

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Sekolah Berkemajuan**

Dalam menyambut arus globalisasi yang semakin deras, sekolah diharapkan segera mulai berbenah dan melakukan perubahan menyeluruh sehubungan dengan pengelolaan manajemen dan pengelolaan pendidikannya. Sebagai respons dari derasnya arus globalisasi ini, muncul kebutuhan dari masyarakat yang menginginkan sekolah yang lebih komperhensif dan fleksibel yang diharapkan dapat mencetak lulusan yang mampu berperan dalam kehidupan masyarakat yang lebih kompetitif. Pendidikan adalah salah satu bentuk perwujudan manusia yang dinamis dan sarat dengan perkembangan. Oleh karena itu, perubahan atau perkembangan pendidikan adalah hal yang memang seharusnya terjadi sejalan dengan perubahan budaya kehidupan. Perubahan dalam arti perbaikan pendidikan pada semua tingkat perlu terus menerus dilakukan sebagai antisipasi kepentingan masa depan (Al-Tabani, 2017: 1).

Kesadaran dari masyarakat akan pentingnya sekolah yang lebih komperhensif dan fleksibel ini muncul sebagai akibat membaiknya pembangunan ekonomi Indonesia baik yang dilakukan pada masa pembangunan Orde baru maupun orde reformasi. Keberhasilan pembangunan ekonomi membuat semakin banyak masyarakat yang masuk

ke dalam golongan ekonomi menengah. Golongan menengah yang mulai tumbuh ini kebanyakan adalah muslim yang mana mereka memiliki ekspektasi yang tinggi tentang sebuah sekolah yang berkualitas. Anggapan bahwa “anak adalah asset yang harus dijaga” membuat golongan menengah ini cukup selektif dalam memilih sekolah sebagai tempat untuk mendidik putra putrinya.

Golongan kelas menengah yang lebih *well educated* ini, menganggap bahwa sekolah berkemajuan dan berkualitas tinggi adalah sebuah kebutuhan . Hal inilah yang melatarbelakangi munculnya sekolah unggulan, yang mana sekolah tersebut dirancang sedemikian rupa dan mampu memberikan ruang bagi peserta didiknya untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya secara aktif, kreatif dan dinamis dalam suasana yang demokratis, penuh dengan kebersamaan dan mengedepankan pentingnya tanggung jawab serta membentuk peserta didik yang mampu memahami situasi dan keadaan masyarakat dengan segala factor yang dapat mendukung mereka dalam memenangkan situasi yang kompetitif dimasa mendatang (Kurniawan 2016: 3).

Perkembangan pendidikan di lingkungan Muhammadiyah sebagai salah satu organisasi Islam terbesar di Indonesia, dalam satu dekade terakhir ini tampak mulai menggeliat. Lembaga pendidikan Muhammadiyah mulai Taman Kanak-kanak (TK) hingga Perguruan Tinggi (PT) berpacu dan berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas pendidikan untuk menuju pada kualifikasi sekolah unggul dan progresif.

Hingga sekarang ini hampir di semua daerah kabupaten atau kota terdapat sekolah unggul milik Muhammadiyah, terutama untuk tingkat Sekolah Dasar. Sekolah unggul inilah yang dimaksud dengan sekolah berkemajuan.

Pada garis besarnya pengertian sekolah berkemajuan bisa disejajarkan dengan istilah sekolah unggul, sekolah baik, sekolah urban, atau sekolah efektif. Ciri sekolah unggul adalah mampu memelihara tata kelola dan budaya yang baik, sekaligus membuka ruang yang luas kepada warga sekolah untuk berkreasi dan berinovasi secara terus-menerus. ( Ali M, 2020).

Sekolah sebagai tempat untuk mendidik dan menempa ilmu, tentu tak lepas dari konsep pendidikan itu sendiri. Demikian juga istilah sekolah berkemajuan, tak akan pernah bisa dilepaskan dari konsep pendidikan berkemajuan.

Umnijah A. Wardi, murid K.H. Ahmad Dahlan, menandakan bahwa pesan K.H. Ahmad Dahlan kepada murid-muridnya adalah: “*dadijo kjai sing kemandjuan lan adja kesel-kesel anggonmu njambutgawe kanggo Muhammadiyah*“ (Wirjosukarto, 1962: 90). Dalam bahasa Indonesia kurang lebih berarti, jadilah kyai yang mampu mengikuti perkembangan zaman dan tanpa lelah bekerja untuk Muhammadiyah.

Makna kyai yang berkemajuan adalah seorang ulama yang dapat mengantisipasi perkembangan zaman, mampu menerjemahkan dan mengamalkan pesan-pesan agama sesuai dengan konteks zamannya ( Ali dkk, 2016:45-46).

Selanjutnya, Ali M (2017:3) menyebutkan bahwa teori pendidikan berkemajuan, atau bisa juga disebut dengan teori pendidikan progresif religius adalah merupakan bentuk teorisasi Pendidikan Muhammadiyah.

Muhammadiyah, organisasi atau gerakan Islam yang didirikan oleh Kiai Ahmad Dahlan di Yogyakarta pada tanggal 18 November 1912 merupakan gerakan reformasi Islam yang berusaha menghapuskan budaya bid'ah, takhayul, dan kurafat yang ada dalam budaya masyarakat. Muhammadiyah berani mengeluarkan pikiran yang sehat dan murni dengan dasar Al-Qur'an dan Hadist.

Dari perjalanan sejarahnya, ada beberapa sebutan atau identitas yang melekat pada organisasi ini. Diantara identitas tersebut adalah Islam Modernis, Islam Puritan, Islam Reformis, Islam Moderat, Islam Progresif, dan Islam Murni (Kahfi M,2019:40). Sedangkan Istilah yang akhir-akhir ini sering dipakai, baik oleh orang Muhammadiyah maupun non-Muhammadiyah, untuk mengidentifikasi organisasi ini adalah "Islam Berkemajuan". Istilah ini, misalnya, dipakai dalam buku yang berjudul Islam Berkemajuan Kisah Perjuangan K.H. Ahmad Dahlan dan Muhammadiyah Masa Awal (2009) dan Islam Berkemajuan untuk Peradaban Dunia (2015). Bahkan, istilah "berkemajuan" ini secara resmi menjadi slogan dari Muktamar Muhammadiyah ke-47 di Makassar tahun 2015, yakni : "Gerakan Pencerahan Menuju Indonesia Berkemajuan (Kahfi, 2019:41). istilah Islam berkemajuan berupaya mengembangkan etos dari Surah Al-A'shr bukan sekedar berbicara tentang kewajiban

menyantuni orang-orang miskin, tetapi juga berkewajiban berproses untuk membentuk peradaban utama.

