreement where two or more people or group work together toward mutual goals.”* Artinya, secara formal, kemitraan adalah suatu persetujuan di mana dua orang atau lebih atau kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Petersen berpendapat bahwa kemitraan hendaknya selalu dalam bentuk formal agar ada kekuatan yang mengikat secara hukum antara dua orang atau dua kelompok yang akan bermitra. Maksudnya, jika SMK akan bermitra dengan dunia usaha dan industri, maka perlu membuat *Memorandum of Understanding (MoU)* terlebih dahulu.

Definisi Petersen tersebut sama dengan definisi organisasi yaitu kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Kesamaan tersebut terjadi karena baik organisasi mau pun kemitraan, keduanya melibatkan dua orang atau lebih ada tujuan bersama yang akan dicapai. Perbedaan kemitraan dengan organisasi adalah kemitraan bekerja sama dengan orang-orang di luar organisasi (eksternal), sedangkan organisasi kerja sama dengan orang-orang di dalam organisasi (internal) itu sendiri.

Petersen (2011: 5) selanjutnya menyatakan, *“Most experts agree that a partnership must benefit both sides for it to be truly effective.”* Maksudnya, hampir semua ahli bersepakat bahwa kemitraan harus menguntungkan kedua pihak dan dilaksanakan secara benar-benar efektif. Kerja sama yang saling menguntungkan disebut simbiosis mutualisme. Berdasarkan uraian di atas, hubungan koaboratif dengan kemitraan adalah keduanya mempunyai esensi yang sama yaitu kerja sama.

Pengertian Kepemimpinan kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif merupakan gabungan dari dua kata, kepemimpinan dan kolaboratif. Berdasarkan pengertian kepemimpinan dan kolaboratif di atas, yang dimaksud dengan **kepemimpinan kolaboratif adalah proses memengaruhi orang-orang yang bermitra agar bekerja sama untuk mencapai tujuan kemitraan secara saling membutuhkan, memperkuat, menguntungkan, dan mengefektifkan.**

Kepala SMK tidak hanya bekerja sama dengan orang-orang di lingkungan internal sekolah yang dipimpinnya, tetapi juga bekerja sama dengan orang-orang di eksternal sekolahnya seperti bekerja sama dengan sesama Kepala SMK di Musyawarah Kerja Kepala SMK (MKKSMK), bekerja sama dengan orang tua siswa, bekerja sama dengan komite dan dewan sekolah, bekerja sama dengan pengawas sekolah dan staf dinas pendidikan lainnya, dan bekerja dengan pengusaha dan industriawan. Untuk menyukseskan kerja sama tersebut, setiap SMK membutuhkan dan menerapkan kepemimpinan kolaboratif.

Manfaat Kepemimpinan Kolaboratif

Ditinjau dari teori kepemimpinan dan hasil-hasil penelitian ternyata sukses atau gagalnya sekolah dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolahnya. Pengalaman empiris membuktikan bahwa tidak ada sekolah yang bermutu tinggi dengan kepemimpinan kepala sekolah yang jelek. Semua sekolah yang bermutu tinggi ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang bermutu tinggi pula. Ciri-ciri kepemimpinan yang bermutu tinggi adalah mampu: menciptakan budaya yang menjadi pedoman bagi setiap warga sekolah; menggunakan keterampilan interpersonal dalam membangun kepercayaan dalam bekerja sama dengan orang lain; mengkomunikasikan dan mengembangkan visi, misi, dan strategi; menjadi model personal yang berintegritas dan bertanggung jawab dalam berinteraksi dengan orang lain; mendiagnose masalah, memilih alternative terbaik penyelesaian masalah berdasarkan keadilan dan keberanian mengambil risiko; dan menyatukan usaha untuk mendapatkan hasil yang diharapkan (Reinhardt & Beach, 2004: 14).

