

Bahan Bacaan  
Diklat Calon Kepala Sekolah

# PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
DIREKTORAT GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
DIREKTORAT PENDIDIKAN PROFESI DAN PEMBINAAN  
GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
2021**

## **Bahan Bacaan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah**

### **Penanggung Jawab:**

Dr. Praptono, M.Ed.

### **Penyusun:**

1. Yetty Fatri Dewi, S.Pd., M.Pd.
2. Dr. Mulida Hadrina Harjanti, S.Pd., M.Pd.

### **Reviewer:**

1. Drs. Yuli Cahyono, M.Pd.

Pokja PKK 2

### **Editor:**

Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan,  
Kemendikbud

---

Hak Cipta: © 2020 pada Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan  
Tenaga Kependidikan

Dilindungi Undang-Undang

Diterbitkan oleh: Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan  
Tenaga Kependidikan Kemdikbud RI

<p><b>MILIK NEGARA</b> <b>TIDAK DIPERDAGANGKAN</b></p>
--

## PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN

### A. Pengembangan Sekolah Melalui Pendekatan Pengembangan Komunitas Berbasis Aset (PKBA)

#### 1. Pendekatan Pengembangan Komunitas Berbasis Aset (PKBA)

*Asset-Based Community Development* (ABCD) yang selanjutnya akan kita sebut dengan Pengembangan Komunitas Berbasis Aset (PKBA) merupakan suatu kerangka kerja yang dikembangkan oleh John McKnight dan Jody Kretzmann, di mana keduanya adalah pendiri dari ABCD Institute di Northwestern University. ABCD dibangun dari kemampuan, pengalaman, pengetahuan, dan hasrat yang dimiliki oleh anggota komunitas, kekuatan perkumpulan lokal, dan dukungan positif dari lembaga lokal untuk menciptakan kehidupan komunitas yang berkelanjutan (Kretzman, 2010).

Pendekatan Pengembangan Komunitas Berbasis Aset (PKBA) memberikan nilai lebih pada kapasitas, kemampuan, pengetahuan, jaringan, dan potensi yang dimiliki oleh komunitas. Dengan demikian pendekatan ini melihat komunitas sebagai pencipta dari kesehatan dan kesejahteraan, bukan sebagai sekedar penerima bantuan. Pendekatan PKBA menekankan dan mendorong komunitas untuk dapat memberdayakan aset yang dimilikinya serta membangun keterkaitan dari aset-aset tersebut agar menjadi lebih berdaya guna. Kedua peran yang penting ini menurut Kretzman (2010) adalah jalan untuk menciptakan warga yang produktif.

Pendekatan Pengembangan Komunitas Berbasis Aset menekankan kepada kemandirian dari suatu komunitas untuk dapat menyelesaikan tantangan yang dihadapinya dengan bermodalkan kekuatan dan potensi yang ada di dalam diri mereka sendiri, dengan demikian hasil yang diharapkan akan lebih berkelanjutan.

Pendekatan Pengembangan Komunitas Berbasis Aset berfokus pada potensi aset/sumber daya yang dimiliki oleh sebuah komunitas. Selama ini komunitas sibuk pada strategi mencari pemecahan pada masalah yang sedang dihadapi. Pendekatan PKBA merupakan pendekatan yang digerakkan oleh seluruh pihak yang ada di dalam sebuah komunitas atau disebut sebagai *community-driven development*. Di dalam buku „*Participant Manual of Mobilizing Assets for Community-driven Development*” (Cunningham, 2012) menuliskan perbedaannya dengan pendekatan yang dibantu oleh pihak luar. Penjelasan yang ada sebetulnya ditujukan untuk pengembangan masyarakat, namun tetap bisa kita implementasikan pada lingkungan sekolah karena sebetulnya adalah miniatur sebuah tatanan masyarakat di suatu daerah.

Perubahan masyarakat yang signifikan karena warga lokal dalam masyarakat tersebut yang mengupayakan perubahan. Apabila kita aplikasikan ke lingkungan sekolah dan seluruh warga sekolah berupaya melakukan perubahan maka perubahan tersebut pasti akan terjadi.

1. Warga masyarakat akan bertanggung jawab pada yang sudah mereka mulai. Dengan demikian setiap warga sekolah akan bertanggung jawab atas apa yang sudah dimulai.
2. Membangun dan membina hubungan merupakan inti dari membangun masyarakat inklusif yang sehat. Membangun dan membina hubungan antar warga sekolah, seperti hubungan guru-guru, guru – kepala sekolah, guru – murid – guru, guru – staf sekolah – guru, staf sekolah – murid – staf sekolah, ataupun kepala sekolah – murid – kepala sekolah menjadi sangat penting untuk membangun sekolah yang sehat dan inklusif.
3. Masyarakat tidak pernah dibangun dengan berfokus terus pada kekurangan, kebutuhan dan masalah. Masyarakat merespons secara kreatif ketika fokus pembangunan pada sumber daya- sumber yang tersedia, kapasitas yang dimiliki, kekuatan dan aspirasi yang ada. Sekolah harus dibangun dengan melihat pada kekuatan, potensi, dan tantangan, kita harus bisa fokus pada pembangunan sumber daya yang tersedia, kapasitas yang kita miliki, serta kekuatan dan aspirasi yang sudah ada.
4. Kekuatan sekolah berbanding lurus dengan tingkat keberagaman keinginan unsur sekolah yang ada, dan pada tingkat kemampuan mereka untuk menyumbangkan kemampuan yang ada pada mereka dan aset yang ada untuk sekolah yang lebih baik.
5. Dalam setiap unsur sekolah, pasti ada sesuatu yang berhasil. Dari pada menanyakan “ada masalah apa?” dan “bagaimana memperbaikinya?”, lebih baik bertanya “apa yang telah berhasil dilakukan?” dan “bagaimana mengupayakan lebih banyak hasil lagi?” Cara bertanya ini mendorong energi dan kreativitas.
6. Menciptakan perubahan yang positif mulai dari sebuah perbincangan sederhana. Hal ini merupakan cara bagaimana manusia selalu berpikir bersama dan mencetuskan/memulai suatu tindakan.
7. Suasana yang menyenangkan harus merupakan salah satu prioritas tinggi dalam setiap upaya membangun sekolah.
8. Faktor utama dalam perubahan yang berkelanjutan adalah kepemimpinan lokal dan pengembangan dan pembaharuan kepemimpinan itu secara terus menerus.