Berbicara tentang Pendidikan di Muhammadiyah, atau Muhammadiyah itu sendiri, tentu tidak lepas dari berbicara tentang pendiri dari Muhammadiyah, yaitu KH Ahmad Dahlan. KH. Maarif (1996:69) menekankan bahwa tindakan Kyai Dahlan setelah berpikir mendalam, dan suatu pemikiran mendalam harus berujung pada tindakan. Hal ini menegaskan bahwa bagi Kyai Dahlan berpikir dan bertindak adalah satu rangkaian. Minimnya tulisan yang ditinggalkan, tapi pada saat bersamaan meninggalkan jejak karya nyata berlimpah membuat sebagian peneliti menilai bahwa K.H. Ahmad Dahlan seorang pragmatis.

Penilaian atas K.H. Ahmad Dahlan sebagai seorang pragmatis penting digarisbawahi, karena dapat menjadi titik tolak dan pintu masuk untuk menggali pemikiran dan praksis pendidikannya ( Ali,dkk, 2016:45). Dalam perbincangan ilmu pendidikan di Barat maupun dunia Muslim, istilah pendidikan berkemajuan beririsan dengan konsep pendidikan pragmatis-progresif (John S. Brubacher dalam Ali M,2017:5).

Terdapat lima konsep kunci untuk memahami pemikiran dan praksis pendidikan K.H. Ahmad Dahlan, yaitu: pragmatis, progresif, sosial-paedagogis, pembaharuan (tajdid), dan berkemajuan.(Ali M,dkk, 2016:45). Kelima konsep ini saling berkait kelindan dan saling mendukung satu dan lainnya. Dari kelima konsep diatas, dapat pula disimpulkan bahwa konsep pendidikan berkemajuan itu menggunakan

basis nilai-nilai agama (Islam) untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan yang diarahkan bagi individu dan sosial yang terus menerus (berkelanjutan) berusaha aktif melakukan perbaikan kehidupan. ( Ali M,dkk, 2016:46).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa fondasi pendidikan berkemajuan adalah agama (*religious*) lebih tepatnya agama yang berkemajuan. Meskipun berbeda dengan pendidikan progresif *John dewey*, yang bersumber pada filsafat pragmatism, namun jelas terdapat kesetaraan antara keduanya. Baik agama berkemajuan maupun filsafat pragmatis, mencurahkan dan memberi perhatian besar pada kehidupan sosial sebagai orientasi dasar keagamaan di satu pihak, maupun orientasi filsafatnya.

Dengan demikian, pendidikan berkemajuan atau pendidikan *progresif-religijs* ialah ide, pemikiran, keyakinan, konsep dan praksis pendidikan. (Ali M,2017:5). Hal ini menunjukkan bahwa kedua orientasi pemikiran pendidikan tersebut menyadari bahwa proses pendidikan berlangsung dalam suatu ruang sosial, pengalaman kehidupan, yaitu kehidupan sosial. (Ali M,dkk, 2016:48).

Berkaitan dengan pengembangan sekolah berkemajuan, Edi susanto (2019) dalam Munandar dkk(2021:33) mengungkapkan bahwa terdapat tujuh strategi dalam membangun sekolah berkemajuan, yaitu:

1. Diferensiasi atau pembeda. Sekolah Muhammadiyah harus memiliki pembeda dengan sekolah lain

2. Kualitas akademik dan non akademik. Prestasi siswa harus terbaik
3. Inovasi. Selalu memberikan cara-cara terbaru dalam pengajaran dan metodenya.
4. Literasi. Budaya membaca harus sudah ditanamkan sejak dini.
5. *Branding*. Sesuatu yang dilakukan untuk memperkuat *brand* sekolah.
6. *Marketing*. Adalah sebuah usaha untuk memasarkan sekolah
7. *Teamwork* atau kerjasama Tim.

## 2. Manajemen strategis

Kepala sekolah sebagai orang yang diberi amanah untuk menakhodai dan membawa sebuah sekolah kearah yang telah ditetapkan. Sebagai kepala sekolah, mestinya ia adalah orang yang cukup cakap dalam mengelola dan menumbuhkan sekolah yang dipimpinnya ditengah derasnya arus perubahan sebagai akibat dari globalisasi. Laporan yang dibuat oleh American Assembly of Colligate School of Bussines dan European Foundation Management Development, menyatakan bahwa “Hidup dengan ketidak pastian adalah tantangan terbesar dalam manajemen.(Hunger dan wheelen,1996:3).

Meningkatnya pergolakan lingkungan yang penuh ketidakpastian tersebut menjadi pemicu munculnya bidang ilmu baru yaitu Manajemen Strategis. Bidang ilmu ini berusaha melihat pengelolaan sebuah perusahaan secara menyeluruh, dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan dapat berkembang dan maju dengan pesat, sedangkan perusahaan lain tidak maju dan akhirnya bangkrut (Hunger dan Wheelen,

1996:3). Tentunya, hal ini sangat selaras dengan apa yang akan peneliti lakukan dalam penelitian ini bahwa apa yang akan digali dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengelolaan sekolah secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa sekolah dapat berkembang dengan pesat, sedangkan sekolah yang lain tidak.

Istilah manajemen strategis, berasal dari dua kata, yaitu “manajemen” dan “strategis”. Susanto AB(2014:2) menerangkan bahwa manajemen merupakan individu atau sekelompok orang yang bertanggung jawab menganalisis dan membuat keputusan serta mengarahkan tindakan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Sebagai sekelompok fungsi, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan kata strategis adalah kata sifat dari kata strategi. Kata “strategi” diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi. Kata strategis memiliki asosiasi dengan “tingkat tinggi”, “berdampak besar”, dan “bersifat jangka panjang”, ditambah lagi dengan suatu semangat untuk tidak mau didikte oleh keadaan. ( Susanto AB,2014:2). Dengan kata lain, bisa disebutkan bahwa manajemen strategis merupakan rasionalisasi yang komprehensif tentang isu-isu yang dihadapi oleh eksekutif dalam kepemimpinannya di masa depan. Manajemen strategik juga merupakan integrasi filosofi manajemen yang paling akurat menuju kesatuan dan pendekatan terhadap kewajiban-kewajiban kepemimpinan yang sifatnya organisasional.

(Sumandar, 2016:1190). Ciri khusus dari manajemen strategis adalah pada pengambilan keputusan strategis. Sebab keputusan ini akan sangat berdampak pada jangka Panjang untuk organisasi secara keseluruhan. (Hunger dan Wheelen, 1996:3).