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting dalam pendidikan kejuruan karena melalui kepemimpinan seorang Kepala SMK memberdayakan seluruh potensi yang ada dalam diri guru SMK untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa. Melalui kepemimpinannya pula, Kepala SMK bersama *stakeholders* SMK menciptakan visi, misi, strategi, kebijakan, dan program SMK, meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran sehingga SMK menjadi sekolah yang sukses.

Kepemimpinan kolaboratif bermanfaat bagi Kepala SMK untuk menyukseskan tujuan bermitra. Jika SMK diibaratkan sebagai bis, maka Kepala SMK adalah sopirnya. Kneknya adalah para wakilnya dan penumpangnya adalah siswanya. Sebagai sopir ia

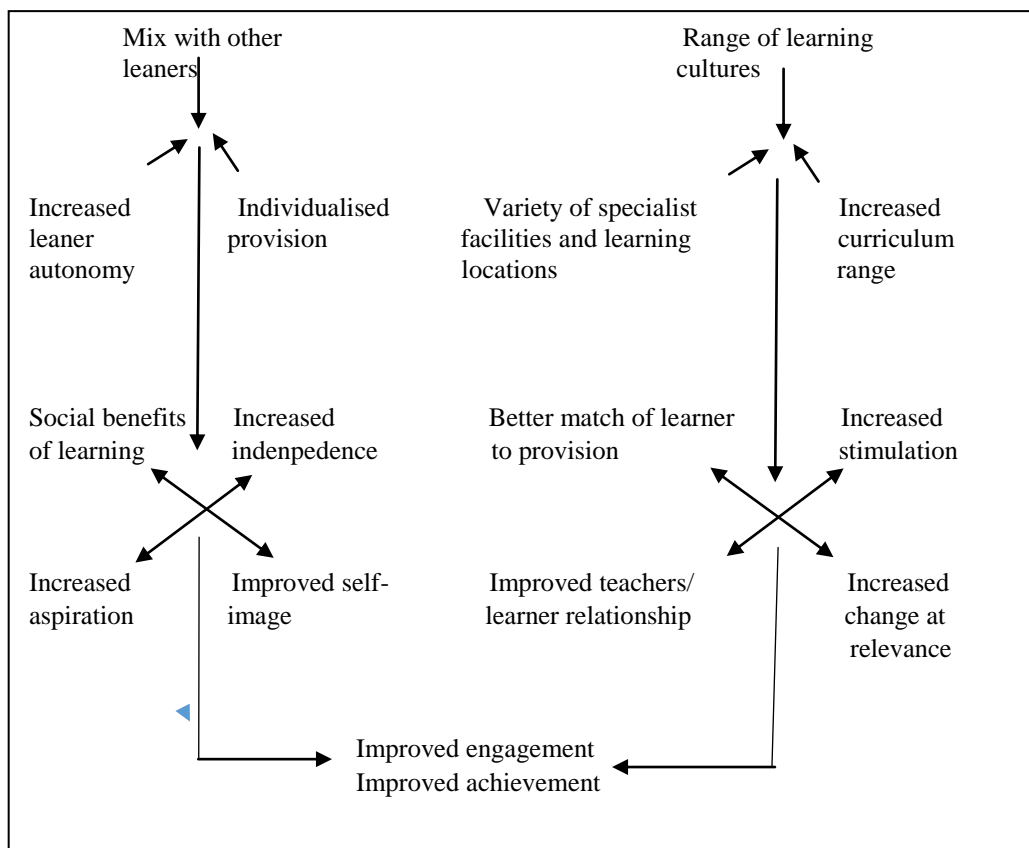
menentukan, “Ke mana bus hendak dibawa?” Karena itu, ia harus memiliki pandangan jauh ke depan (*visioner*) agar bis berjalan dengan lancar mencapai tujuannya.