9. Titik awal perubahan selalu pada perubahan pola pikir (*mindset*) dan sikap yang positif.

## **2. Ekosistem sekolah**

Ekosistem dalam istilah biologi lingkungan yang berarti interaksi antara komponen biotik dan abiotik (LIPI, 2013). Ekosistem di sini dibatasi sebagai interaksi antara manusia terhadap lingkungan tempat tinggalnya. Kita membatasi makna manusia di sini sebagai peserta didik di sekolah. Sekolah adalah sebuah komunitas manusia yang berkumpul bersama untuk saling belajar. Belajar adalah proses menguasai pengetahuan dan keterampilan baru. Relasi di antara peserta didik, sekolah dan belajar diikat dalam sebuah ekosistem. Maka keseimbangan pendidikan di sekolah mengakui adanya saling ketergantungan yang sangat penting diantara semua aspek pengembangan dalam setiap diri peserta didik dan lingkungan sekolah secara keseluruhan (Ken Robinson, 2015). Jadi kita bisa menyimpulkan bahwa kualitas pembelajaran di sekolah ditentukan oleh interrelasi antara kepala sekolah, guru dan siswa.

Ekosistem sekolah itu terbangun dari tiga aspek antara lain ekologis, sosial dan spiritual. (C. Otto Scharmer, 2018). Kondisi ekologis sekolah mencakup antara lain sumber daya alam, sumber daya manusia, lokasi geografis, historis, dan daya dukung pemerintah. Kondisi sosial mencakup antara lain peserta didik, pendidik, sarana dan prasarana, pembiayaan, dan daya dukung komite sekolah. Sedangkan kondisi spiritual mencakup antara lain agama dan budaya.

## **3. Aset – aset dalam sebuah komunitas**

Dalam mengatasi tantangan pada pendekatan tradisional yang digunakan untuk mengatasi permasalahan perkotaan, di mana penyedia jasa dan lembaga donor lebih menekankan pada kebutuhan dan kekurangan yang terdapat pada komunitas, Kretzmann dan McKnight menunjukkan bahwa aset yang dimiliki oleh komunitas adalah kunci dari usaha perbaikan kehidupan pada komunitas perkotaan dan pedesaan.

Menurut Green dan Haines (2002) dalam *Asset building and community development*, ada 7 aset utama atau di dalam buku ini disebut sebagai modal utama, yaitu:

### **1. Modal Manusia**

- Sumber daya manusia yang berkualitas, investasi pada sumber daya manusia menjadi sangat penting yang berhubungan dengan kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, dan harga diri seseorang.

- Pemetaan modal atau aset individu merupakan kegiatan menginventaris pengetahuan, kecerdasan, dan keterampilan yang dimiliki setiap warganya dalam sebuah komunitas, atau dengan kata lain, inventarisasi perorangan dapat dikelompokkan berdasarkan sesuatu yang berhubungan dengan hati, tangan, dan kepala.
- Pendekatan lain mengelompokkan aset atau modal ini dengan melihat kecakapan seseorang yang berhubungan dengan kemasyarakatan, contohnya kecakapan memimpin sekelompok orang, dan kecakapan seseorang berkomunikasi dengan berbagai kelompok. Kecakapan yang berhubungan dengan kewirausahaan, contohnya kecakapan dalam mengelola usaha, pemasaran, yang negosiasi. Kecakapan yang berhubungan dengan seni dan budaya, contohnya kerajinan tangan, menari, bermain teater, dan bermain musik.

## 2. Modal Sosial

- Norma dan aturan yang mengikat warga masyarakat yang ada di dalamnya dan mengatur pola perilaku warga, juga unsur kepercayaan (*trust*) dan jaringan (*networking*) antara unsur yang ada di dalam komunitas/masyarakat.
- Investasi yang berdampak pada bagaimana manusia, kelompok, dan organisasi dalam komunitas berdampingan, contohnya kepemimpinan, bekerjasama, saling percaya, dan punya rasa memiliki masa depan yang sama. Contoh-contoh yang termasuk dalam modal sosial antara lain adalah asosiasi.

Asosiasi adalah suatu kelompok yang ada di dalam komunitas masyarakat yang terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja bersama dengan suatu tujuan yang sama dan saling berbagi untuk suatu tujuan yang sama. Asosiasi terdiri atas kegiatan yang bersifat formal maupun nonformal. Beberapa contoh tipe asosiasi adalah berdasarkan keyakinan, kesamaan profesi, kesamaan hobi, dan sebagainya. Terdapat beberapa macam bentuk modal sosial, yaitu fisik (lembaga), misalnya asosiasi dan institusi. Institusi adalah suatu lembaga yang mempunyai struktur organisasi yang jelas dan biasanya sebagai salah satu faktor utama dalam proses pengembangan komunitas masyarakat.

