

## **KEPEMIMPINAN SITUASIONAL UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING LUARAN PENDIDIKAN ABAD 21**

**Vivi Nindiantika  
Nurul Ulfatin  
Juharyanto**

vivinindiantika123@gmail.com

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang Nomor 5 Malang 65145

**Abstrack:** The purpose of this research was to describe the situational leadership to improve the external competitiveness of the education of the 21st century. This study used a qualitative approach. The data collected by the method of interview, observation, and documentation. The result of the research was (1) the external competitiveness of the educational Profile of the 21st century the intended Junior High School Brawijaya Smart School there are three components, among others, character, competence, and insight; (2) situational leadership Behavior to improve the external competitiveness of the education of the 21st century through the orientation of the vision, mission, and goals, as well as through programs that are made; (3) leadership in the circumstantial conditioning to improve the external competitiveness of 21st century education is done through conditioning affect teachers, educational personnel in influencing conditioning, conditioning affect carers his pupil, and conditioning in affect learners.

**Keywords:** situational leadership, education output of 21st century

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan kepemimpinan situasional untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian adalah: (1) Profil daya saing luaran pendidikan abad 21 yang dituju SMP Brawijaya Smart School yaitu terdapat tiga komponen antara lain karakter, kompetensi, dan wawasan; (2) Perilaku kepemimpinan situasional untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 yaitu melalui orientasi visi, misi, dan tujuan, serta melalui program yang dibuat; (3) Pengondisian dalam kepemimpinan situasional untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 dilakukan melalui pengondisian dalam mempengaruhi guru, pengondisian dalam mempengaruhi tenaga kependidikan, pengondisian dalam mempengaruhi wali murid, dan pengondisian dalam mempengaruhi peserta didik.

**Kata Kunci:** kepemimpinan situasional, luaran pendidikan abad 21

Pendidikan abad 21 bukan lagi sebagai wacana ataupun gagasan, tetapi harus mampu diwujudkan melalui sebuah pembelajaran. Luaran pendidikan abad 21 menurut pidato yang disampaikan oleh Anies Baswedan (2018) harus memenuhi tiga komponen yang utama yaitu: (1) karakter; (2) kompetensi 4K yaitu berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif; (3) literasi yang terdiri dari literasi baca, literasi budaya, literasi keuangan, dan literasi teknologi. Apabila komponen tersebut diterapkan di dunia pendidikan, maka hal itu merupakan bekal bagi peserta didik untuk mampu menghadapi berbagai perubahan di masa yang akan datang. Tuntutan luaran pendidikan abad 21 harus mampu mencakup tiga komponen tersebut agar peserta didik mampu bersaing di dunia global. Tiga komponen karakteristik pendidikan abad 21 menjadi arah pendidikan secara umum. Jika peserta didik sudah memiliki tiga komponen utama