Kepala SMK adalah pemimpin di sekolahnya dan ia berkewenangan menandatangani MoU dengan dunia usaha dan industri. Oleh sebab itu, ia paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan kemitraan. Kepala SMK diharapkan semakin meningkat rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap kemitraan jika ia mengetahui secara pasti manfaat kemitraan bagi Kepala SMK, siswa, dan warga sekolah lainnya. **Manfaat kemitraan** secara umum telah disepakati oleh Kepala SMK dan dampak manfaatnya bagi siswa, tenaga administrasi sekolah, tenaga laboratorium, tenaga perpustakaan adalah kemitraan: memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman terbaik (*best practice*) dari dunia usaha dan industry; memberikan peluang untuk perencanaan bersama dengan mitra kerja; memberikan pengalaman khusus bagi siswa untuk menjadi ahli dan spesialis di bidangnya; mengurangi biaya praktik siswa dan menyesuaikan kurikulum, memenuhi kebutuhan dan kepuasan siswa; menciptakan peluang karir guru; mengarahkan ke peningkatan manajemen senior dan menengah; meningkatkan skala ekonomi; merupakan bentuk dasar kemitraan dengan dunia usaha dan industry bagi usia 14-19 tahun sebagai pelayanan dunia usaha dan industry kepada masyarakat atau lebih dikenal sebagai bentuk *Community Social Responsibility* (CSR) dunia usaha dan industry kepada masyarakat di sekitarnya; (Bush, et al.,2010: 242).

Manfaat kemitraan bagi guru menurut Petersen (2011: 8) adalah (1) *improved moral*, (2) *positive teaching experience*, (3) *more support and appreciation from families*, (4) *fewer discipline problems*, (5) *responsive students*, (6) *less stress and frustration*; (7) *awareness of family diversity with less stereotyping*, (8) *closer relations with students*, and (9) *higher expectations for all students*. Manfaat kemitraan bagi guru adalah (1) meningkatkan moral, (2) pengalaman pembelajaran yang positif, (3) lebih mendapat dukungan dan apresiasi dari keluarga, (4) mengurangi masalah disiplin, (5) tanggap terhadap siswa, (6) mengurangi stres dan putus asa, (7) menyadarkan bermacam-macam keluarga dengan sedikit perbedaan, (8) hubungan akrab dengan siswa, dan (9) harapan yang lebih tinggi untuk semua siswa). Petersen (2011: 8) selanjutnya menambahkan manfaat kemitraan bagi dunia usaha dan industri adalah: (1) *student who are prepared to work collaboratively as contributing member of society*; (2) *families who assist in the educational development of their children*; and (3) *school that work within a broader community*. Manfaat kemitraan bagi dunia usaha dan

industri adalah: (1) siswa yang disiapkan untuk bekerja secara kolaboratif sebagai sumbangan anggota masyarakat; (2) keluarga yang membantu pengembangan pendidikan anak-anaknya; dan (3) sekolah yang bekerja di dalam masyarakat yang luas.

Kepemimpinan Kepala SMK di abad 21 adalah kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*). Kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa melalui guru. Hal ini sesuai dengan definisi kepemimpinan yaitu proses memengaruhi orang lain yaitu guru untuk mencapai tujuan bersama (tujuan SMK) secara efektif dan efisien. Penerapan kepemimpinan kolaboratif adalah untuk mencapai tujuan SMK yaitu menyiapkan lulusan yang mampu bekerja sesuai bidangnya. Agar kompetensi lulusan SMK relevan dengan kompetensi yang dibutuhkan dunia kerja dan dunia industri, maka diperlukan kepemimpinan kolaboratif Kepala SMK dengan dunia usaha dan industri. Manfaat potensial kepemimpinan kolaboratif bagi siswa SMK adalah seperti Gambar 1.