## 3. Modal Fisik

Terdiri atas dua kelompok utama, yaitu:

- Bangunan yang bisa digunakan untuk kelas atau lokasi melakukan proses pembelajaran, laboratorium, pertemuan, ataupun pelatihan.

- Infrastruktur atau sarana prasarana, mulai dari saluran pembuangan, sistem air, mesin, jalan, jalur komunikasi, sarana pendukung pembelajaran, alat transportasi, dan lain-lain.
4. Modal Lingkungan/alam
- Bisa berupa potensi yang belum diolah dan mempunyai nilai ekonomi yang tinggi dalam upaya pelestarian alam dan juga kenyamanan hidup. Modal lingkungan terdiri dari bumi, udara yang bersih, laut, taman, danau, sungai, tumbuhan, hewan, dan sebagainya.
  - Tanah untuk berkebun, danau atau empang untuk berternak, semua hasil dari pohon seperti kayu, buah, bambu, atau material bangunan yang bisa digunakan kembali untuk menenun, dan sebagainya.
5. Modal Finansial
- Dukungan keuangan yang dimiliki oleh sebuah komunitas yang dapat digunakan untuk membiayai proses pembangunan dan kegiatan sebuah komunitas.
  - Modal finansial termasuk tabungan, hutan, investasi, pengurangan dan pendapatan pajak, hibah, gaji, serta sumber pendapatan internal dan eksternal.
  - Modal finansial juga termasuk pengetahuan tentang bagaimana menanam dan menjual sayur di pasar, bagaimana menghasilkan uang dan membuat produk-produk yang bisa dijual, bagaimana menjalankan usaha kecil, bagaimana memperbaiki cara penjualan menjadi lebih baik, dan juga bagaimana melakukan pembukuan.
6. Modal Politik
- Modal politik adalah ukuran keterlibatan sosial. Semua lapisan atau kelompok memiliki peluang atau kesempatan yang sama dalam kepemimpinan, serta memiliki suara dalam masalah umum yang terjadi dalam komunitas.
  - Lembaga pemerintah atau perwakilannya yang memiliki hubungan dengan komunitas, seperti komunitas sekolah, komite pelayanan kesehatan, pelayanan listrik atau air.

## 7. Modal Agama dan budaya

- Upaya pemberian bantuan empati dan perhatian, kasih sayang, dan unsur dari kebijakan praktis (dorongan utama pada kegiatan pelayanan). Termasuk juga kepercayaan, nilai, sejarah, makanan, warisan budaya, seni, dan lain-lain.
- Kebudayaan yang unik di setiap daerah masing-masing merupakan serangkaian ide, gagasan, norma, perlakuan, serta benda yang merupakan hasil karya manusia yang hidup berkembang dalam sebuah ruang geografis.
- Agama merupakan suatu sistem berperilaku yang mendasar, dan berfungsi untuk mengintegrasikan perilaku individu di dalam sebuah komunitas, baik perilaku lahiriah maupun simbolik. Agama menuntut terbentuknya moral sosial yang bukan hanya kepercayaan, tetapi juga perilaku atau amalan.
- Identifikasi dan pemetaan modal budaya agama merupakan langkah yang sangat penting untuk melihat keberadaan kegiatan dan ritual kebudayaan dan keagamaan dalam suatu komunitas, termasuk kelembagaan dan tokoh-tokoh penting yang berperan langsung atau tidak langsung di dalamnya.
- Sangat penting kita mengetahui sejauh mana keberadaan ritual keagamaan dan kebudayaan yang ada di masyarakat serta pola relasi yang tercipta di antaranya dan selanjutnya bisa dimanfaatkan sebagai peluang untuk menunjang pengembangan perencanaan dan kegiatan bersama.

Menjadi kepala sekolah adalah sebuah amanah untuk menjalankan tiga tujuan tertinggi mengembangkan sekolah (*ultimate concern*). *Pertama*, menjalankan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan di sekolah. (Daoed Joesoef, 2018). *Kedua*, mengelola sekolah agar tumbuh berkembang harmonis bersama dengan kehidupan politik, ekonomi, sosial dan budaya masyarakat di sekitarnya. (Daoed Joesoef, 2014). *Ketiga*, dalam buku kerja kepala sekolah, menjaga dan membudayakan nilai-nilai karakter dan moral agar bisa hidup tumbuh dan berkembang di dalam dunia pendidikan, yakni di lingkungan sekolah diantara guru, siswa, orang tua, masyarakat dan lingkungan menjadi aspek penting dalam pengelolaan sekolah. (Kemdikbud, 2017).

Kemampuan, kekuatan, kesanggupan, dan/atau daya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah yang memungkinkan kepala sekolah mempengaruhi, menggerakkan, memberdayakan dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki sekolah adalah potensi kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus menjadi *learning model* agen perubahan di sekolah yang efektif (*Agent of Change*). (Michael Fullan, 2014). Kepala sekolah



harus berani mengubah kondisi yang ada sekarang, yang masih kurang baik situasi dan kondisinya, menjadi lebih baik lagi. (Ken Robinson, 2019). Kepemimpinan kepala sekolah adalah untuk mengubah sekolah dan menjadikan hal-hal baik yang belum ada menjadi ada di sekolah dan di lingkungan sekolah secara keseluruhan. (LPPKS, 2019).