tersebut, maka peserta didik akan memiliki bekal dalam menghadapi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Salah satu sekolah yang sudah mengimplementasikan tiga komponen utama pendidikan abad 21 adalah SMP Brawijaya Smart School. Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan di abad 21 ini karena Kepala Sekolah merupakan orang yang harus mampu mengubah mindset warga sekolah bahwa pendidikan abad 21 ini bukan hanya sebagai wacana saja melainkan harus segera diwujudkan. Pemimpin harus mampu melakukan pengembangan terhadap pendekatan dan penerapan inovasi, agar dapat menghasilkan produk, proses dan praktik yang inovatif (Winardi, 2008). Kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membangkitkan semua pengikutnya di dalam organisasi untuk senantiasa melaksanakan berbagai tanggung jawab dan tugasnya tanpa suatu paksaan apapun (Mardalis & Setiawan, 2015). Pendekatan gaya kepemimpinan situasional terfokus pada karyawan atau pengikut di dalam organisasi. Pengimplementasian gaya kepemimpinan situasional yaitu dengan melihat kematangan dan kesiapan karyawannya. Blanchard & Harsey (dalam Widianto, 2015) menjelaskan bahwa kematangan karyawan dapat diukur dengan melihat kemauan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Pendapat lain oleh Widianto (2013) menjelaskan bahwa pengukuran gaya kepemimpinan situasional melalui kemauan dan kempuan karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti yaitu di SMP Brawijaya Smart School. Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang sudah dilakukan di SMP Brawijaya Smart School bahwa Kepala Sekolah mampu mempengaruhi bawahannya mengenai paradigma pendidikan abad 21 dimana pendidik harus mampu mengimplementasikan komponen pendidikan abad 21 kepada peserta didik yang terdiri dari karakter, kompetensi, dan wawasan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk melakukan analisis dokumen serta studi kasus untuk melakukan catatan lapangan, *study literature*, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti memilih pendekatan kualitatif ini karena berangkat dari fenomena atau kejadian yang nyata dan ingin dikaji oleh peneliti yaitu kepala sekolah dengan bawahannya memiliki kedekatan yang sangat erat yang berorientasi pada paradigma pendidikan abad 21. Penelitian ini dilakukan dengan hadir secara langsung ke lapangan yang bertempat di SMP Brawijaya Smart School yang beralamat di di Jalan Cipayung Nomor 8, Penanggungan, Klojen, Kota Malang. Proses penganalisisan data mengikuti siklus interaktif penelitian kualitatif menurut Miles and Huberman yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing and verifying*. Informan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 12 informan yang terdiri dari: (1) kepala sekolah; (2) guru; (3) tenaga kependidikan; (4) peserta didik; (5) wali murid. Proses pengumpulan terhadap data dilaksanakan oleh peneliti menggunakan cara observasi, wawancara, serta dokumentasi. Observasi dilakukan dengan menunjukkan surat observasi yang kemudian sepakat untuk menentukan waktu. Setelah kesepakatan terjadi, penulis berkesempatan untuk mengamati secara langsung dengan informan kunci yaitu kepala sekolah. Teknik observasi ini dilakukan pengamatan dan pendataan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang menjadi topik kajian. Observasi ini berfungsi sebagai studi pendahuluan untuk mengetahui populasi daerah dan untuk melihat kenyataan yang sebenarnya. Dengan melakukan pengamatan, peneliti mendapatkan pengalaman langsung tentang hal-hal yang terjadi di lapangan serta memungkinkan peneliti dapat memahami situasi-situasi yang rumit di lapangan. Wawancara dilakukan secara terstruktur oleh peneliti yaitu wawancara yang memang telah dipersiapkan sebelumnya baik pedoman wawancara, lokasi, maupun waktu dengan orang yang telah disepakati. Wawancara yang dilakukan peneliti yaitu menggunakan teknik wawancara terbuka yaitu wawancara dengan keadaan yang kondisional dan berkelanjutan. Dokumen yang dilakukan penulis yaitu sebagai data pendukung saja, sudah diketahui sebelumnya bahwa data yang utama yaitu berasal dari kepala sekolah.

## HASIL

### Profil Daya Saing Luaran Pendidikan Abad 21 yang Dituju SMP Brawijaya Smart School

Profil daya saing luaran pendidikan abad 21 yang dituju SMP Brawijaya Smart School yaitu terdapat tiga komponen antara lain karakter, kompetensi, dan wawasan. Komponen yang pertama yaitu karakter yang terdiri dari karakter moral dan karakter kinerja. Karakter moral berhubungan dengan ketakwaan, kejujuran, sopan santun, dan tata krama yang diimplementasikan ke dalam kegiatan-kegiatan *smart Al Quran*, *smart Bible*, *smart Wedha*, pelayanan rohani, *sholat Dhuha*, *Dhuhur*, *Azar* berjamaah, perilaku senyum salam sapa, datang ke sekolah tepat waktu, bakti sosial, *ritmis*, pondok *romadhon*. Sedangkan karakter kinerja yang dikembangkan berhubungan dengan kerja keras, rajin, ulet, tangguh, dan tuntas yang diimplementasikan ke dalam kegiatan sekolah yaitu kegiatan belajar, bela negara, pengabdian masyarakat, *outbound*, sinau wisata, ekstrakurikuler, dan *outing class*.