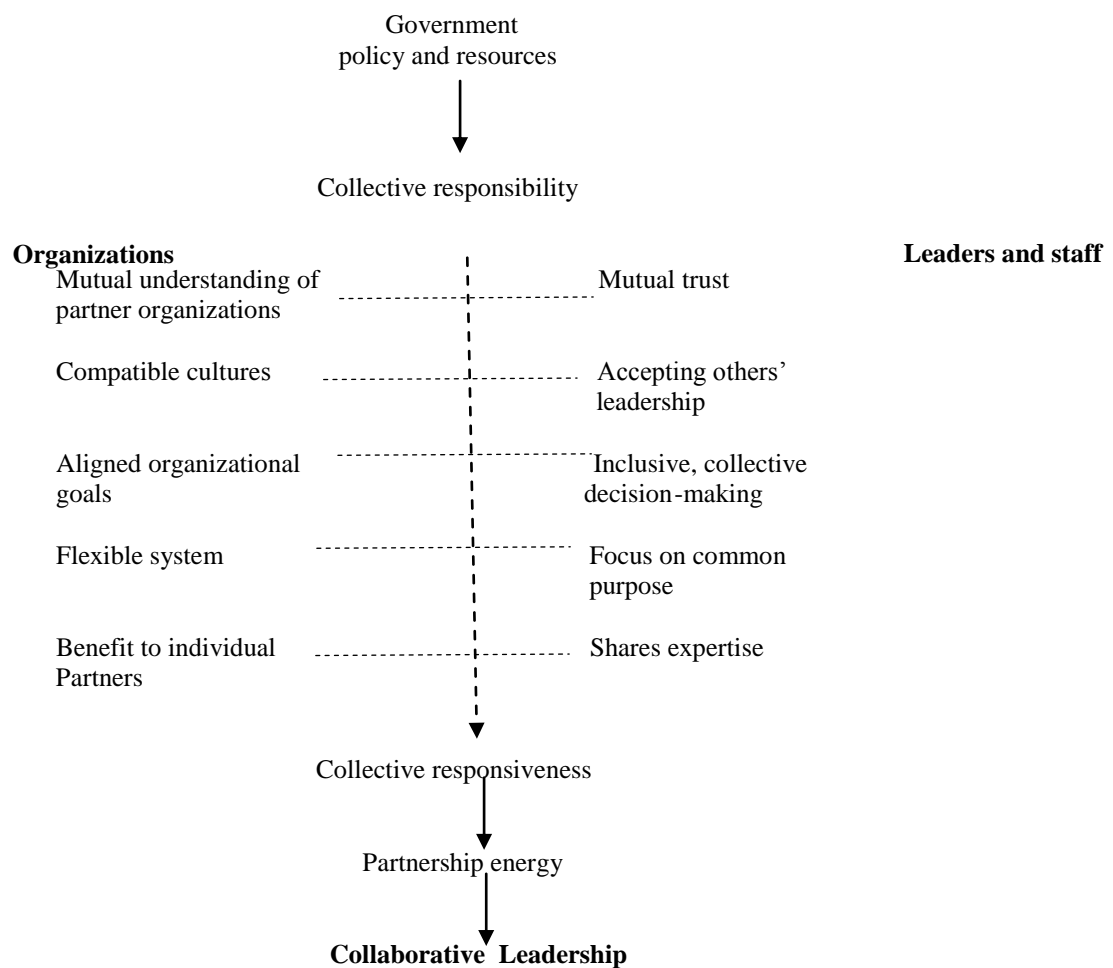


Gambar 1. Manfaat Potensial Kepemimpinan Kolaboratif bagi Siswa (Bus et

al., 2010: 14)

Cara Praktis Menerapkan Kepemimpinan Kolaboratif

Sebelum melakukan kemitraan, perlu diciptakan kondisi yang menguntungkan bagi kepemimpinan kolaboratif. Kondisi awal untuk mewujudkan kepemimpinan kolaboratif adalah adanya kebijakan pemerintah yang mewajibkan perusahaan yang memenuhi syarat untuk bermitra dengan SMK. Kondisi yang menguntungkan bagi kepemimpinan kolaboratif secara lengkap digambarkan Bush, et al. (2010: 250) seperti Gambar 2.