D.J Hickson dkk dalam Hunger dan Wheelen (1996:5) mengungkapkan bahwa terdapat tiga karakteristik dalam keputusan strategis yaitu :

1. Rare : keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus yang tidak dapat ditiru.
2. Consequential : keputusan strategis yang memasukkan sumberdaya penting dan menuntut banyak komitmen.
3. Directive : keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Bagi sebuah perusahaan, AB Susanto(2014:2) berpendapat bahwa manajemen strategis memiliki peran yang sangat penting, beberapa alasan yang menyebabkannya diantaranya adalah

1. Manajemen strategis membantu kita memahami ketidakpastian melalui suatu pendekatan yang sistematis
2. Manajemen strategis menyelaraskan tujuan antar unit dalam organisasi
3. Manajemen strategis membenahi peran setiap anggota organisasi.
4. Manajemen strategis melatih penerapan budaya dan kepemimpinan.
5. Manajemen strategis menjadi sarana komunikasi jangka Panjang dan

acuan bagi dewan direksi.

Sedangkan bagi sekolah yang progresif, Sumandar (2016:1190) mengungkapkan peran manajemen strategis sangat penting untuk mendukung tercapainya pengelolaan yang efektif. Hal ini cukup beralasan karena:

1. Manajemen strategis merupakan satu cara mensistematisasi berbagai keputusan yang penting.
2. Manajemen strategis membantu mendidik para manajer/ pimpinan agar menjadi pengambil keputusan yang baik.
3. Manajemen strategis membantu meningkatkan komunikasi koordinasi perorangan, alokasi sumber daya dan perencanaan jangka pendek seperti penyusunan anggaran

Manajemen strategis terdiri atas 2 elemen, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Dalam formulasi strategi, organisasi menentukan visi, misi, arah strategi, strategi dan sasaran. Sedangkan dalam implementasi strategi ditetapkan struktur, SDM, dan system organisasi. Kesemuanya itu harus ditopang oleh kepemimpinan dan budaya yang sesuai. (AB Susanto, 2014:2).

Penerapan manajemen strategis pada pengelolaan organisasi, memiliki manfaat yang sangat banyak. Sumandar (2016:1191) menjelaskan beberapa manfaat manajemen strategis pada organisasi, yaitu:

1. memberi arah jangka Panjang yang akan dituju.

2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat satu organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan untuk mencegah munculnya masalah dimasa mendatang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktifitas tumpeng tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah, dari karyawan lama dapat dikurangi.

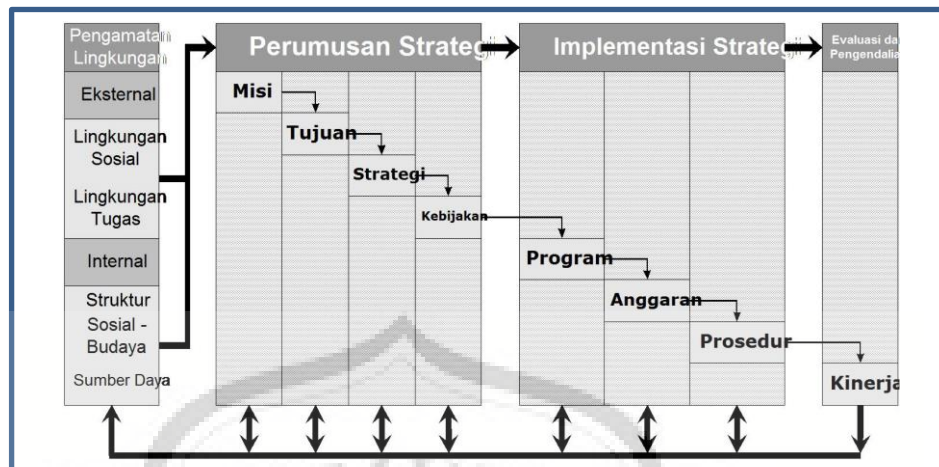
Beberapa unsur-unsur Manajemen strategis menurut Susanto (2014:110-116) adalah : misi perusahaan, profil perusahaan, lingkungan eksternal, analisis strategi dan pilihan, tujuan jangka Panjang, strategi besar, tujuan tahunan, strategi fungsional dan kebijakan.

Kehadiran manajemen strategis dalam khasanah ilmu manajemen, menjadi isu penting bagi para kepala sekolah yang memiliki orientasi pada perkembangan sekolah untuk jangka panjang, tentunya dengan memperhatikan berbagai unsur yang dimiliki oleh organisasi yang dipimpinya. Hal tersebut selaras dengan apa yang diucapkan oleh Tourengau (1981) dalam Susanto (2014:36) bahwa manajemen strategis merupakan rasionalisasi yang komprehensif tentang isu-isu yang dihadapi oleh eksekutif dalam kepemimpinannya dimasa depan serta merupakan

integrasi filosofi manajemen yang paling akurat menuju kesatuan dan pendekatan terhadap kewajiban-kewajiban kepemimpinannya yang bersifat organisasional. Pada hakekatnya, manajemen strategis mengandung 2 hal penting, yaitu:

1. Manajemen strategis terdiri dari tiga macam proses manajemen, yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi/ control terhadap strategi.
2. Manajemen strategis berfokus pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional sebuah bisnis. (Susanto, 2014,36-37)

Adapun tahapan/proses manajemen strategis terdapat penjelasan dari beberapa ahli, namun untuk penelitian ini, peneliti akan menggunakan tahapan proses manajemen strategis dari Wheelen dan Hunger (1996) yang membagi tahap perencanaan strategis menjadi empat tahapan proses, yaitu pemeriksaan lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategy (*strategy formulation*), penerapan strategi (*strategy implementation*), dan melakukan evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*). Model manajemen strategik Wheelen dan Hunger dapat dilihat pada grafik dibawah ini.



Gambar 1. Model manajemen strategik Wheelen dan Hunger

Tahap perencanaan model Wheelen dan Hunger ini pada dasarnya mengajak kita untuk berfikir dan mempertanyakan beberapa pertanyaan strategis yaitu:

1. Di mana posisi organisasi saat ini
2. Jika tidak ada perubahan yang dilakukan, dimana posisi organisasi pada tahun-tahun mendatang? Apakah jawabannya akan memuaskan dan dapat diterima?
3. Jika jawaban tidak bisa diterima, apa tindakan spesifik yang harus diambil oleh manajemen? Apa resiko yang harus ditanggung? Dan apa antisipasi strategis yang harus dilakukan?

Wheelen dan Hunger menjabarkan formulasi strategi dalam penjabaran yang lebih operasional yaitu tingkatan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Sedangkan ditingkat implementasi, strategi diuraikan dalam tingkatan program, anggaran, dan prosedur.