Komponen yang kedua yaitu kompetensi. Kompetensi yang diimplementasikan untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 di SMP Brawijaya Smart School yaitu terdiri dari empat antara lain kerjasama, komunikasi, kreatif dan inovatif, berpikir kritis dan pemecahan masalah. Proses kerjasama diimplementasikan kepada peserta didik dengan tujuan diasah pada jiwa kepemimpinannya dan kemampuannya di dalam kerjasama berkelompok, bertanggungjawab dan mampu beradaptasi melalui berbagai peran, peserta didik dapat bekerja secara produktif dengan peserta didik yang lainnya, peserta didik mampu menghormati suatu sudut pandang yang berbeda, dan peserta didik mampu menempatkan suatu empati pada tempatnya. Peserta didik dituntut untuk mengelola, memahami, dan menciptakan suatu komunikasi yang efektif ke dalam berbagai macam bentuk dan isi secara tulisan, lisan, dan multimedia. Kegiatan belajar mengajar adalah salah satu sarana yang dapat melatih cara berkomunikasi peserta didik mulai dari peserta didik bertanya maupun mengutarakan pendapat. Peserta didik dituntut untuk mampu melaksanakan, mengembangkan, dan menyampaikan suatu gagasan yang baru kepada orang lain, bersikap responsif dan terbuka terhadap suatu sudut pandang atau prespektif yang baru dan berbeda. Berfikir inovatif dan kreatif ini diimplementasikan melalui pembelajaran yaitu peserta didik diberi suatu masalah untuk dapat menyelesaikannya. Peserta didik dituntut untuk berpikir secara kritis di dalam menghadapi suatu permasalahan. Selain itu, peserta didik dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan suatu masalah yang dihadapinya. Peserta didik juga diharuskan untuk bisa menyusun, mengungkapkan, menganalisa, dan memecahkan masalah. Keempat kompetensi yang harus dipenuhi peserta didik tersebut diimplementasikan oleh guru di SMP Brawijaya Smart School dalam pendekatan pembelajaran yaitu pendekatan saintifik, pendekatan pembelajaran penyelesaian masalah, pembelajaran berbasis masalah, dan pembelajaran berbasis proyek.

Komponen ketiga yang diimplementasikan oleh SMP Brawijaya Smart School untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 melalui wawasan yaitu literasi. Literasi ini terdiri dari tiga yaitu literasi baca, literasi teknologi, dan literasi budaya. Literasi baca diimplementasikan melalui membaca buku 15 menit sebelum kegiatan belajar mengajar berlangsung, memberikan reward kepada peserta didik yang sering mengunjungi perpustakaan untuk membaca buku, kuis membaca pagi, dan adanya duta literasi. Literasi teknologi ini dimaksudkan agar peserta didik lebih bijak dalam penggunaan teknologi, informasi dan komunikasi. Pengimplementasiannya berupa penggunaan aplikasi Quizzis di dalam kegiatan belajar mengajar, pengiriman tugas melalui *e-mail*, adanya pembelajaran dimana peserta didik harus membuat *web* ataupun *blogg*, penggunaan aplikasi *geofercing*, gadget yang digunakan sebagai media dalam pembelajaran. Literasi budaya ini diimplementasikan melalui kegiatan bela negara dimana peserta didik diajak ke museum-museum bersejarah yang ada di Indonesia. Sinau wisata dilakukan dengan datang ke tempat-tempat wisata yang ada di Indonesia. Peringatan bulan bahasa ini bertujuan agar peserta didik tidak lupa dengan bahasanya sendiri dan jangan sampai orang asing lebih mengetahui tentang bahasa kita daripada kita sendiri.

## Perilaku Kepemimpin Situasional untuk Meningkatkan Daya Saing Luaran Pendidikan Abad 21

Perilaku pemimpin situasional orientasi visi, misi, dan tujuan yaitu Berkarakter yang cerdas dibuktikan dalam perilaku senyum, salam, sapa, disiplin. Kebersihan lingkungan sekolah yang kondusif sebagai salah satu bentuk penerapan perilaku berkarakter yang cerdas. Kegiatan-kegiatan keagamaan yang dilakukan sekolah membuktikan manajemen yang baik sebagai bentuk penerapan nilai berkarakter yang cerdas. Unggul yang dibuktikan dalam proses pembelajarannya yaitu Kepala Sekolah meminta RPP semua Guru. Prestasi yang dicapai peserta didik baik secara nasional maupun internasional. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan pendidikan maupun orang diluar SMP Brawijaya Smart School akan diberikan pelayanan yang baik, Kepala Sekolah selalu meminta semuanya siap sebelum hari H dilaksanakan kegiatan. Sarana dan prasarana yang memadai dimana disesuaikan dengan standar dari UPT Brawijaya Smart School. Bermutu yang dibuktikan dalam proses workshop atau studi banding bagi PTK yang dilaksanakan setiap 1 semester sekali, pertukaran pelajar baik secara nasional maupun internasional. Kerjasama dengan pihak luar baik dengan bimbingan belajar maupun pembina ekstrakurikuler. Profesional dibuktikan dengan PTK bekerja secara maksimal, serta kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan mendukung perkembangan peserta didik. Strategi pengimplementasian tujuan oleh Kepala Sekolah yaitu mencetak lulusan bertaqwa, beriman, dan mampu bersaing, penerapan standar kompetensi lulusan melalui kurikulum 2013, berakreditasi "A", pengimplementasian kegiatan belajar mengajar sesuai K13, penyediaan sarpras yang memadai, pengoptimalan ekstrakurikuler dan pelayanan, PTK yang berkompentensi dan professional, prestasi tingkat internasional atau nasional baik non akademik maupun akademik, pengembangan literasi teknologi, literasi budaya, dan literasi baca, sekolah Adiwiyata.

