

**KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN KEPALA  
SEKOLAH SEBAGAI STRATEGI MEMBANGUN  
SEKOLAH BERKEMAJUAN**

(Studi Fenomenologi pada Kepala Sekolah SD/MI  
Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas)



**TESIS**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan  
Program Studi Pendidikan Dasar**

Oleh

**Indra Gunawan**

NIM 1920110022

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN DASAR  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
PURWOKERTO  
2021**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indra Gunawan  
NIM : 1920110022  
Program Studi : Magister Pendidikan Dasar  
Fakultas : Pascasarjana  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Purwokerto  
Judul : Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi Membangun Sekolah Berkemajuan (Studi Fenomenologi Pada Kepala Sekolah SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis ini adalah hasil karya saya dan semua sumber baik yang dikutip ataupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar serta bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dan apabila kelak dikemudian hari terbukti ada unsur penjiplakan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dibuat di : Purwokerto  
Pada tanggal : 27 Desember 2021  
Yang menyatakan,



Indra Gunawan

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis yang diajukan oleh:

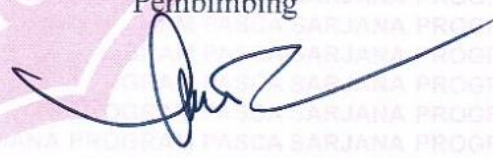
Nama : Indra Gunawan  
NIM : 1920110022  
Program Studi : Magister Pendidikan Dasar  
Fakultas : Pascasarjana  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Purwokerto  
Judul : Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai  
Strategi Membangun Sekolah Berkemajuan (Studi  
Fenomenologi Pada Kepala Sekolah SD/MI  
Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas

Telah diterima dan disetujui.

Mengetahui,  
Kaprodi Magister Pendidikan Dasar

  
**Dr. Subuh Anggoro, M.Pd.**  
NIK. 2160221

Purwokerto, 27 Desember 2021  
Pembimbing

  
**Dr. Wakhudin, M.Pd.**  
NIK. 2160760

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

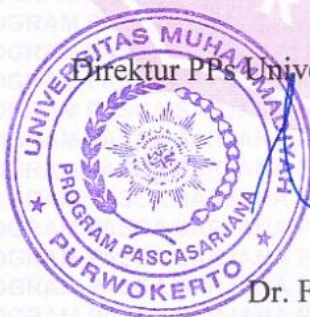
Tesis dengan judul **“Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi Membangun Sekolah Berkemajuan (Studi Fenomenologi Pada Kepala Sekolah SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas)”** oleh Indra Gunawan telah berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Januari 2021.


### Dewan Penguji

1. Penguji I  
**Dr. Yahya Sudarya, M.Pd.**  
NIP.
2. Penguji II  
**Dr. Subuh Anggoro, M.Pd.**  
NIK. 2160221
3. Pembimbing  
**Dr. Wakhudin, M.Pd.**  
NIK. 2160760



Mengetahui,  
Direktur PPs Universitas Muhammadiyah Purwokerto



  
Dr. Furqanul Aziez, M.Pd.  
NIP. 19621106 198910 1 001

## MOTO

**“PERJALANAN YANG BERMIL-MIL JAUHNYA, ADALAH RANGKAIAN DARI SATU LANGKAH KE LANGKAH LAINNYA. WAKTU YANG BERABAD-ABAD LAMANYA BERGULIR DARI DETIK KE DETIK”**



## **DEDIKASI KARYA TERBAIK**

Alhamdulillahirobbil'alamin segala puji dan syukur selalu penulis curahkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar. Tesis ini didedikasikan untuk:

1. Orang tua (Alm) Bp. Suyono dan Ibu Sri Hastuti, yang selalu menyayangi mendukung dan mendoakan setiap langkah tanpa syarat.
2. Istri tercinta, Meida Dwi Hayati, A.Md, yang telah dengan ikhlas menjaga, dan mensupport serta selalu berusaha menentramkan jiwa kehidupan berkeluarga. Kedua malaikat tak bersayap, anak-anak tercinta Hadija Atha Aaliah Quranique dan Khallefa Faizullah Abd el Malique, yang selalu setia mendukung dan meneguhkan jiwa untuk tetap berjuang.
3. Teman-teman akademisi yang selalu memberikan dukungan dan doa.
4. Bp. Dr. Wakhudin, M.Pd. selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini tepat waktu.
5. Seluruh dosen Universitas Muhammadiyah Purwokerto yang telah membeikan ilmunya kepada penulis.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmannirrahim,