Untuk itu, kompetensi kepala sekolah dikembangkan berdasarkan Permendiknas No 13 Tahun 2007 meliputi Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi Akademik dan Sosial. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, tugas dan fungsi kepala sekolah antara lain 1) mengelola manajerial sekolah, 2) melakukan supervisi akademik dan manajerial, dan 3) mengembangkan kewirausahaan sekolah menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

Pengembangan sekolah merupakan sebuah perjalanan panjang bagi kepala sekolah untuk belajar mengembangkan kompetensi kewirausahaan menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Bagaimana kepala sekolah belajar dari pengalaman baik (best practice) mengembangkan sekolah yang sudah pernah dilakukan selama ini.

## **B. Gagasan Inovasi Pengembangan Sekolah**

### **1. Identifikasi Permasalahan Pembelajaran Di sekolah**

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran merupakan bantuan yang diberikan pendidik agar dapat terjadi proses perolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan kemahiran dan tabiat, serta pembentukan sikap dan kepercayaan pada peserta didik. Dengan kata lain, pembelajaran adalah proses untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik. Pembelajaran yang akan dilaksanakan di sekolah di mulai dengan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Dalam pelaksanaan pembelajaran tidak terlepas dari permasalahan. Permasalahan yang muncul dalam pembelajaran dapat mengakibatkan rendahnya kualitas pembelajaran.

Permasalahan pembelajaran disekolah dapat diketahui salah satunya melalui analisis hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS).Manfaat EDS bagi satuan pendidikan adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangannya, memiliki data dasar yang akurat, mengidentifikasi peluang, memberikan laporan formal kepada pemangku kepentingan. Sementara manfaat Evaluasi Diri Sekolah

(EDS) bagi luar sekolah adalah untuk menyediakan data dan informasi, pembuatan keputusan, perencanaan anggaran pendidikan pada tingkat kabupaten/kota, provinsi, dan nasional, mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana, mengidentifikasi pelatihan serta kebutuhan program pengembangan, mengidentifikasi keberhasilan sekolah. EDS diharapkan menjadi kegiatan rutin di sekolah yang dilakukan secara terus menerus setiap tahun, untuk mengetahui ketercapaian tahapan pengembangan yang diharapkan. Gambaran ketercapaian sekolah dituangkan dalam bentuk raport mutu sekolah. Berdasarkan raport mutu kepala sekolah bersama dengan TPMPs melakukan indentifikasi kekuatan dan kelemahan sekolah. Identifikasi kekuatan dan kelemahan merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh satuan pendidikan untuk memperoleh gambaran kinerja awal satuan pendidikan.

Selain melalui EDS kepala sekolah juga dapat mengidentifikasi permasalahan pembelajaran melalui supervisi. Kepala sekolah melakukan supervisi mutu secara periodik setiap tahunnya. Melalui supervisi mutu kepala sekolah akan memperoleh data kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya terkait dengan pembelajaran. Untuk memperoleh data permasalahan dalam pembelajaran melalui supervise, maka kepala sekolah menyiapkan instrument pengumpulan data atau instrument supervise. Data yang diperoleh dari instrument diolah untuk memperoleh data permasalahan yang terjadi dalam proses pembelajaran.

## **2. Pendekatan Inovatif dalam pengembangan sekolah**

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

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

Seorang dikatakan sebagai inovator bilamana: (1) dalam mengerjakan tugas dengan cara yang tidak konvensional; (2) menemukan masalah dan memecahkannya dengan cara yang tidak biasa; (3) tertarik pada hasil daripada proses; (4) tidak senang Latihan Kepemimpinan pada pekerjaan yang bersifat rutin; (5) kurang senang pada kesepakatan; dan (6) kurang sensitif terhadap orang lain (Kirton, 1976). Cara berpikir dan bertindak kepala sekolah/madrasah yang inovatif, antara lain: (1) berani ke luar dari kawasan nyaman (comfort zone); (2) tidak berpikir secara konvensional; (3) bertindak lebih cepat dibanding orang lain; (4) mendengarkan ide stakeholders sekolah/madrasah; (5) bertanya kepada warga sekolah/madrasah dan stakeholders apa yang perlu diubah di sekolah/madrasah ini secara berkala; (6) memotivasi diri dan orang lain untuk cepat bergerak dengan selamat; (7) berharap untuk menang dan memiliki kesehatan dan kekuatan; dan (8) "rekreasi" secukupnya untuk mendapatkan ide-ide baru (Anonim 3, 2005). Yohanes Surya adalah contoh seorang inovator. Ia menemukan cara-cara pembelajaran Fisika yang inovatif sehingga menghasilkan para juara Olimpiade Fisika tingkat dunia. Ada pula penemu jarimatika untuk pembelajaran Matematika di SD. Di Tidore, ada sekolah yang memanfaatkan gelombang laut dan alam sekitar sebagai laboratorium praktik siswa. Ada pula seorang kepala SMK di Kendal yang membuat program agrowisata di sekolahnya sebagai salah satu bentuk unit produksi dan jasa dalam rangka fasilitasi pembelajaran sekaligus alternatif sumber keuangan sekolah.