Dalam mencapai tujuan organisasi, terdapat kajian yang melibatkan

sejumlah alternatif strategis. Kajian ini melibatkan analisis kritis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal, serta kesempatan dan ancaman eksternal. Perbandingan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) dikenal dengan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah perangkat analisis yang paling populer, terutama untuk kepentingan perumusan strategi. Skema dari analisis Swot dapat digambarkan sebagai berikut :

Internal	Strength	Weaknes
Eksternal	Opportunities	Threats

Gambar 2. Skema dari analisis Swot

Analisis SWOT dilakukan dengan tujuan untuk melihat kemungkinan kemungkinan peluang yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi, serta kemungkinan tantangan yang bisa muncul. Asumsi dasar yang melandasinya adalah bahwa organisasi harus menyelaraskan aktivitas internalnya dengan realitas eksternal agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan (Susanto, 2014:131). Dari sebuah analisis SWOT, akan dapat menghasilkan sejumlah alternatif strategi. Untuk dapat memilih alternatif strategi terbaik yang dihasilkan, organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan masing-masing dalam mencapai tujuan.

Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan dan keterbatasan analisis SWOT. Pearce dan Robinson mengungkapkan dalam Susanto

(2014:131) mengungkapkan beberapa keterbatasan analisis SWOT, yaitu :

1. Analisis SWOT berpotensi untuk terlalu banyak memberikan penekanan pada kekuatan internal dan kurang memberikan perhatian pada ancaman eksternal.
2. Analisis SWOT dapat menjadi sesuatu yang bersifat statis dan beresiko mengabaikan perubahan situasi dan lingkungan yang dinamis.
3. Analisis berpotensi terlalu memberikan penekanan hanya pada satu kekuatan atau elemen dari strategi, padahal kekuatan tersebut belum tentu dapat menutupi kelemahan lain yang dimiliki.

Selain itu, kelemahan lain dari analisis SWOT adalah kecenderungannya untuk terlalu menyederhanakan situasi dengan mengklasifikasikan faktor-faktor lingkungan perusahaan ke dalam kategori-kategori yang tidak selalu tepat. Subyektifitas juga menjadi kekurangan lainnya. Menurut Mintzberg dalam Susanto (2014:132) mengatakan boleh jadi penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat diandalkan (unreliable) dan bias.

Meskipun terdapat kelemahan dan keterbatasan dalam analisis SWOT, namun keterbatasan ini dapat menjadi panduan dan pelajaran bagi organisasi agar dapat memanfaatkan analisis SWOT dengan tepat.

Dalam membangun sebuah sekolah berkemajuan, selain dibutuhkan konsep manajemen strategis dalam pengelolaannya, juga dibutuhkan strategi dalam memasarkan sebuah sekolah. Dalam konteks era globalisasi, pemasaran sekolah adalah hal yang wajib dilakukan. Tanpa

pemasaran yang baik, sebuah sekolah akan mengalami kendala dalam pertumbuhan dan perkembangannya. Sebab, tak bisa dipungkiri, era globalisasi telah menyebabkan percepatan pada arah industrialisasi pendidikan. Dalam konsep pemasaran, dikenal istilah *Blue Ocean Strategy*. Konsep ini diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne pada 2005 (Mauborgne dan Kim, 2007). *Blue Ocean Strategy* adalah istilah dalam manajemen strategis yang merujuk tentang cara merancang dan memperoleh target pasar yang potensial dengan memunculkan permintaan baru dimana pasar tersebut belum terisi dengan persaingan yang ketat. Strategi ini menantang perusahaan untuk keluar dari Samudra merah persaingan dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kata kompetisi pun tidak lagi menjadi relevan. Pada dasarnya, konsep Blue ocean Startegy adalah strategi untuk memenangkan pasar dengan menawarkan sebuah produk inovatif yang belum terfikirkan oleh pesaing dengan cara membuka pasar baru dan menumbuhkannya..

Dalam strategi ini, Chan Kim dan Mauborgne membagi pasar dalam dua kondisi. Yaitu kondisi Samudra merah (*red ocean*) dan Samudra biru (*blue ocean*). Adapun perbedaan kedua wilayah pasar tersebut dijelaskan dalam table berikut.

Tabel 4

Tabel Perbedaan antara Strategi Samudera Merah dengan Samudera Biru

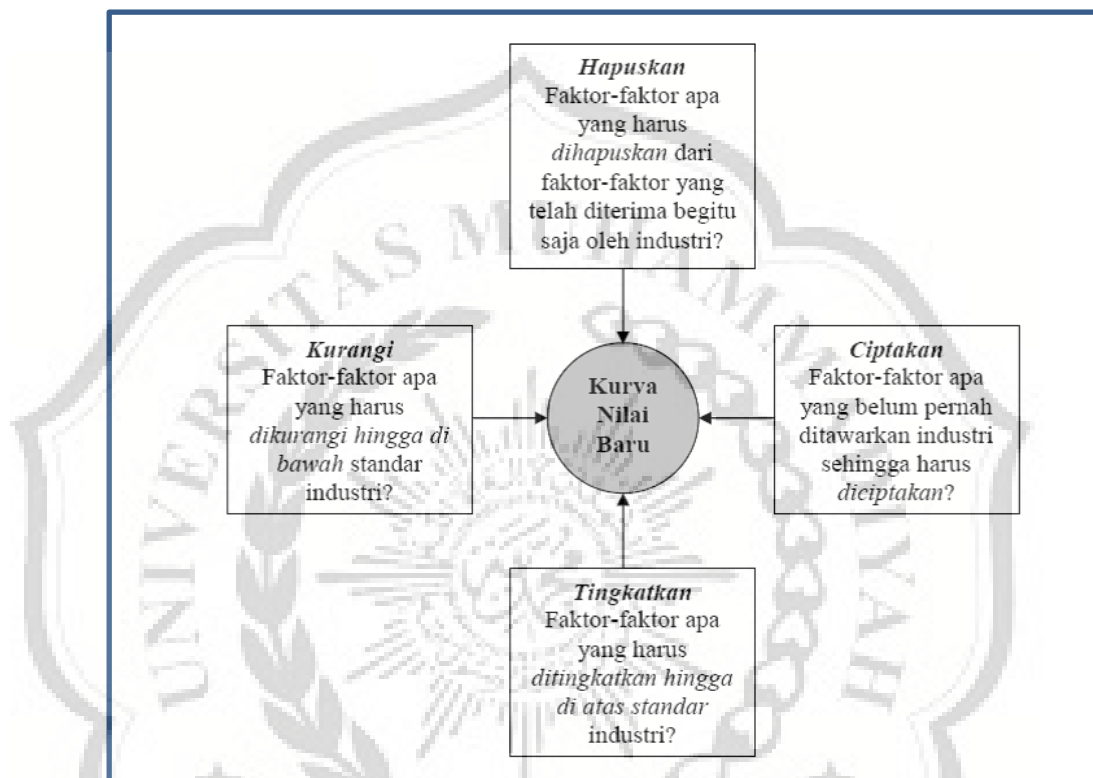
Strategi Samudera Merah	Strategi Samudera Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada.	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memerangi kompetisi.	Menjadikan kompetisi tidak relevan.
Mengeksploitasi permintaan yang ada.	Menciptakan dan menangkap permintaan baru.
Memilih antara nilai-biaya (value cost trade-off)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Sumber Tabel: Kim &amp; Mauborgne (2005)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *Blue ocean* mendorong organisasi untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang potensial dan menumbuhkannya, pasar yang selama ini dilupakan/ tidak terfikirkan/ diabaikan oleh para pesaing. Hal ini tentu sangat berbeda dengan *red ocean*, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama. Sehingga yang terjadi adalah pertarungan berdarah-darah dengan biaya tinggi lantaran arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dengan cakupan pasar yang stagnan.