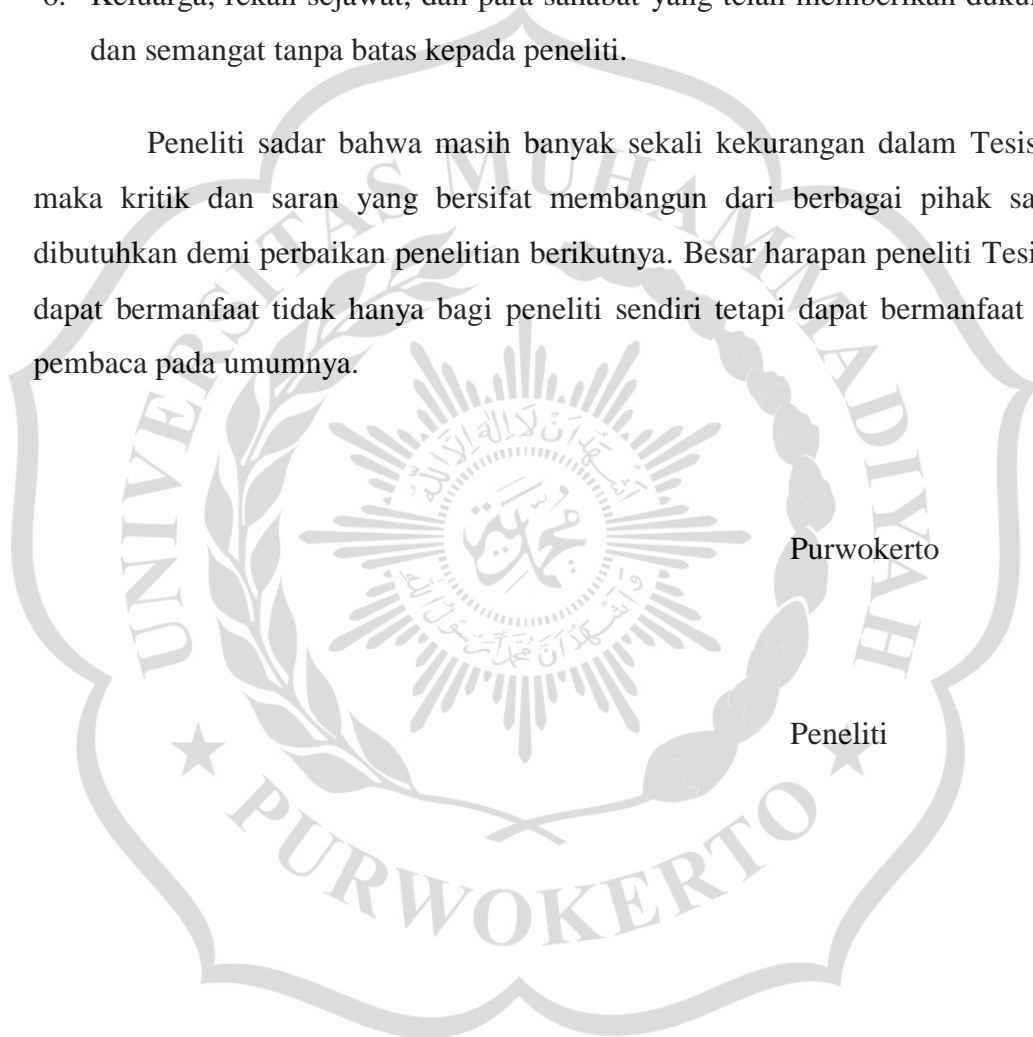
Alhamdulillah, segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kenikmatan berupa nikmat iman, nikmat sehat, nikmat sempat serta kemampuan kepada peneliti sehingga dapat menyusun Tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang.