### **3. Pengorganisasian pelaksanaan program inovatif berbasis peningkatan kualitas pembelajaran**

Kiyosaki (2002) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah membuat orang lain tampil sebaik mungkin dan bukan menjadi yang terbaik. Demikian pula Rhenald Kasali (dalam Winarto, 2004), menyatakan bahwa pemimpin dianjurkan menumbuhkan semangat kewirausahaan dalam diri setiap karyawan (intrapreneur). Kondisi ini akan tumbuh bilamana ada rasa saling percaya antara pemimpin dan para pengikutnya. Salah satu cara untuk menunjukkan kepercayaan para pengikutnya adalah dengan konsisten melaksanakan semua yang telah dikatakan (Winarto, 2004). Itulah yang dinamakan naluri jiwa kewirausahaan. Kepala sekolah/madrasah perlu mengasah kepekaan naluri jiwa kewirausahaannya. Naluri jiwa kewirausahaan merupakan seperangkat sifat-sifat seorang wirausahawan, seperti proaktif, kreatif, inovatif, berani mengambil risiko, kerja keras, pantang menyerah, motivasi tinggi, peka menangkap peluang, ingin selalu melakukan perbaikan dan pengembangan, tidak pernah puas dengan apa yang dicapai, dan keinginan agar orang lain tumbuh dan berkembang jiwa wirausahannya, dan juga mengembangkan unit usaha sebagai sumber belajar siswa. Kepala sekolah/madrasah yang memiliki naluri kewirausahaan akan menciptakan pengalaman dan sumber belajar bidang kewirausahaan bagi guru dan peserta didiknya.

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

Ada banyak ahli yang berpendapat tentang definisi dan proses pembelajaran kewirausahaan. Rae, D. & Carswell, M. (2000) mendefinisikan pembelajaran kewirausahaan sebagai "suatu proses kesadaran yang dinamis, reflektif, asosiatif, dan aplikasi yang melibatkan transformasi pengalaman dan

pengetahuan ke dalam hasil belajar yang fungsional". Masih banyak lagi definisi pembelajaran kewirausahaan, namun para ahli sependapat bahwa pembelajaran kewirausahaan akan terjadi melalui proses mengalami kejadian yang menantang dan berbeda, seperti mengenali peluang, mengatasi masalah, dan melakukan peran yang berbeda-beda dari seorang pengusaha (Pittaway & Cope; Politis; Erikson; Minniti & Bygrave dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Selanjutnya, untuk membahas metode pembelajaran kepemimpinan kewirausahaan, berikut akan diuraikan tiga metode pembelajaran, yaitu: (1) pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning); (2) pembelajaran melalui interaksi sosial (social interaction learning); dan (3) pembelajaran melalui pengenalan peluang (opportunity recognition).

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

Para ahli percaya bahwa belajar kewirausahaan berbasis pengalaman (experiential learning) sebagai metode yang paling meyakinkan (Henry, dkk., dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Mereka juga menyatakan bahwa melalui experiential learning, siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan memilih kewirausahaan sebagai jalur karier masa depan mereka, tetapi juga mendapatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan mengatasi masalah seputar usaha mereka (Matlay; Smith, Collins & Hannon dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Experiential learning membuat siswa "dapat menghasilkan makna baru yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam berpikir dan berperilaku" (Fayolle & Gailly dalam Bagheri, A. & Pihie Z.A.L., 2009). Selain itu, experiential learning dapat mengembangkan self-efficacy, keyakinan yang kuat, dan keinginan untuk berhasil dalam melakukan peran dan tugas seorang pengusaha (Zhao, Seibert & Hills; Peterman & Kennedy dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Erikson (2003) menyatakan experiential learning sebagai faktor yang berpengaruh dalam mengembangkan self-efficacy dalam kewirausahaan. McGrath dan MacMillan (dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009) menyatakan bahwa experiential learning memungkinkan pola pikir kewirausahaan individu terdorong untuk mencari peluang yang dapat dikembangkan daripada melalui metode pendidikan kewirausahaan tradisional.

Experiential learning disamping menyenangkan dan meningkatkan keinginan siswa, juga atas keterlibatannya dapat mengembangkan kemampuan kewirausahaan mereka menjadi pengusaha (Peterman & Kennedy; Fiet, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Harris dan Gibson (dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009) berpendapat bahwa experiential

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

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tentang pembelajaran kewirausahaan tersebut, implikasinya adalah pentingnya pendidikan kewirausahaan melalui pemberian kesempatan bagi siswa untuk mengalami 65 Latihan Kepemimpinan aktivitas kewirausahaan secara langsung. Bagaimanakah kepala sekolah menciptakan experiential learning kepemimpinan kewirausahaan di sekolahnya? Naluri dan kemampuan menciptakan experiential learning bidang kewirausahaan adalah karakteristik kepala sekolah yang memiliki kompetensi entrepreneur leadership (kepemimpinan kewirausahaan).

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

Kompetensi kepemimpinan kewirausahaan juga dapat diperoleh melalui belajar berinteraksi sosial. Interaksi sosial sangat penting dalam seluruh proses pembelajaran kewirausahaan. Secara umum, pembelajaran kewirausahaan terjadi dalam proses interaksi personal dengan lingkungannya (Rae & Carswell, 2000) yang bertujuan untuk menemukan, mengevaluasi, dan memanfaatkan peluang (Heinonen & Poikkijoki; Corbett; Shook, Prew &

McGee, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Pada intinya interaksi sosial dapat membentuk dan mengembangkan persepsi, sikap, dan kemampuan kewirausahaan (Rae & Carswell, 2000), khususnya dalam kepemimpinan kewirausahaan (Holt, Rutherford & Clohessy, 2007; Dess, et al, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Interaksi sosial akan meningkatkan kesadaran siswa tentang kelemahan dan kekuatan, menjadi matang dalam menjalin jaringan, dan kemampuan berkomunikasi. Interaksi sosial membantu siswa untuk berbagi pengalaman, meningkatkan penalarannya ketika menghadapi wawasan yang berbeda, dan menemukan kelemahan penalaran diri, dan cara-cara untuk meningkatkannya, menyesuaikan pemahaman mereka atas dasar pemahaman orang lain, dan yang lebih penting, yaitu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh untuk memecahkan masalah (Fuchs, Werner & Wallau dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya merupakan hasil dari interaksi sosial antara orang-orang yang memiliki pengalaman dan perspektif yang berbeda dengan tingkat yang lebih tinggi daripada pembelajaran secara individual. Di sisi lain, pembelajaran melalui interaksi sosial dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi yang merupakan komponen inti dari karakteristik kewirausahaan. Layak untuk dikatakan bahwa dengan terlibat di berbagai peran kegiatan kewirausahaan, pemimpin kewirausahaan belajar berinteraksi sosial melalui proses sosialisasi.