Program yang dibuat untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 di SMP Brawijaya Smart School adalah SPK merupakan suatu kerjasama pertukaran pelajaran ke luar negeri, pada 1 rombongan belajar di SMP Brawijaya Smart School terdapat kelas model *full* berbahasa Inggris dan 4 rombongan belajar dengan kelas regular, kegiatan religi *smart Al Quran* dilakukan oleh peserta didik beragama Islam, kegiatan religi *smart Al Bible* dilakukan oleh peserta didik beragama Hindu, kegiatan religi *smart Al Wedha* dilakukan oleh peserta didik beragama Budha, kegiatan religi pelayanan rohani dilakukan oleh peserta didik beragama Kristen dan Katolik, sholat *Dhuha*, *Dhuhur*, dan *Azar* berjamaah, terdapat wali kelas dan pembimbing akademik di setiap kelas, kegiatan *outbond*, sinau wisata dan bela negara, program peningkatan akademik yang terdiri dari bimbingan khusus, *master ace*, bimbingan intensif siswa, klinik matematika.

Pengarahannya kepemimpinan situasional dilakukan melalui aspek pelebaran jaringan yaitu: (a) mampu mengembangkan sistem jaringan yang memadai; (b) mempublikasikan melalui media; (c) transparansi pada penyelenggaraan tes; (d) adanya beasiswa; (e) pelayanan yang prima; (f) prestasi wajib diberi *reward*; (g) kompetensi pendidik abad 21; (h) *morning meeting*; (i) penyediaan internet; (j) kerjasama dengan wali murid melalui internet. Sedangkan pengarahannya kepemimpinan situasional melalui aspek daya saing, relevansi, efisiensi, dan kualitas yaitu: (a) kerjasama dengan semua komponen pendidikan; (b) kerjasama tentang K13; (c) ikut serta kegiatan seminar; (d) mengoptimalkan sumber belajar sebagai sarana belajar pendukung; (e) adanya pelatihan; (f) mengikuti MGMP; (g) adanya pendamping akademik.; (h) *Green School Festival*; (i) ujian berbasis komputer.

## Pengondisian dalam Kepemimpinan Situasional untuk Meningkatkan Daya Saing Luaran Pendidikan Abad 21

Pengondisian dalam kepemimpinan situasional untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 di SMP Brawijaya Smart School dilakukan melalui pengondisian dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan, pengondisian dalam mempengaruhi wali murid, dan pengondisian dalam mempengaruhi peserta didik. Pengondisian dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan yaitu dilakukan secara fleksibel artinya guru maupun kepala sekolah dapat koordinasi kapanpun dan

dimanapun, bahkan melalui media apapun. Pengondisian yang kedua yaitu dilakukan melalui *morning meeting* atau rapat Pendekatan personal dilakukan kepala sekolah karena setiap guru atau pendidik dan tenaga kependidikan memiliki sifat dan karakter yang berbeda-beda dimana kepala sekolah harus mampu menyesuaikan dirinya dengan sikap dan karakter dari bawahan. Jika terjadi suatu masalah dengan pendidik, kepala sekolah menggunakan cara dengan pendekatan personal. Apabila pendekatan personal tersebut tidak mampu memecahkan masalah maka kepala sekolah menggunakan orang ketiga yang mengerti seluk beluk dari masalah tersebut. Koordinasi dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan secara terus menerus. Kepala sekolah mewajibkan guru untuk melibatkan kepala sekolah disetiap program yang ada di sekolah sebagai bentuk pertanggungjawaban di depan Unit Pelayanan Teknis Brawijaya Smart School.

Pengondisian dalam mempengaruhi wali murid yaitu pada saat penerimaan peserta didik baru dilakukan wawancara dengan peserta didik dan juga orangtua peserta didik. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui kemauan pelanggan pendidikan. Rapat dilakukan antara pihak sekolah dengan pihak wali murid setiap satu bulan sekali. Rapat ini membahas mengenai perkembangan pembelajaran peserta didik dan juga evaluasi program sekolah yang sudah terlaksana maupun belum terlaksana. Rapat ini difungsikan untuk transparansi dan pertanggungjawaban antara pihak sekolah dengan pihak wali murid. Adanya paguyuban kelas yang berfungsi untuk melibatkan wali murid pada kegiatan sekolah. Pihak sekolah tidak membatasi para pengunjung untuk mengikuti kegiatan *Open Class* ini, wali murid dan dari masyarakat pun diperbolehkan mengikuti kegiatan ini karena SMP Brawijaya Smart School sangat terbuka terhadap masyarakat mengenai sistem pembelajaran. Agar semua hal tersebut berjalan sesuai rencana maka koordinasi juga dilakukan melalui *WhatsApp*. Pembuatan grup *WhatsApp* ini bertujuan untuk memudahkan komunikasi antara pihak sekolah dengan wali murid. Grup *WhatsApp* ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian humas, serta wali murid. Pengondisian yang dilakukan kepala sekolah dalam mempengaruhi peserta didik adalah melalui kegiatan ekstrakurikuler. Terdapat kewajiban bagi peserta didik untuk mengikuti tiga ekstrakurikuler. Tiga ekstrakurikuler tersebut adalah ekstrakurikuler fisik dan ekstrakurikuler non fisik dan ekstrakurikuler pramuka.