Tesis dengan judul **“Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi Membangun Sekolah Berkemajuan (Studi Fenomenologi Pada Kepala Sekolah SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas)”** disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Pendidikan Dasar (M.Pd.) Universitas Muhammadiyah Purwokerto. Dalam kesempatan yang baik ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkenan membantu penulis hingga dapat menyelesaikan proses penulisan tesis ini. Ucapan terimakasih yang tulus ikhlas, penulis sampaikan kepada:

1. Dr. Jebul Suroso, S.Kp., Ns., M.Kep. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Purwokerto atas izin dan kesempatan yang diberikan kepada peneliti.
2. Dr. Furqanul Aziez, M.Pd. selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Purwokerto yang telah memberikan izin dan kemudahan kepada peneliti dalam melakukan penelitian.
3. Dr. Subuh Anggoro, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Magister Pendidikan Dasar Universitas Muhammadiyah Purwokerto yang telah memberikan motivasi, semangat, serta kemudahan akademik dalam penelitian ini.

4. Dr. Wakhudin, M.Pd. selaku dosen Pembimbing yang sangat sabar dan ikhlas membimbing serta memberi masukan positif dalam penulisan tesis ini.
5. Seluruh Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Purwokerto yang telah memberikan ilmu dan keluasan berfikir kepada peneliti.
6. Keluarga, rekan sejawat, dan para sahabat yang telah memberikan dukungan dan semangat tanpa batas kepada peneliti.

Peneliti sadar bahwa masih banyak sekali kekurangan dalam Tesis ini, maka kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak sangat dibutuhkan demi perbaikan penelitian berikutnya. Besar harapan peneliti Tesis ini dapat bermanfaat tidak hanya bagi peneliti sendiri tetapi dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya.



Purwokerto

Peneliti

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN  
PUBLIKASI ILMIAH**

Sebagai sivitas akademika Universitas Muhammadiyah Purwokerto dan untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indra Gunawan  
NIM : 1920110022  
Program Studi : Magister Pendidikan Dasar  
Fakultas : Pascasarjana  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Purwokerto  
Jenis Karya : Tesis

Menyetujui untuk memberikan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty Fee Right*) kepada Universitas Muhammadiyah Purwokerto atas karya ilmiah saya yang berjudul **“Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi Membangun Sekolah Berkemajuan (Studi Fenomenologi Pada Kepala Sekolah SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas)”**.

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty Fee Right*) ini, Universitas Muhammadiyah Purwokerto berhak menyimpan, mengalihmedia/mengalihformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya dengan tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan seperlunya.

Dibuat di : Purwokerto  
Pada tanggal : 27 Desember 2021  
Yang menyatakan,



Indra Gunawan

## **ABSTRACT**

### **Principal Entrepreneurial Competence as a Strategy for Developing Advanced Schools (Phenomenological Study of Principals of SD/MI Muhammadiyah in Banyumas Regency)**

This study was conducted because of the uneven development of Muhammadiyah schools, especially for the SD/MI level in Banyumas Regency in the last 5 years. This study aims to describe and analyze the use of the principal's entrepreneurial competence in building progressive schools at SD/MI Muhammadiyah in Banyumas Regency.

The type of this research is descriptive qualitative with phenomenological methods. The data collection process used by this research were interview, observation and documentation guidelines. The data analysis technique was through some steps as data collection, data reduction, data display, and verification/drawing conclusions.

This research reveals that actually the principals of SD/MI Muhammadiyah in Banyumas Regency have good entrepreneurial competencies although they were not the same from one and another. Some schools have been able to create programs that are very innovative and have a big impact on the growth of the schools that they lead. One of the important factors that can affect the ability of school principals to create innovative programs is the existence of a school network.

In conclusion, entrepreneurial competence is a very important competency in building a progressive school. The strategy used by school principals in developing the school that they lead is part of the use of the principal's entrepreneurial competence. The factor of ownership of the school network turns out to be one of the factors in increasing the entrepreneurial competence of school principals. Schools that have established partnership with the other schools outside their area appear to be able to develop more innovative and relatively new programs compared to schools that do not set up collaboration with other schools. This can happen because the school network is able to make school principals to adopt and then apply the program to the schools that they lead.