Program pendidikan kewirausahaan menyediakan berbagai peluang untuk interaksi sosial siswa, yang itu dapat mengembangkan kepemimpinan kewirausahaan mereka (Vecchio, 2003). Pertama, mereka memberikan 66 Latihan Kepemimpinan kesempatan untuk interaksi sosial dengan guru dan rekan-rekan dalam kelompok. Interaksi sosial dalam proses pembelajaran kewirausahaan sangat penting karena dapat meningkatkan rasa senang saat berkegiatan kewirausahaan dan meningkatkan tingkat persepsi mereka tentang kewirausahaan para siswa. Kedua, program pendidikan kewirausahaan menyediakan kesempatan bagi siswa untuk terlibat dengan pengusaha lain, investor, dan guru pada acara-acara, seperti pelatihan, pertemuan kelompok, dan transaksi bisnis dimana mereka memiliki kesempatan untuk mengamati dan belajar dari model-model orang sukses (Souitaris, Zerbinati & Al -Laham, 2007; Zhao, Seibert & Hills, dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Akhirnya, program tersebut memberikan pengalaman sosial bagi siswa sehingga mereka tertarik menjadi

wirausahawan (Peterman & Kennedy, 2003). Oleh karena itu, Collins dan Robertson (2003) percaya bahwa pembelajaran kewirausahaan dapat dilaksanakan melalui interaksi sosial.

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

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

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa pendidikan kewirausahaan hendaknya memberikan kesempatan bagi siswa untuk mengalami secara seimbang semua komponen kepemimpinan kewirausahaan (Okudan & Rza dalam Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Mereka melakukan penelitian dengan metode kualitatif untuk mencari jawab atas pertanyaan bagaimana program kewirausahaan di perguruan tinggi (dapat juga dianalogikan di sekolah) berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan kewirausahaan, khususnya dalam mengembangkan visi, sikap proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko? Berikut ini hasil penelitian yang berupa narasi jawaban-jawaban subjek atas pertanyaan tersebut.

Subjek mengemukakan bahwa:

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

Subjek juga sepakat bahwa:



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

Subjek juga mengatakan bahwa:

"kita tidak bisa memaksa seseorang untuk menjadi seorang pemimpin yang baik", sehingga program pendidikan kewirausahaan harus: "Membuat proyek agar siswa mengalami kepemimpinan dalam suatu proyek bisnis yang mereka lakukan bersama teman-teman mereka, jadi seperti kegiatan mengenai kewirausahaan harus memiliki kegiatan tentang kepemimpinan, itu akan datang dari pengalaman".

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

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

Makna yang bisa diambil dari hasil penelitian tersebut bahwa dalam proses pembelajaran kepemimpinan kewirausahaan yang tidak lain bertujuan untuk mengembangkan karakteristik kepemimpinan kewirausahaan (inovatif, proaktif, keberanian mengambil risiko, manajemen waktu dan diri, menghadapi tantangan, dan yang sejenisnya) kepada siswa bisa berhasil bilamana dilakukan dengan pembelajaran berbasis proyek, pengalaman langsung, dan atau simulasi bisnis. Berdasarkan uraian di atas, diharapkan Saudara telah mendapat pencerahan tentang berbagai pandangan mengenai konsep kepemimpinan kewirausahaan dan metode-metode pembelajaran kewirausahaan yang efektif untuk pengembangan kepemimpinan kewirausahaan para siswa. Sebagai Calon Kepala Sekolah mendatang, Saudara ditantang untuk mampu bersikap dan bertindak proaktif, inovatif, mengambil risiko dalam merancang program kewirausahaan yang mampu membentuk kompetensi siswa berkarakter pemimpin kewirausahaan

## C. Pengelolaan Kewirausahaan Sekolah

### 1. Perencanaan Program Kewirausahaan Sekolah

Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (McFarland, 1979).

Manajemen di sekolah sepenuhnya dikendalikan oleh kepala sekolah sebagai seorang manajer. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah sesuai peran dan fungsinya. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer menurut Handoko (2003) adalah:

1. keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi;
2. keterampilan kemanusiaan, kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok;
3. keterampilan administratif, yaitu dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan;
4. keterampilan teknik, yaitu kemampuan menggunakan peralatan, prosedur, teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti mesin, dan sebagainya.

Selain keterampilan-keterampilan tersebut, kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk merencanakan program-program sekolah berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Data hasil analisis dibuat skala prioritas untuk selanjutnya ditindaklanjuti dengan perencanaan program pengembangan, dilaksanakan sesuai porsinya masing-masing, dan dievaluasi. Di sinilah kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolahnya diuji.