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa esensi konsep *blue ocean strategy* adalah mengidentifikasi dan menciptakan pasar baru yang belum disadari oleh pemain lain. Dengan demikian suatu organisasi bisa melenggang sendirian menguasai pasar tersebut.

Dalam konsep Blue ocean strategy, terdapat empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industry, yang digambarkan dalam skema berikut:



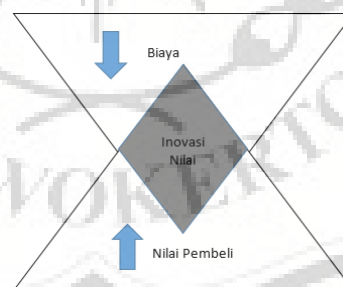
Gambar 3. Skema konsep Blue ocean strategy

Secara bersama-sama, keempat pertanyaan ini memungkinkan organisasi secara sistematis mengeksplorasi cara dalam merekonstruksi elemen-elemen nilai dari pelanggan di sepanjang industri-industri alternatif demi menawari pelanggan pengalaman yang sama sekali baru, sambil secara bersamaan tetap mempertahankan struktur biaya pada level rendah.

Penerapan konsep Blue Ocean Strategy sangat relevan dalam hal pengembangan sekolah. Dengan strategi ini akan membantu seorang

kepala sekolah untuk dapat merekonstruksi kembali pengembangan sekolah dengan cara yang berbeda. Prinsip pertama Blue Ocean Strategy adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari persaingan dan menciptakan samudra biru. Pimpinan harus dapat membaca peluang-peluang komersial secara menarik. Strategi ini akan membantu seorang kepala sekolah untuk keluar dari asumsi yang berlaku dimasyarakat tentang pendidikan/ sekolah yang baik, dan di sisi lain pada saat yang bersamaan memberikan penawaran dan edukasi kepada masyarakat tentang perspektif yang berbeda dari sebuah sekolah.

Selanjutnya inovasi nilai merupakan bagian salah satu dari Blue Ocean Strategi yang diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Hal tersebut digambarkan dalam gambar berikut.



Gambar 4. Ilustrasi penghematan biaya

Gambar di atas mengilustrasikan bahwa penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi factor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan

industri. Dalam perjalanan waktu, biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.

Inovasi nilai bukanlah inovasi yang mengandalkan teknologi atau sekedar mengedepankan futuristis sehingga membidik sesuatu yang belum siap diterima oleh pasar. Banyak pilihan strategis bagi lembaga pendidikan Islam untuk mengejar diferensiasi maupun biaya rendah dengan mengikuti prinsip-prinsip penciptaan samudra biru yang diletakkan Kim dan Mauborgne. Jadi jika dalam dunia pendidikan adalah menciptakan samudra biru berpijak pada inovasi nilai, yaitu upaya mengejar diferensiasi sekaligus menekan biaya serendah mungkin secara bersamaan. Dengan inovasi nilai, lembaga pendidikan Islam tidak fokus lagi untuk memenangi persaingan, bahkan membuat persaingan antar lembaga pendidikan menjadi tidak relevan.

### **3. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah**

#### **a. Pengertian Kompetensi Kewirausahaan**

Menurut Wijaya dan Rusyan (1994: 8) kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi merujuk kepada performance dan perbuatan yang rasional, untuk memenuhi versifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan. Sedangkan Robbins (2001: 37) menyebut kompetensi sebagai *ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan

Secara umum, pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas di bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Pendapat lain mengatakan arti kompetensi adalah suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai yang terdapat dalam diri seseorang yang tercermin dari kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten. Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan atau kemampuan seseorang, namun kemauan melakukan apa yang diketahui sehingga menghasilkan manfaat.

Secara etimologis kata “kompetensi” diadaptasi dari bahasa Inggris, yaitu “*competence*” atau “*competency*” yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Sehingga pengertian kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasinya.

Kompetensi pada dasarnya merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud dari pekerjaan tersebut yang dapat terlihat. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang relevan dengan bidang pekerjaannya. Seseorang disebut kompeten dalam bidangnya jika pengetahuan, ketrampilan dan sikapnya, serta hasil kerjanya sesuai standar (ukuran) yang ditetapkan dan/atau diakui oleh

lembanganya/pemerintah.

Stephen P. Becker dan Jack Gordon dalam Munthe (2009:29) mengemukakan beberapa unsur atau elemen yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu:

- 1) Pengetahuan (knowledge), yaitu kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui cara melaksanakan kegiatan identifikasi, penyuluhan, dan proses pembelajaran terhadap warga belajar.
- 2) Pengertian (understanding), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan kegiatan harus memiliki pemahaman yang baik tentang keadaan dan kondisi warga belajar di lapangan, sehingga dapat melaksanakan program kegiatan secara baik dan efektif.
- 3) Keterampilan (skill), yaitu kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk menyusun alat peraga pendidikan secara sederhana.
- 4) Nilai (value), yaitu suatu norma yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu.
- 5) Attitude, yaitu tentang sikap atau perilaku yang ditunjukkan sehari-hari, baik itu cara bertindak, berbicara, dan memperlakukan orang lain.
6. Minat (interest), yaitu keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis.

Misalnya, guru yang baik selalu

Wirausaha, secara etimologis berasal dari kata “wira” dan “usaha”. Wira berarti pejuang, pahlawan, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. Sedangkan “usaha” berarti perbuatan untuk mencapai sebuah tujuan. Sehingga secara etimologis wirausaha berarti pejuang/pahlawan yang melakukan perbuatan untuk mencapai sebuah tujuan.