Keyword: progressive school, entrepreneurial competence

## ABSTRAK

### **Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi Membangun Sekolah Berkemajuan (Studi Fenomenologi Pada Kepala Sekolah SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas)**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perkembangan sekolah-sekolah Muhammadiyah khususnya untuk level SD/MI di Kabupaten Banyumas yang tidak merata dalam 5 tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penggunaan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam membangun sekolah berkemajuan di SD/MI Muhammadiyah Kabupaten Banyumas.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan metode fenomenologis. Proses pengumpulan data menggunakan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan langkah-langkah pengumpulan data, reduksi data, display data, dan verifikasi/ penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya kepala SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas telah memiliki kompetensi kewirausahaan yang baik meskipun tidak sama antara satu dan lainnya. Beberapa sekolah telah mampu membuat program yang sangat inovatif dan berdampak besar bagi pertumbuhan sekolah yang dipimpinnya. Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam membuat program yang inovatif adalah adanya jaringan sekolah.

Kesimpulannya Kompetensi kewirausahaan menjadi sebuah kompetensi yang sangat penting dalam membangun sekolah berkemajuan. Startegi yang digunakan para kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah yang dipimpinnya merupakan bagian dari penggunaan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. faktor kepemilikan jaringan sekolah ternyata bisa menjadi menjadi salah satu faktor meningkatnya kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. Sekolah yang terkoneksi dengan sekolah lain diluar daerahnya, terlihat lebih mampu mengembangkan program yang lebih inovatif dan relatif baru dibandingkan dengan sekolah yang tidak terkoneksi dengan sekolah lain diluar daerahnya. Hal ini bisa terjadi karena adanya jaringan sekolah mampu membuat kepala sekolah untuk mengadopsi lalu mengaplikasikan programnya pada sekolah yang dipimpinnya.

Kata Kunci: Kompetensi kewirausahaan, sekolah berkemajuan

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iv
MOTTO .....	v
DEDIKASI KARYA TERBAIK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH .....	ix
ABSTRACT.....	x
ABSTRAK .....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Dan Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN TEORI.....	11
A. Landasan Teori .....	11
1. Sekolah Berkemajuan.....	11
2. Manajemen strategis .....	17
3. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah .....	30
B. Penelitian Relevan .....	39
C. Kerangka Pikir.....	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	46
A. Metode Penelitian .....	46
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	47