Ada beberapa cara dalam pembuatan perencanaan program sekolah. Saudara dapat memperkaya wawasan dengan mencari sumber-sumber lain yang relevan. Salah satu langkah perencanaan program untuk mencapai tujuan dalam manajemen dikemukakan oleh Gorton (1976) berikut ini:

- 1) Identifikasi masalah
- 2) Diagnosis masalah
- 3) Penetapan tujuan
- 4) Pembuatan keputusan
- 5) Perencanaan
- 6) Pengorganisasian
- 7) Pengkoordinasian
- 8) Pendelegasian
- 9) Penginisiasian
- 10) Pengkomunikasian
- 11) Kerja dengan kelompok-kelompok
- 12) Penilaian

Sebagaimana langkah-langkah perencanaan tersebut, secara garis besar kepala sekolah dituntut mampu menganalisis kondisi sekolah dari keterlaksanaan program sesuai delapan Standar Nasional Pendidikan dari berbagai sisi, termasuk dalam kegiatan kewirausahaan yang telah dilaksanakan. Analisis kondisi sekolah ini juga memberikan informasi tentang kekuatan dan kelemahan dari masing-masing kegiatan yang nantinya memerlukan tindak lanjut.

Dari kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan tersebut dipilih kegiatan mana yang sudah berjalan secara efektif dan efisien, dan kegiatan mana yang masih belum optimal dilaksanakan. Selanjutnya akan nampak kegiatan mana yang membutuhkan tindak lanjut dan perlu diprioritaskan. Program yang masih kurang bagus keterlaksanaannya ini diprioritaskan untuk dikembangkan melalui perbaikan program berupa perencanaan.

Perencanaan program pengembangan kewirausahaan diambil dari salah satu kegiatan kewirausahaan sekolah pada standar tertentu yang pelaksanaan kegiatannya kurang efektif dan efisien, sesuai dengan hasil analisis sebelumnya. Selanjutnya kepala sekolah menetapkan tujuan yang akan dicapai, menentukan sasaran, menetapkan waktu dan tempat pelaksanaan, penanggung jawab dan pelaksana kegiatan, jumlah dana yang dibutuhkan, sumber dana, dan menentukan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan secara rinci.

Contoh langkah-langkah pengembangan program kewirausahaan (Saudara dapat mencari dari sumber belajar lain yang sesuai):

- 1) Nama Kegiatan  
(Memuat nama program yang akan dilakukan berdasarkan hasil identifikasi).
- 2) Latar Belakang

(Menguraikan permasalahan yang melatarbelakangi diadakannya program tersebut)

- 3) Tujuan  
(Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan tersebut)
- 4) Indikator Keberhasilan  
(Penanda keberhasilan program)
- 5) Sasaran  
(Target yang akan dikenai kegiatan)
- 6) Bentuk Kegiatan  
(Jenis-jenis kegiatan akan dilaksanakan, misalnya pelatihan, seminar, pemberdayaan sumber daya yang ada, pendirian unit usaha, dan bentuk kegiatan lain yang relevan)
- 7) Waktu dan Tempat  
(Waktu dan tempat pelaksanaan kegiatan)
- 8) Jadwal dan Struktur Program  
(Jadwal dan struktur program kegiatan)
- 9) Susunan Panitia  
(Personel yang terlibat dalam kegiatan)
- 10) Langkah-langkah Kegiatan  
(Langkah-langkah dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut)
- 11) Pembiayaan  
(Alokasi dana yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan dan sumbernya)
- 12) Penutup  
(Harapan yang ingin dicapai dan permohonan dukungan dari semua pihak)

## 2. Pelaksanaan Program Kewirausahaan Sekolah

Kewirausahaan merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus melakukan pengembangan kewirausahaan. Pengembangan kewirausahaan merupakan salah satu tugas pokok kepala sekolah seperti yang tertuang dalam Lampiran 2. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Adapun beban kerja kepala sekolah terkait dengan pengembangan kewirausahaan adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan program pengembangan kewirausahaan.
- b. Melaksanakan program pengembangan kewirausahaan:
- c. Melaksanakan Evaluasi Program Pengembangan Kewirausahaan.

Tugas kepala sekolah dalam melaksanakan program pengembangan kewirausahaan sesuai Permendikbud yang akan dibahas dalam modul ini meliputi: pengembangan jiwa kewirausahaan (inovasi, kerja keras, pantang menyerah, dan motivasi untuk sukses); pelaksanaan program pengembangan kemitraan; pelaksanaan program unit produksi dan pemagangan

### a. Pengembangan Jiwa Kewirausahaan

#### 1) Pengertian Wirausaha dan Kewirausahaan

Terdapat dua istilah kewirausahaan, yaitu "*entrepreneurship*" (bahasa Inggris), "*entrepreneur*" (bahasa Perancis) yang berarti seorang yang melakukan suatu usaha (baru) yang berisiko. Dalam bahasa Indonesia, istilah *entrepreneur* diterjemahkan "pengusaha" atau orang yang memiliki usaha. Pada tahun 1970-an "*entrepreneur*" diterjemahkan sebagai "wiraswasta" yang berbeda dengan pengusaha yang lebih menekankan pada aspek keberanian dalam mengambil risiko. Pada tahun 1980-an digunakan istilah "wirausaha" sebagai padanan istilah "*entrepreneur*". Wirausaha diartikan sebagai seorang pahlawan dalam usaha atau orang yang berani melakukan suatu usaha.