Vernon A. Musselman dan John H.Jackson dalam Dewi (2020) mengartikan wirausaha (wiraswasta) adalah menginvestasikan dan mempertaruhkan waktu, uang, dan usaha untuk memulai suatu perusahaan dan menjadikannya berhasil. Dalam definisi ini terdapat kata mempertaruhkan waktu uang dan usaha, sehingga dalam konsep wirausaha terdapat kemauan menanggung risiko dan keberanian memulai usaha.

Lebih lanjut Dewi (2020: 6) mendefinisikan wirausaha secara umum adalah seorang yang berani berusaha secara mandiri dengan mengerahkan segala sumber daya dan upaya meliputi kepandaian mengenai produk baru, menentukan cara produksi baru, Menyusun operasi untuk menciptakan sebuah peluang usaha, pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai lebih tinggi dengan segala resiko yang dihadapinya.

Lebih lanjut, Dewi (2020: 6) menjelaskan bahwa dalam

prosesnya, wirausahawan mengkombinasikan factor-faktor produksi seperti sumber daya alam, tenaga kerja, material dan peralatan lainnya, serta melakukan sebuah proses yang disebut *creative destruction* (pengrusakan yang kreatif) untuk menghasilkan suatu nilai tambah (*added value*) guna menghasilkan nilai yang lebih tinggi, sehingga inti dari keterampilan wirausaha adalah kreatifitas (*the core of entrepreneurial skill is creativity*).

Dengan demikian, wirausaha menjadi pelaku utama dalam pembangunan ekonomi yang fungsinya untuk melakukan inovasi atau kombinasi-kombinasi yang baru untuk sebuah inovasi hingga melakukan perbaikan produksi lainnya. Seorang wirausaha juga memiliki dorongan yang kuat dari dalam diri mereka untuk memperoleh suatu tujuan, serta suka bereksperimen untuk menampilkan kebebasan dirinya diluar kekuasaan orang lain.(Dewi, 2020: 7).

Kewirausahaan merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang melekat pada individu yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreatif dan inovatif yang dimiliki ke dalam kegiatan yang bernilai. Dari kata wirausaha tersebut dapat disimpulkan tentang makna dari kewirausahaan. Kewirausahaan adalah sikap atau kemampuan menciptakan atau membuat hal-hal baru yang kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari dan memanfaatkan peluang menuju sukses dan mempunyai nilai serta bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain.

Jiwa dan sikap kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh usahawan, melainkan pula setiap orang yang berpikir kreatif dan bertindak inovatif.

Menurut Dewi (2020: 8-9) terdapat beberapa karakteristik sehingga seseorang tersebut dikatakan memiliki jiwa kewirausahaan, yaitu:

1) Memiliki keberanian memiliki daya kreasi.

Seorang wirausahawan harus memiliki keberanian dalam menetapkan apa yang menjadi tujuannya. Selain itu ia juga memiliki daya kreasi tinggi untuk terus berusaha dan mencari jalan secara kreatif untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya

2) Berani mengambil resiko

Risiko adalah sesuatu yang pasti berdampingan dengan sebuah keputusan. Seorang yang memiliki jiwa wirausaha dengan pertimbangannya akan memiliki keberanian dalam mengambil dan mengelola resiko yang muncul berdampingan dengan keputusan yang dibuat. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan bisa dicapai.

3) Memiliki semangat dan kemauan keras.

Semangat dan kemauan keras, adalah hal yang mutlak harus dimiliki oleh orang yang berjiwa wirausaha agar apa yang menjadi tujuan dapat dicapai.

4) Memiliki analisis yang tepat.

Seorang wirausaha akan mengedepankan analisis logis dan

pengetahuan yang luas agar ketercapaian tujuan bisa terlaksana.

5) Tidak konsumtif.

Sifat konsumtif adalah hal yang harus dihindari. Keputusan pembelian dan investasi hanya disandarkan pada pertimbangan kebermanfaatan dan efisiensi.

6) Memiliki jiwa pemimpin.

Kepemimpinan adalah hal paling penting dalam membangun sebuah team. Tanpa kepemimpinan yang baik dari seorang yang berjiwa wirausaha, maka tujuan akan sulit dicapai.

7) Berorientasi masa depan.

Keputusan yang diambil dan ditetapkan hendaknya berorientasi pada masa depan. Seseorang yang berjiwa wirausaha yang kreatif dan inovatif dipastikan akan memiliki pandangan yang berorientasi masa depan.

**b. Kompetensi kewirausahaan Kepala Sekolah**

Sebuah metode yang telah digunakan selama lebih dari tiga puluh tahun kepada 250 perusahaan yang paling pesat berkembang di Amerika, yang disebut dengan TAIS (The Attentional and Interpersonal Style) atau disebut juga dengan Gaya Perhatian dan Interpersonal, McFarland(2008:48-49) menyebutkan tentang kekuatan pemimpin wirausaha, yaitu:

1. Mereka hebat dalam memahami sesuatu. Para wirausahawan berkebalikan dengan pendapat umum, berfikir sebanyak mereka

bertindak. Hasil TAIS menunjukkan para pemimpin wirausahawan menduduki peringkat yang tinggi dalam pemikiran strategis, yang berarti mereka hebat dalam menganalisa situasi yang kompleks dan dengan cepat mengidentifikasi kapan dan dimana harus bertindak.

2. Mereka dapat mengubah arah dengan sangat cepat. Para pemimpin wirausahawan adalah ahli menyesuaikan diri dalam situasi yang mendesak.
3. Mereka hebat dalam memainkan banyak bola sekaligus. Para pemimpin wirausahawan seringkali menunjukkan ketrampilan mereka dalam memproses informasi yang memungkinkan mereka untuk bertindak atas dasar beberapa inisiatif sekaligus.
4. Jika ada suatu peluang yang sulit muncul, mereka ingin menjadi orang yang merebutnya. Menurut hasil TAIS, para wirausahawan memiliki nilai yang tinggi dalam kemampuan mereka bekerja dibawah tekanan.
5. Mereka bergerak, bergerak dan bergerak. TAIS mengukur sesuatu yang disebut “fokus dari waktu ke waktu”, sebuah sifat yang merujuk pada kebulatan hati seseorang yang bisa diibaratkan seperti anjing bulldog dalam mengejar tujuan, tak peduli apapun yang ada dihadapannya.