Gambar 2. Kondisi-kondisi yang Menguntungkan bagi Kepemimpinan Kolaboratif (Bush, et al.: 250)

Bush, et al. (2005: 14) memberikan cara praktis menerapkan kepemimpinan kolaboratif melalui empat jalur yaitu emosi, rasional, organisasional, dan famili.

Jalur emosi dilakukan dengan cara menerapkan lima domain kecerdasan emosional Goleman (1995: 43) yaitu: (1) mengetahui tentang emosi yang dimiliki

manusia (kesadaran diri-mengakui perasaan yang terjadi), (2) mengelola emosi (kemampuan menangani perasaan sehingga mampu menghargai orang lain), (3) memotivasi diri sendiri (mengatur emosi dalam mencapai tujuan pelayanan), (4) mengakui emosi orang lain (empati, kesadaran sosial), dan (5) membina hubungan (terampil dalam mengelola emosi terhadap orang lain). Kecerdasan intelektual ternyata tidak menjamin kesuksesan dan kebahagiaan seseorang. Orang sukses dan bahagia ternyata lebih memiliki kecerdasan emosional daripada kecerdasan intelektual (Goleman, 1995).

Kepala SMK juga dapat menggunakan kepemimpinan dengan hati. Artinya, memimpin dengan menggunakan perasaan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang pandai merasakan, bukan merasa pandai. Kepemimpinan yang pandai merasakan mengetahui perasaan orang yang dipimpinnya dan memfasilitasi perasaan tersebut sesuai kemampuan kepala sekolah dan sekolahnya. Semua orang ingin hidupnya sejahtera bukan sengsara. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mejahterakan orang yang dipimpinnya, bukan menyengsarakannya. Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh dirinya sendiri, dukungan pengikut, dan situasi.

Jalur rasional dilakukan dengan cara menerapkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan tentang cara bermitra yang efektif yaitu melalui empat jalur di atas dan menerapkan prinsip-prinsip kemitraan dengan baik yaitu saling: memerlukan, menguntungkan, memperkuat, mengefektifkan, mengefisienkan, setara, bertanggung jawab, dan terbuka. Decker & Decker (2005: 89) memberikan prinsip-prinsip kemitraan yaitu: (1) pembelajaran seumur hidup, (2) ditetapkan sendiri oleh masyarakat berdasarkan kebutuhannya, (3) mengembangkan kepemimpinan, (4) kepekaan lembaga, (5) memaksimalkan pemanfaatan sumberdaya, (6) penyampaian pelayanan terpadu, (7) desentralisasi, (8) inklusif, dan (9) akses untuk informasi publik.

Setiap manusia akan meningkat motivasi, komitmen, dan tanggung jawabnya untuk melaksanakan kepemimpinan kolaboratif jika mengetahui manfaat kepemimpinan kolaboratif. Manfaat kepemimpinan kolaboratif secara rasional seperti yang tertulis di atas.

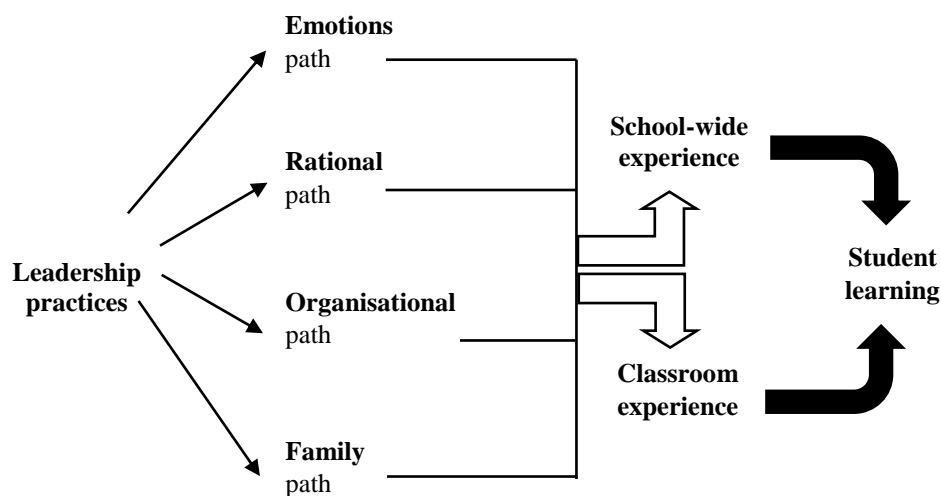
Hasil penelitian Alig-Mielcarek (2003), Jacob (2004), dan Jurewick (2004) mengidentifikasi **praktik kepemimpinan yang dapat merasionalkan penerapan kepemimpinan kolaboratif secara ilmiah** adalah: mendukung pengembangan