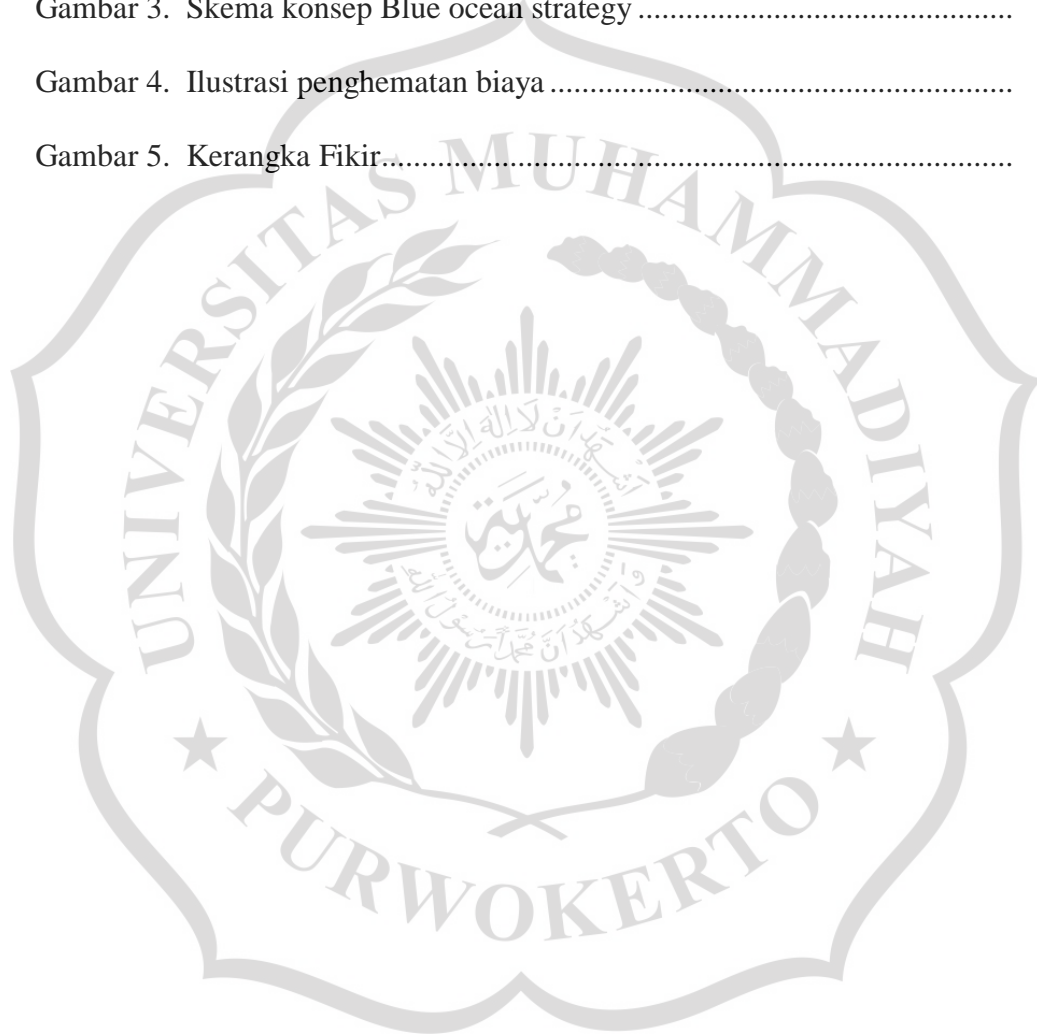
C. Sumber Data .....	48
D. Teknik Pengumpulan Data .....	48
E. Teknik Analisis Data .....	52
F. Uji Keabsahan Data .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
A. Deskripsi Data .....	56
B. Hasil Penelitian .....	63
1. Perkembangan sekolah berkemajuan pada SD/MI Muhammadiyah Kabupaten Banyumas.....	63
2. mpetensi Kewirausahaan Kepala SD/MI Muhammadiyah	74
3. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi dalam Membangun Sekolah Berkemajuan.....	80
C. Analisis .....	92
1. Perkembangan sekolah berkemajuan pada SD/MI Muhammadiyah Kabupaten Banyumas.....	92
2. Penguasaan kompetensi kewirausahaan kepala SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas.....	95
3. Penggunaan Kompetensi kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi Dalam Membangun Sekolah Berkemajuan di SD/MI Muhammadiyah Kabupaten Banyumas .....	98
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>103</b>
A. Simpulan.....	103
B. Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>110</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Data Jumlah Sekolah/ Madrasah Muhammadiyah Majelis Dikdasmen PDM Banyumas TA 2020/2021 .....	6
Tabel 2.	Data Jumlah dan Pertumbuhan Siswa MI Muhammadiyah di Kab. Banyumas .....	7
Tabel 3.	Data Jumlah dan Pertumbuhan Siswa SD Muhammadiyah di Banyumas Tahun Pelajaran 2016/2017-2020/2021 .....	8
Tabel 4.	Perbedaan antara Strategi Samudera Merah dengan Samudera Biru.....	27
Tabel 5.	Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah.....	101
Tabel 6.	Karakteristik Sekolah Berkemajuan.....	101
Tabel 7.	Strategi pengembangan Sekolah Berkemajuan .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model manajemen strategik Wheelen dan Hunger .....	23
Gambar 2. Skema dari analisis Swot.....	24
Gambar 3. Skema konsep Blue ocean strategy .....	28
Gambar 4. Ilustrasi penghematan biaya .....	29
Gambar 5. Kerangka Fikir.....	45



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	SK Bimbingan Tesis.....	111
Lampiran 2.	Surat Permohonan Izin Penelitian .....	117
Lampiran 3.	Surat Izin Penelitian .....	122
Lampiran 4.	Surat Pernyataan dari Partisipan.....	125
Lampiran 5.	Panduan Wawancara Mendalam Dengan kepala Sekolah.....	127
Lampiran 6.	Panduan Observasi Sekolah .....	132
Lampiran 7.	Format Catatan Lapangan.....	135
Lampiran 8.	Hasil wawancara dan catatan lapangan .....	136
Lampiran 9.	Verbatim Hasil Wawancara.....	140
Lampiran 10.	Cluster Meaning wawancara .....	146
Lampiran 11.	Horizon Data Hasil Wawancara .....	165
Lampiran 12.	Foto-foto kegiatan penelitian.....	170