Pentingnya kompetensi kewirausahaan kepala sekolah sangat berkaitan dengan tantangan persaingan antar sekolah dimasa mendatang. Ketika pasar bebas telah benar-benar dilaksanakan maka sektor pendidikan pun dipastikan akan terkena dampaknya. Saat itu,

sekolah tidak hanya bersaing dengan sekolah-sekolah dalam negeri, namun dimungkinkan juga sekolah local akan bersaing juga dengan sekolah dari luar negeri yang sangat mungkin untuk membuka cabangnya di Indonesia. Saat itu terjadi, bukan tidak mungkin juga akan terjadi persaingan antar manajer sekolah, baik manajer sekolah dalam negeri maupun luar negeri

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 th 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ madrasah, terdapat 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu: kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Karakteristik kewirausahaan menyangkut tiga dimensi, yakni inovasi, pengambilan risiko dan proaktif. Adapun sifat inovatif mengacu pada pengembangan produk, jasa atau proses unik yang meliputi upaya sadar untuk menciptakan tujuan tertentu, memfokuskan perubahan pada potensi sosial ekonomi organisasi berdasarkan pada kreativitas dan intuisi individu. Pengambilan risiko mengacu pada kemauan aktif untuk mengejar peluang. Sedangkan dimensi proaktif mengacu pada sifat assertif dan implementasi teknik pencarian peluang “pasar” yang terus-menerus dan bereksperimen untuk mengubah lingkungannya.

Dalam hal kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, terdapat 5 ciri khusus, yaitu : (1) penuh

percaya diri, dengan indikator penuh keyakinan, optimis, disiplin, berkomitmen dan bertanggungjawab; (2) memiliki inisiatif, dengan indikator penuh energi, cekatan dalam bertindak dan aktif; (3) memiliki motif berprestasi dengan indikator berorientasi pada hasil dan berwawasan ke depan; (4) memiliki jiwa kepemimpinan dengan indikator berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak; dan (5) berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan.

Kompetensi kewirausahaan meliputi :

- 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.

## **B. Penelitian Relevan**

Beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan diantaranya:

- 1) Jurnal yang berjudul “*Sekolah berkemajuan*” oleh Syamsul Kurniawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa Sekolah berkemajuan lebih

siap dalam menghadapi tantangan MEA. Hal ini karena sekolah berkemajuan merupakan model sekolah yang komprehensif dan fleksibel, sehingga setelah lulus dari sekolah, para siswa dapat memainkan fungsi dan perannya dalam kehidupan masyarakat yang kompetitif. Beberapa prinsip mendasar sekolah berkemajuan antara lain: (1). Siswa diperlakukan sebagai subjek aktif, bukan sebagai subjek pasif;(2). Fungsi guru sebatas fasilitator pembelajaran;(3). Proses pembelajaran berpusat pada siswa; (4). Sekolah adalah miniatur masyarakat; (5). Fokus pembelajaran di sekolah adalah untuk memecahkan masalah; (6). Atmosfer sekolah harus kooperatif dan demokratis

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa sekolah berkemajuan yang dikembangkan dari ide progresivisme menghendaki rancangan sekolah yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan riil masyarakat. Sekolah berkemajuan yang berangkat dari ide-ide progresivisme sebagai sebuah aliran dalam filsafat pendidikan yang tumbuh dan berkembang pada masyarakat Barat. Meskipun tumbuh dan berkembang di Barat, ini tidak berarti progresivisme tidak cocok dengan konteks keindonesiaan. Justru sebaliknya menurut penulis, progresivisme menjadi relevan untuk diadopsi, mengingat pentingnya kesiapan-kesiapan sekolah menjelang MEA

- 2) Jurnal berjudul *Manajemen Strategik Dan Kebijakan Pendidikan Islam Berkemajuan*, oleh A Erawan Sumandar (2016). Penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan menerapkan manajemen strategik secara profesional diharapkan pendidikan Islam mampu bersaing ditingkat nasional maupun internasional.

Selanjutnya penelitian ini juga menyatakan bahwa gerakan Islam Berkemajuan sesuai dengan visi dan misi pendidikan Muhammadiyah dalam menyongsong abad kedua.

- 3) Mohamad Zaelani, tahun 2012. Tesis Universitas Muhammadiyah Surakarta, yang berjudul "*Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kewirausahaan Studi Situs di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat, Surakarta*". Penelitian ini menghasilkan implementasi kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan berdampak positif bagi pengembangan/kemajuan sekolah. Dampak positif tersebut di antaranya mewujudkan: (1) iklim kerja yang kondusif; (2) prestasi belajar siswa meningkat; (3) kepercayaan publik (trust) terhadap sekolah semakin kokoh; (5) kemandirian sekolah membaik; dan (6) kesejahteraan guru dan karyawan terjamin. Hambatan-hambatan dalam implementasi kepemimpinan sekolah meliputi: (1) guru dan staf yang masih mengikuti paradigma berpikir lama, yang cenderung birokratis, kurang kreatif, dan kurang berani mengambil inisiatif; (2) belum adanya orang yang menangani secara khusus usaha-usaha sekolah; dan (3) birokrasi pendidikan yang diterapkan oleh pemerintah masih berpola lama, cenderung berbelit-belit, kurang memberi ruang untuk kreativitas dan inovasi bagi kepala sekolah. Hambatan-hambatan tersebut bisa diatasi di antaranya didukung faktor-faktor: (1) para guru dan staf yang kebanyakan kaum muda usia 30 tahunan, sehingga relatif masih mudah untuk berubah dan berpikir maju; (2) ketiadaan tenaga khusus yang menangani usaha-usaha sekolah bisa diatasi oleh kepala sekolah yang berjiwa pengusaha;

dan (3) adanya dukungan dari stakeholders sekolah. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti buat adalah pada bidang kompetensi kewirausahaan kepala sekolah/madrasah. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan kompetensi kewirausahaan dalam membangun sekolah berkemajuan.

- 4) Jurnal berjudul *Model Kepemimpinan Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar di Kabupaten Bantul*, oleh Haryadi (2020). Penelitian ini menjelaskan tentang beberapa model kepemimpinan yang efektif, yaitu : (1) Kepemimpinan Karismatik, (2) Kepemimpinan transformasional (3) Kepemimpinan transaksional (4) kewirausahaan kepala sekolah. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah (1) Kepala sekolah yang telah menerapkan kepemimpinan kewirausahaan dapat dilihat dari kompetensi kewirausahaan yang telah diterapkan disekolahnya (2) Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, antara lain pengembangan kurikulum, meningkatkan kompetensi SDM, peningkatan fasilitas sarana prasarana pendidikan di sekolah dan kemitraan dengan pihak lain. (3) Model kepemimpinan kewirausahaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dari hasil data penelitian keempat sekolah dasar di Kabupaten Bantul adalah sebagai berikut : (a) Model kepemimpinan kepala sekolah SDN 1 Bantul adalah model kepemimpinan Karismatik yang dikembangkan dengan kepemimpinan kewirausahaan dalam meningkatkan mutu sekolah.(b) Model kepemimpinan kepala sekolah SD Unggulan

Aisiyah Bantul adalah model kepemimpinan Transformasional yang dipadukan dengan kepemimpinan kewirausahaan. Sehingga dengan jiwa kewirausahaan yang diterapkan mampu meningkatkan mutu sekolah.(c) Model kepemimpinan kepala sekolah MIN 1 Bantul adalah model kepemimpinan Karismatik yang dipadukan dengan kepemimpinan kewirausahaan. Sehingga nilai-nilai kewirausahaan nampak pada kepemimpinan di MIN 1 Bantul.(d) Model kepemimpinan kepala sekolah SD IT Ar-Raihan Bantul adalah model kepemimpinan Transformasional yang dikolaborasikan dengan kepemimpinan kewirausahaan. Dengan kompetensi kewirausahaan yang diterapkan mampu memberikan solusi persaingan antar sekolah swasta yang kompetitif.