keprofesian lulusan secara luas; memantau dan memberikan umpan balik terhadap proses pembelajaran; mengembangkan dan mengkomunikasikan tujuan bersama; terbuka, suportif, dan bersahabat; memantapkan harapan yang tinggi; guru tidak dihambat oleh tugas birokratik dan kesibukan lainnya yang tidak relevan dengan pembelajaran siswa; mengelompokkan siswa dengan menggunakan metode yang dapat mencapai harapan akademik; melindungi waktu belajar; menyiapkan lingkungan belajar yang kondusif; memantapkan kebijakan pekerjaan rumah dengan jelas; memantau kinerja siswa yang terkait dengan tujuan pembelajaran; mengusahakan remedial dalam kerangka umum pembelajaran; mengirimkan laporan kemajuan belajar siswa kepada orang tuanya; dan mempromosikan kebebasan siswa terhadap level keterampilan dasar (Bush, et al.: 15-16).

Jalur organisasional antara lain dilakukan dengan cara: (1) mengidentifikasi perusahaan dan industri yang layak dan mau bermitra dengan SMK; (2) mengadakan pendekatan interpersonal dengan pengusaha dan industriawan; (3) menegosiasikan hal-hal yang akan dimitrakan; (4) menegosiasikan konsep MoU Kemitraan; (5) mengirim surat resmi ke perusahaan dan dunia industri tentang permintaan MoU Kemitraan termasuk struktur organisasi dan uraian tugasnya; (6) menyepakati waktu dan tempat MoU Kemitraan; (7) menandatangani MoU Kemitraan; (8) melaksanakan kemitraan; (9) memantau dan mengevaluasi kemitraan; (10) memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kemitraan; dan (11) menindaklanjuti umpan balik pelaksanaan kemitraan.

Jalur famili dilakukan dengan cara: kepala sekolah melalui kepemimpinannya memengaruhi orang tua dan/atau famili siswa untuk membantu sekolah dalam mencari perusahaan dan industri yang layak dan mau bermitra dengan sekolah; langkah selanjutnya sama dengan jalur organisasional di atas. Ada tiga strategi untuk memperbanyak kemitraan melalui famili: (1) mengadakan pertemuan efektif dengan keluarga siswa untuk berbagi informasi dan sosialisasi tentang pentingnya kemitraan; (2) mendorong keterlibatan keluarga secara aktif untuk mendapatkan mitra; dan (3) memprogram pertemuan terjadwal dengan keluarga untuk mendiskusikan kemitraan.

Praktik kepemimpinan kolaboratif melalui jalur emosi, rasional, organisasional, dan famili memberikan pengalaman belajar kepada siswa baik di kelas mau pun di luar sekolah. Keduanya dapat meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Uraian tersebut digambarkan seperti Gambar 3.



Gambar 3. Empat jalur Praktik Kepemimpinan yang Memengaruhi Pembelajaran Siswa (Bush, et al.: 2010: 14).