## PEMBAHASAN

### Profil Daya Saing Luaran Pendidikan Abad 21 yang Dituju SMP Brawijaya Smart School

Terdapat tiga aspek profil daya saing luaran pendidikan abad 21 yang dituju SMP Brawijaya Smart School yaitu karakter, kompetensi, dan wawasan. Aspek yang pertama yaitu Karakter moral berhubungan dengan ketakwaan, kejujuran, sopan santun, dan tata krama yang diimplementasikan ke dalam kegiatan-kegiatan *smart Al Quran*, *smart Bible*, *smart Wedha*, pelayanan rohani, *sholat Dhuha*, *Dhuhur*, *Azar berjamaah*, perilaku senyum salam sapa, datang ke sekolah tepat waktu, bakti sosial, *ritmis*, pondok romadhon. Guru maupun staf digagaskan oleh kepala sekolah untuk memberikan contoh kepada peserta didik mengenai nilai-nilai karakter tersebut. Seirama dengan yang disampaikan oleh Yulipatiana (2018) bahwa pendidikan abad 21 selain meningkatkan pembelajaran berbasis teknologi juga mementingkan pembelajaran yang berbasis pada nilai-nilai karakter peserta didik yang diawali dari teladan seorang pendidik ke peserta didiknya. Nilai pada karakter kinerja berhubungan dengan kerja keras, rajin, ulet, tangguh, dan tuntas yang diimplementasikan ke dalam kegiatan sekolah yaitu kegiatan belajar mengajar, bela negara, pengabdian masyarakat, *outbound*, sinau wisata, ekstrakurikuler, *outing class*. Seirama dengan yang disampaikan oleh Hidayat & Patras (2015) bahwa adanya penguatan pendidikan karakter pada pendidikan abad 21 dapat diimplementasikan melalui ekstrakurikuler dan beberapa kegiatan di dalam pembelajaran.

Aspek yang kedua yaitu kompetensi. Pengimplementasian kompetensi dalam kegiatan belajar mengajar di SMP Brawijaya Smart School melalui pendekatan saintifik, pendekatan pembelajaran penyelesaian masalah, pembelajaran berbasis masalah, pembelajaran berbasis proyek. Senada dengan hal tersebut Mustapa (2017) menyebutkan bahwa pengimplementasian pada 4C di pendidikan abad 21 dapat diimplementasikan melalui pendekatan-pendekatan pembelajaran seperti pendekatan saintifik, penyelesaian masalah, berbasis masalah dan berbasis proyek. Setiap satu semester sekali pendidik

mengikuti workshop secara bergantian melalui program wakil kepala sekolah bagian kurikulum. Kompetensi yang ingin dikembangkan oleh kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar adalah komunikasi, kolaborasi/kerjasama, inovatif dan kreatif, serta berpikir kritis. Cara yang digunakan untuk dapat mewujudkan kompetensi yang disebut dengan 4K tersebut adalah dengan mengikutkan pendidik dalam berbagai workshop mengenai pendekatan pembelajaran. Senada dengan pengimplementasian kompetensi di atas Hidayat & Patras (2015) menjelaskan kegiatan belajar mengajar di abad 21 ini peserta didik dituntut untuk memiliki suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam bidang teknologi, informasi, komunikasi dan media, keterampilan pada pembelajaran, dan inovasi.