Dari penelusuran hasil-hasil penelitian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan judul penelitian saya yang berjudul “*Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Sebagai Strategi Membangun Sekolah Berkemajuan, Studi Fenomenologi pada Kepala SD/MI Muhammadiyah di Kabupaten Banyumas*”, Insya Allah layak dilaksanakan penelitiannya.

### **C. Kerangka Pikir**

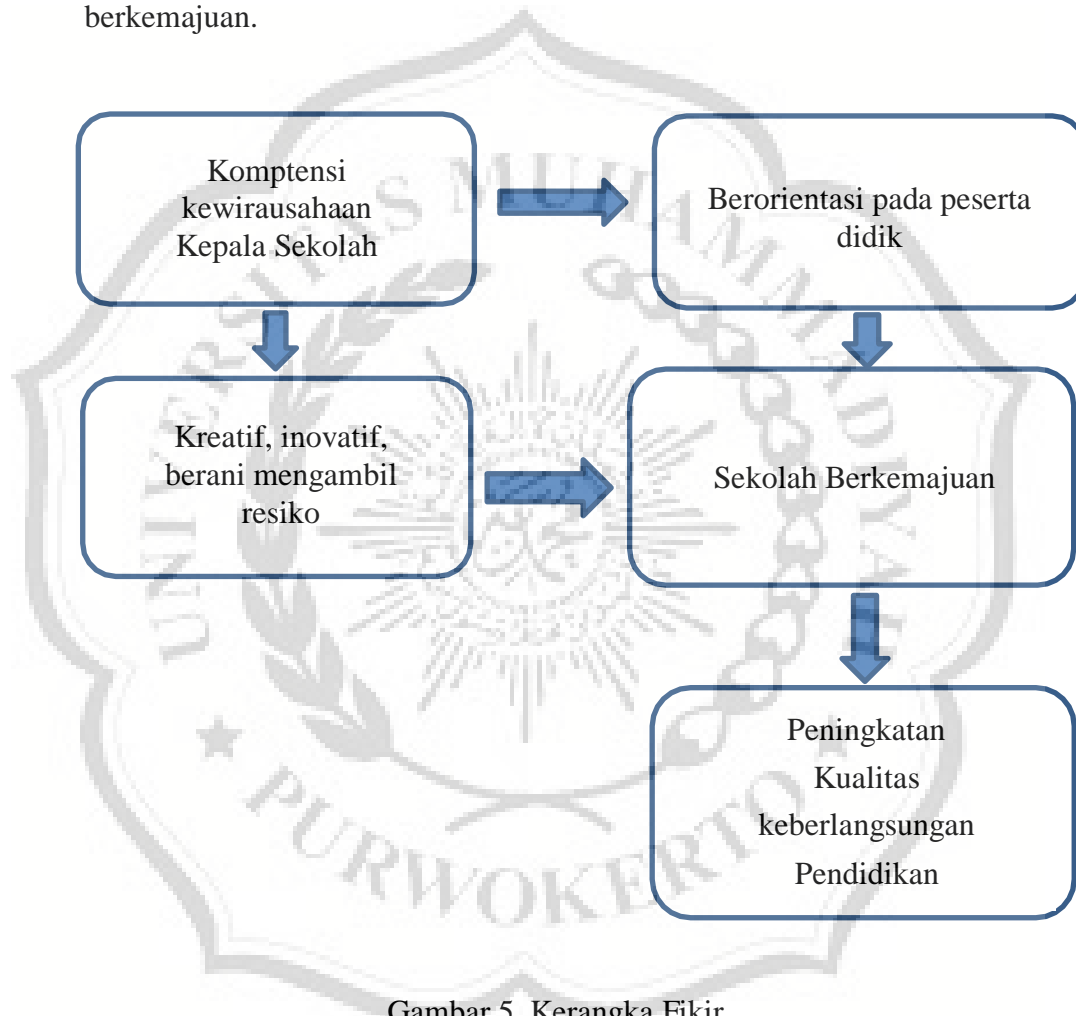
Kepala sekolah adalah pemimpin di tingkat lembaga satuan pendidikan atau sekolah yang bertugas menjalankan fungsi-fungsi manajemen di tingkat lembaga satuan pendidikan tersebut sehingga proses manajerial berjalan secara baik dan efektif, baik di bidang akademis maupun nonakademis, guna mencapai atau terlampauinya visi, misi, dan tujuan sekolah. Dengan derasnya arus globalisasi, kepala sekolah dituntut untuk bisa memberikan pelayanan

terbaik pada anak didiknya.

Sekolah berkemajuan adalah sekolah sebuah model sekolah berkemajuan yang berpusat pada siswa dan memberikan keleluasaan belajar kepada siswanya. Sekolah berkemajuan dapat disejajarkan dengan istilah sekolah unggul, sekolah baik, sekolah urban, atau sekolah efektif, dan religius. Untuk meningkatkan kualitas/mutu pada sebuah sekolah maka pendidikan pada sebuah sekolah tersebut harus terus dirancang dan dikembangkan untuk bisa terus berubah menuju kearah yang lebih maju dengan memperhatikan berbagai potensi peserta didik. Hal ini tentunya akan menambah kepercayaan para walimurid.

Kewirausahaan adalah sikap atau kemampuan menciptakan atau membuat hal-hal baru yang kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari dan memanfaatkan peluang menuju sukses dan mempunyai nilai serta bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Sedangkan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah adalah suatu kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dalam bidang memimpin dengan menerapkan prinsip- prinsip kewirausahaan di dalam implementasinya. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan adalah suatu praktek kepemimpinan pendidikan di lingkungan sekolah atau di tingkat satuan pendidikan dengan menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sebagai basis implementasinya.

Meskipun kewirausahaan tidak selalu berbentuk dana, namun kompetensi kewirausahaan yang dimiliki oleh kepala sekolah sangat menentukan peningkatan kualitas keberlangsungan pendidikan utamanya pada sekolah swasta untuk membentuk sebuah sekolah menjadi sekolah yang berkembang.



Gambar 5. Kerangka Fikir