Cara melakukan praktik kepemimpinan kolaboratif dapat pula menggunakan model Kouzes & Posner (2007) yaitu: *model the way*, *inspire a shared vision*, *challenge the process*, *enable others to act*, and *encourage the heart*. *Model the way* yaitu pemimpin harus menjadi contoh atau teladan dengan cara menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Gunakan suara hati nurani dengan cara menjelaskan nilai-nilai pribadi. Kepala sekolah adalah imam di sekolahnya. Sebagai imam, semua kata dan gerak geriknya akan dicontoh oleh makmumnya. *Inspire a shared vision* yaitu melihat masa depan dengan membayangkan peluang yang ada dan mungkin dicapai serta mengajak bersama orang lain menuju visi umum melalui penggalangan aspirasi bersama. *Challenge the process* yaitu menemukan tantangan dengan cara mencari cara-cara inovatif untuk berubah dan bereksperimen dalam menghadapi resiko dengan cara membangkitkan kemenangan-kemenangan kecil secara konstan dan belajar dari kesalahan. *Enable others to act* yaitu pupuk kolaborasi dengan cara mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan, sering menggunakan kata “kami” daripada kata “saya” serta Perkuat orang lain dengan cara membagi kekuasaan dan kewenangan serta mengubah para pengikutnya menjadi pemimpin pula. *Encourage the heart* yaitu akui kontribusi setiap individu dengan cara menunjukkan penghargaan bagi prestasi yang telah dicapai

individu dan rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan cara menciptakan semangat kolektif.

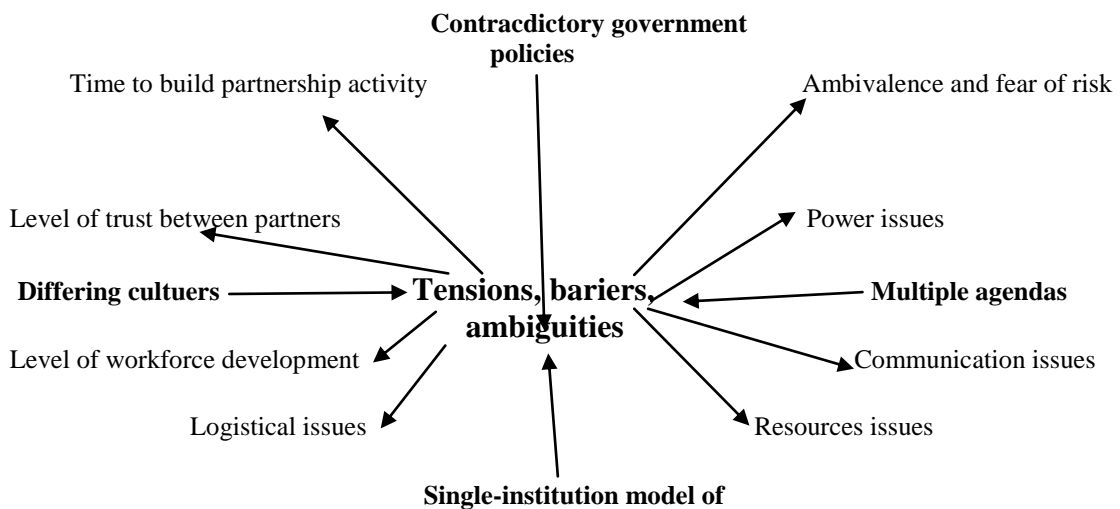
Tidak ada satu pun model kepemimpinan yang cocok untuk melaksanakan kemitraan karena tidak ada satu pun model kepemimpinan sempurna. Setiap model kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahan. Kelebihan dan kelemahan model kepemimpinan kolaboratif adalah seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Kolaboratif

Dimensi	Kekuatan	Kelemahan
Kepemimpinan dan pertanggungjawaban	Fokus pada tanggung jawab bersama dengan mitra dan menghubungkan tanggung jawab dengan pemerintah pusat dalam persyaratan kemitraan lintas daerah yang luas. Rasa kepemimpinan yang kuat pada setiap level organisasi, berbagi pengetahuan: kolektif, reflektif, menggunakan pendekatan umum lokal dalam membangun kapasitas.	Fokus pada satu organisasi dan jalur pertanggungjawaban pada pemerintah pusat, masyarakat, dan pembelajar. Kolaborasi dilaksanakan “di luar” organisasi untuk meningkatkan kepekaan terhadap <i>stakeholders</i> .