Wawasan peserta didik SMP Brawijaya Smart School dikembangkan melalui literasi yang terdiri dari literasi baca, literasi teknologi, dan literasi budaya. Literasi baca diimplementasikan melalui membaca buku 15 menit sebelum kegiatan belajar mengajar berlangsung, memberikan reward kepada peserta didik yang sering mengunjungi perpustakaan untuk membaca buku, kuis membaca pagi, dan adanya duta literasi. Hal ini serupa dengan yang diungkapkan oleh Muhadjir & Noeng (2000:20) bahwa tujuan kurikulum wajib baca adalah meningkatkan kemampuan literasi tinggi, merangsang tumbuhnya baca di luar sekolah, mengembangkan rasa cinta membaca pada peserta didik, membentuk budi pekerti. Selain literasi baca, wawasan kedua yang diimplementasikan oleh SMP Brawijaya Smart School adalah literasi teknologi. Literasi teknologi ini dimaksudkan agar peserta didik lebih bijak dalam penggunaan teknologi, informasi dan komunikasi. Pengimplementasiannya berupa penggunaan aplikasi Quizzis di dalam kegiatan belajar mengajar, pengiriman tugas melalui *e-mail*, adanya pembelajaran dimana peserta didik harus membuat web ataupun blog, penggunaan aplikasi *geofencing*, gadget yang digunakan sebagai media dalam pembelajaran. Hal ini sesuai dengan Winardi (2008) bahwa pada abad 21 ini, pengertian literasi bukan hanya tentang baca, tulis, dan hitung (Calistung) tetapi lebih mengarah kepada pengetahuan dan keterampilan peserta didik baik berbentuk audiotori, digital, visual, maupun cetak. Literasi budaya diimplementasikan di SMP Brawijaya Smart School melalui kegiatan bela negara dimana peserta didik diajak ke museum-museum bersejarah yang ada di Indonesia. Peringatan bulan bahasa bertujuan agar peserta didik tidak lupa dengan bahasanya sendiri dan jangan sampai orang asing lebih mengetahui tentang bahasa kita daripada kita sendiri. Senada dengan hal tersebut Baswedan (2018) menjelaskan bahwa pada literasi budaya ini tujuannya yaitu peserta didik diajak untuk kembali mengenal budaya Indonesia agar tidak diambil oleh bangsa lain.

### **Perilaku Kepemimpinan Situasional yang Ditempuh di SMP Brawijaya Smart School untuk Mencapai Luaran Pendidikan Abad 21 yang Diharapkan**

Perilaku senyum, salam, sapa, disiplin, tertib, santun, dan kegiatan keagamaan adalah penerapan nilai dari visi berkarakter yang cerdas oleh SMP Brawijaya Smart School. Perilaku tersebut dilakukan oleh semua komponen pendidikan. Perilaku tersebut mencerminkan nilai-nilai visi yang diterapkan di sekolah oleh semua warga sekolah. Hal tersebut diutarakan oleh kepala sekolah dan guru sebagai teladan kepada peserta didik, sehingga peserta didik agar memiliki karakter yang cerdas yang tercantum dalam visi sekolah. Seperti yang disampaikan Mulyasa (2012:157) bahwasanya prestasi yang diraih sekolah utamanya peserta didik mewujudkan pencapaian yang memuaskan baik berupa prestasi akademik maupun prestasi non akademik serta perilaku seperti sopan, jujur, terampil, dan sebagainya yang bisa didapatkan dari kegiatan sekolah. Hasil temuan menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan situasional di SMP Brawijaya Smart School diimplementasikan dengan beberapa strategi dari kepala sekolah yaitu: (a) mencetak lulusan bertaqwa, beriman, dan mampu bersaing; (b) penerapan standar kompetensi lulusan melalui kurikulum 2013; (c) berakreditasi "A"; (d) pengimplementasian kegiatan belajar mengajar sesuai K13; (e) penyediaan sarpras yang memadai; (f) pengoptimalan ekstrakurikuler dan pelayanan; (g) PTK yang berkompetensi dan profesional; (h) prestasi tingkat internasional atau nasional baik non akademik maupun akademik; (i) pengembangan literasi teknologi, literasi budaya, dan literasi baca; (j) Sekolah Adiwiyata. Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh Imron (2015:100) bahwa kepala sekolah harus mempunyai tujuan yang jelas sekolah akan dibawa kemana karena kepala sekolah memiliki dampak yang paling besar dan paling berpengaruh terhadap kemajuan lembaga pendidikan.

Pengimplementasian program di SMP Brawijaya Smart School sudah dijadwal sebelum tahun ajaran baru. Penyusunan program semester dilakukan tiga bulan sebelum pelaksanaan semester tersebut. Sedangkan penyusunan program tahunan dilakukan satu bulan sebelum tahun ajaran baru dimulai. Semua personil sekolah dilibatkan dalam penyusunan dan pengimplementasian program sekolah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dipaparkan oleh Putra & Yuniawan (2015) bahwa di dalam penyusunan program harus ditentukan alokasi waktu atau perkiraan waktu pelaksanaan suatu program tersebut dengan tujuan agar mempermudah pengimplementasian program-program yang sudah disusun dan direncanakan. Setelah pengimplementasian program sekolah, dilakukannya evaluasi. Evaluasi dilakukan oleh semua personil sekolah yang terlibat dalam pengimplementasian program sekolah. Kepala sekolah memantau pelaksanaan program dengan cara ikut berperanserta di dalamnya. Begitu halnya yang disampaikan Yulipatiana (2018) bahwa kepala sekolah harus ikut berperan serta dalam kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah.