(Bush, et al.: 2010: 251).

Kepemimpinan kolaboratif memiliki tekanan, hambatan-hambatan dan kemenduaan (*ambiguities*) yaitu: kontradiksi kebijakan pemerintah, ambivalensi dan takut mengambil risiko, isu-isu kekuasaan, banyaknya agenda yang harus diselesaikan, isu-isu komunikasi, isu-isu sumber daya, hanya menggunakan satu model kelembagaan dalam strategi dan operasi, isu-isu logistik, tingkat pengembangan tenaga kerja, tingkat kepercayaan di antara mitra, dan terbatasnya waktu untuk melaksanakan kegiatan kemitraan. Uraian tersebut digambarkan seperti Gambar 4.



strategy and operation

Gambar 4. Tekanan, hambatan, dan kemenduaan dalam Kepemimpinan Kolaboratif (Bush, et al.: 247)

Simpulan

Paradigma baru kepemimpinan pendidikan kejuruan adalah kepemimpinan kolaboratif. Kepemimpinan kolaboratif adalah proses memengaruhi orang-orang yang bermitra agar bekerja sama untuk mencapai tujuan kemitraan secara saling membutuhkan, memperkuat, menguntungkan, dan mengefektifkan. Kepemimpinan kolaboratif bermanfaat bagi pendidikan kejuruan untuk meningkatkan keefektifan pelaksanaan kemitraan SMK dengan dunia usaha dan industri. Minimal ada dua cara melakukan kepemimpinan kolaboratif dan delapan prinsip kemitraan. Pemimpin pendidikan kejuruan dapat menerapkan salah satu atau kombinasi kedua cara tersebut berdasarkan kemampuan dan kemauan pemimpin, komitmen dan kompetensi orang-orang yang bermitra, situasi, dan kondisi sekolah masing-masing. Seperti halnya dengan model kepemimpinan lainnya, kepemimpinan kolaboratif memiliki kelebihan dan kelemahan. Kepemimpinan kolaboratif memiliki sejumlah tekanan, hambatan, dan kemenduaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., & Bass, R. (2011). *The Bass handbook of leadership theory, research, & managerial*. Fourth Edition. New York: Free Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood. (2010). *The principles of educational leadership & management, 2nd Edition*. London: Sage.
- Decker, L.E. & Decker, V.A. (2005). *Home, school, and community partnership*. Linham, Maryland, Oxford: The Scarecrow Press, Inc.
- Dhillon, J. (2005). 'The rhetoric and reality of partnership working' *Journal of further and higher education*, 29(3): 211-19
- Drath, W.H., & Paulus, C.J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in community of practice*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hempill, J.K., & Coons, A.E. (1957). *Development of the leader behavior description*

- questionnaire*, In R.M. Stogdill, & A.E. Coons. (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio University, pp. 6-38.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2013). *Educational administration theory, research, and practice*. Ninth Edition. New York: McGraw Hill.
- Jacobs, T.O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281-295.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- McFarland, L.J., Senn, L.E., & Childress, J.R. (1993). *Twenty-first century leadership: Dialog with 100 top leaders*. Long Beach, CA: Leadership Press.
- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to leadership concepts and practice*. London: Sage.
- Petersen A. C. (2011). *Educational partnerships, connecting school, families, and the community*. California: SAGE Publications, Inc.
- Raugh, C.F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Steward (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45-62.
- Reinhardt, J., & Beach, D.M. (2004). *Educational leadership changing school, changing roles*. New York: Pearson.
- Richard, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J.D. Adams (Eds.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199-214.
- Schein, E.H. (1992). *Organization culture and leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharma, S.L. 2009. *Educational Management a unified approach of education*. New Delhi: Global India Publications, Pvt., Ltd.
- Stogdill. (1974). *Handbook of leadership a survey theory and research*. New York: The Free Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Seventh Edition.