Pengarahannya kepemimpinan situasional melalui aspek pemetaan pendidikan dan perluasan akses dilakukan melalui beberapa langkah yaitu: (a) mampu mengembangkan sistem jaringan yang memadai; (b) mempublikasikan melalui media; (c) transparansi pada penyelenggaraan tes; (d) adanya beasiswa; (e) pelayanan yang prima; (f) prestasi wajib diberi *reward*; (g) kompetensi pendidik abad 21; (h) *morning meeting*; (i) penyediaan internet; (j) kerjasama dengan wali murid melalui internet. Begitu halnya yang disampaikan Susanto & Muhyadi (2016:152) bahwasanya peranan penting kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah sebagai motor penggerak dan penentu arah kebijakan sekolah. Selain itu, pengarahannya kepemimpinan situasional dilakukan melalui aspek daya saing, relevansi, efisiensi, dan kualitas diimplementasikan melalui langkah-langkah sebagai berikut: (a) kerjasama dengan semua komponen pendidikan; (b) kerjasama tentang K13; (c) ikut serta kegiatan seminar; (d) mengoptimalkan sumber belajar sebagai sarana belajar pendukung; (e) adanya pelatihan; (f) mengikuti MGMP; (g) adanya pendamping akademik.; (h) *Green School Festival*; (i) ujian berbasis komputer. Sesuai pemaparan dari Imron (2015) posisi yang dimiliki kepala sekolah sangat penting dalam segala aspek yang ada di sekolah baik dari sumber daya manusia, pembelajaran, bahkan kompetensi dari para pendidik dan tenaga kependidikan.

### **Pengondisian dalam Kepemimpinan Situasional untuk Meningkatkan Daya Saing Luaran Pendidikan Abad 21**

Pengondisian yang digunakan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru yaitu melalui *morning meeting*, pendekatan personal, orang ketiga, koordinasi, dan fleksibel. *Morning meeting* atau rapat tersebut diadakan pukul 06.30 WIB sampai dengan pukul 06.45 WIB. Rapat ini disebut dengan *morning meeting*. Bagi guru yang terlambat mengikuti *morning meeting* atau tidak mengikuti *morning meeting* diwajibkan untuk memberitahu terlebih dahulu. Kegiatan *morning meeting* ini membahas mengenai apa saja *schedule* pada hari ini. Selain membahas mengenai *schedule* pada hari ini terdapat juga tambahan, saran, serta masukan dari para pendidik dan tenaga kependidikan. Pada kegiatan ini Kepala Sekolah juga memberikan masukan tentang arahan pelaksanaan dan juga dukungan kepada guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Putra & Yuniawan (2015) bahwa gaya kepemimpinan situasional *selling* berarti *selling* dimana perilaku kerja tinggi dan hubungan tinggi. Pendekatan antara tugas dan hubungan lebih bersifat intensif. Perilaku pemimpin memberikan arahan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya, sehingga diharapkan tugas-tugas terselesaikan dengan karyawannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang tinggi.

Pengondisian dalam mempengaruhi wali murid oleh kepala SMP Brawijaya Smart School yaitu melalui rapat, *open class*, paguyuban kelas, pelibatan program sekolah, dan koordinasi melalui *WhatsApp*. Saat penerimaan peserta didik baru dilakukan wawancara dengan peserta didik dan juga orangtua peserta didik. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui kemauan pelanggan pendidikan. Pihak Brawijaya Smart School tidak membatasi para pengunjung untuk mengikuti kegiatan *Open Class*, wali murid dan dari masyarakat pun diperbolehkan mengikuti kegiatan ini karena SMP Brawijaya Smart School sangat terbuka terhadap masyarakat mengenai sistem pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pernyataan Dayanti

& Muhyadi (2014) bahwa kepala sekolah memiliki peran pokok dalam mengkomunikasikan harapan-harapan pelanggan pendidikan kepada seluruh warga sekolah yang diwujudkan dalam bentuk tindakan seperti ucapan, pesan, maupun perilaku non verbal.

Pengondisian yang dilakukan kepala sekolah dalam mempengaruhi peserta didik adalah melalui kegiatan ekstrakurikuler. Terdapat kewajiban bagi peserta didik untuk mengikuti tiga ekstrakurikuler. Tiga ekstrakurikuler tersebut adalah ekstrakurikuler fisik dan ekstrakurikuler non fisik dan pramuka. Seperti yang dijelaskan oleh Danim (2012) bahwa ekstrakurikuler yang diterapkan di sekolah adalah salah satu bentuk untuk mawadahi dan mengasah kreatifitas peserta didik.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian di SMP Brawijaya Smart School mengenai kepemimpinan situasional untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 memiliki kesimpulan antara lain: (1) Profil daya saing luaran pendidikan abad 21 yang dituju SMP Brawijaya Smart School yaitu terdapat tiga komponen: (a) karakter yang terdiri dari karakter moral dan karakter kinerja; (b) kompetensi yang terdiri dari kerjasama, komunikasi, kreatif dan inovatif, berpikir kritis dan pemecahan masalah; (c) wawasan yang terdiri dari literasi baca, literasi teknologi, dan literasi budaya; (2) perilaku pemimpin situasional untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 yaitu: (a) orientasi visi, misi, dan tujuan yaitu melalui perilaku senyum, salam, sapa, kebersihan lingkungan sekolah, kegiatan keagamaan, proses pembelajaran, prestasi, pelayanan, sarana dan prasarana yang memadai, workshop, pertukaran pelajar, kerjasama sekolah; (b) program yang dibuat adalah satuan pendidikan kerjasama, satu kelas model full berbahasa inggris dan empat kelas leguler, kegiatan religi, sholat dhuha, dhuhur, azar berjamaah, terdapat wali kelas dan pembimbing akademik, kegiatan outbond, bela negara, dan sinau wisata, program peningkatan akademik; (c) langkah yang ditempuh yaitu kepemimpinan situasional dilakukan melalui aspek pemetaan pendidikan dan perluasan akses, serta pengarahan kepemimpinan situasional dilakukan melalui aspek kualitas, efisiensi, relevansi, dan daya saing; (3) pengondisian dalam pemimpin situasional untuk meningkatkan daya saing luaran pendidikan abad 21 dilakukan melalui: (a) pengondisian dalam mempengaruhi guru yaitu melalui *morning meeting*, pendekatan personal, orang ketiga, koordinasi, dan fleksibel; (b) pengondisian dalam mempengaruhi tenaga kependidikan melalui *morning meeting*, pendekatan personal, orang ketiga, koordinasi, dan fleksibel; (c) pengondisian dalam mempengaruhi wali murid yaitu melalui rapat, *open class*, paguyuban kelas, pelibatan program sekolah, dan koordinasi melalui *WhatsApp*; (d) pengondisian dalam mempengaruhi peserta didik melalui kewajiban mengikuti ekstrakurikuler.

### Saran

peneliti lain dengan penelitian sejenis dapat menjadikan skripsi ini sebagai referensi serta dapat melanjutkan penelitian tentang kepemimpinan yang lainnya dengan lebih mendalam.

## DAFTAR RUJUKAN

- Baswedan, A. 2018. Proyeksi Pendidikan Abad 21. <https://www.youtube.com/watch?v=TRe78ZOMBcw>. Diakses 30 Januari 2019.
- Danim, S. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Hidayat, R & Patras, Y. E. *Pendidikan Abad 21 dan Kuri kulum 2013*. Bandung: Unpad.
- Imron, A. 2015. *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia (Proses, Produk, & Masa Depan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mardalis, A & Setiawan, E. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 17(2). 67-77.

- Muhadjir & Noeg. 2000. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa, H. E. 2015. *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mustapa, R. 2017. *Pembelajaran dan pendidikan abad 21*. (Online), (<http://guraru.org/guru-berbagi/pembelajaran-dan-pendidik-abad-21/>). Diakses, 12 Januari 2019.
- Putra, S. B, & Yuniawan, A. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi). *Journal of Management*, 4(1), 1–13.
- Susanto, A. T. & Muhyadi. 2016. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, (Online), 2(2): 150-163. (<http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>).
- Widianto, A. B. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anak Dan Bersalin Muhammadiyah Tuban. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(2), 154–183.
- Winardi, J. 2008. *Manajemen Perubahan (The Management Of Charge)*. Jakarta: Kencana.
- Yulipatiana. 2018. *Membangun Karakteristik Pendidikan Abad 21*. (Online), (<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://tanjungpinangpos.id/membangun-karakteristik-pendidikan-abad-ke-21/&strip=1&vwsrc=0>). Diakses 15 Januari 2019.