Menurut dan Steinhoff dan John F. Burgess (1993:35) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung resiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. Secara esensi pengertian *entrepreneurship* adalah suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan selalu berorientasi kepada pelanggan. Atau dapat juga diartikan sebagai semua tindakan dari seseorang yang mampu memberi nilai

terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Dari segi karakteristik perilaku, wirausaha (*entepreneur*) adalah mereka yang mendirikan, mengelola, mengembangkan, dan melembagakan perusahaan miliknya sendiri. Wirausaha adalah mereka yang bisa menciptakan kerja bagi orang lain dengan berswadaya. Definisi ini mengandung asumsi bahwa setiap orang yang mempunyai kemampuan normal, bisa menjadi wirausaha asal mau dan mempunyai kesempatan untuk belajar dan berusaha. Berwirausaha melibatkan dua unsur pokok (1) peluang dan, (2) kemampuan menanggapi peluang,

Adapun kewirausahaan merupakan sikap mental dan sifat jiwa yang selalu aktif dalam berusaha untuk memajukan karya baktinya dalam rangka upaya meningkatkan pendapatan di dalam kegiatan usahanya. Selain itu kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup. Pada hakekatnya kewirausahaan adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif.

Berdasarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 4 Tahun 1995 tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan disebutkan bahwa kewirausahaan didefinisikan sebagai semangat, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar. Inpres tersebut mengamanatkan kepada seluruh masyarakat dan bangsa Indonesia untuk mengembangkan program-program kewirausahaan, termasuk di sekolah.

Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (2000) dalam Takdir D, dkk (2015) menyebutkan bahwa kewirausahaan adalah tindakan manusia, kreatif yang membangun sesuatu yang bernilai, mengejar peluang terlepas dari kelebihan atau kekurangan sumber daya. Untuk itu diperlukan visi, gairah dan komitmen untuk memimpin orang lain dalam mengejar visi. Hal ini juga diperlukan kemauan untuk mengambil risiko yang telah diperhitungkan. Sedangkan Suryana (2004) menyebutkan bahwa kewirausahaan adalah suatu

sikap, jiwa dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai dan berguna bagi dirinya dan orang lain. Kewirausahaan merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif, berdaya, bercrepta, berkarsa dan bersahaja dalam berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegaitan usahanya atau kiprahnya. Seorang yang memiliki jiwa dan sikap wirausaha selalu tidak puas dengan apa yang telah dicapainya, selalu mencari peluang terus menerus untuk meningkatkan usaha dan kehidupannya, selalu berkreasi dan berinovasi tanpa berhenti, karena dengan berkreasi dan berinovasi semua peluang dapat diperolehnya.

Terkait konsep kewirausahaan di atas, seorang kepala sekolah yang mempunyai jiwa kewirausahaan hendaknya memiliki sifat-sifat berikut: (1) mampu menciptakan visi sekolah yang jelas; (2) menjadi inspirator bagi warga sekolah yang dipimpinnya dan para pemangku kepentingan; (3) mampu memberdayakan tim untuk bekerja cepat dan cerdas untuk mencapai visi dalam kondisi lingkungan yang tak menentu. Oleh sebab itu, kepala sekolah akan dapat merealisasi visi tersebut bilamana memiliki karakteristik: (1) proaktif; (2) inovasi; (3) berani mengambil risiko, dan peka melihat peluang (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Kepala sekolah yang memiliki jiwa wirausaha hendaknya mampu melahirkan ide-ide baru untuk menumbuhkan kreativitas di sekolahnya. Sebuah ide baru yang diwujudkan di dunia nyata adalah sebuah inovasi. Sebuah inovasi adalah serangkaian usaha atau upaya apa saja yang dilakukan oleh seseorang untuk memperbaiki, memodifikasi, atau mengembangkan sesuatu yang sudah ada sehingga menjadi suatu produk baru, bisa berupa barang atau jasa, yang memiliki nilai tambah atau nilai lebih dari yang sebelumnya. Secara lebih kontekstual, bagaimana upaya seorang kepala sekolah melakukan inovasi di sekolah dan sukses mengubah kondisi sekolah menjadi lebih baik merupakan keberhasilan dalam menerapkan kewirausahaan.

## **2) Karakteristik Pemimpin Kewirausahaan**

Karakter kompetensi kewirausahaan sebenarnya cukup banyak, namun pada kesempatan ini hanya lima yang dijelaskan. Lima karakter kepemimpinan kewirausahaan tersebut adalah: (1) proaktif; (2) inovatif; (3) berani mengambil risiko; (4) kerja keras dan pantang menyerah; dan (5) motivasi berprestasi tinggi.

a) *Innovativeness* (inovatif)

Inovatif adalah karakteristik yang dimiliki seorang pemimpin yang memiliki kemampuan berpikir kreatif, mengembangkan ide-ide baru yang bermanfaat di setiap kesempatan, memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan mampu memecahkan masalah (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

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

Seorang dikatakan sebagai inovator bilamana: (1) dalam mengerjakan tugas dengan cara yang tidak konvensional; (2) menemukan masalah dan memecahkannya dengan cara yang tidak biasa; (3) tertarik pada hasil daripada proses; (4) tidak senang pada pekerjaan yang bersifat rutin; (5) kurang senang pada kesepakatan; dan (6) kurang sensitif terhadap orang lain (Kirton, 1976).

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

b) Kerja Keras dan Pantang Menyerah

Kerja keras dan pantang menyerah ialah kegiatan maksimal yang banyak menguras tenaga, pikiran, dan waktu untuk menyelesaikan sesuatu. Kepala sekolah bekerja keras untuk mencapai keberhasilan



sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. Pantang menyerah adalah daya tahan seseorang bekerja sampai sesuatu yang diinginkannya tercapai. Pantang menyerah adalah kombinasi antara bekerja keras dengan motivasi yang kuat untuk sukses. Orang yang pantang menyerah selalu bekerja keras dan motivasi kerjanya juga tak pernah pudar.

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

c) Motivasi berprestasi tinggi

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

Kepala sekolah perlu memiliki motivasi berprestasi tinggi agar mampu mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dapat memberikan pengaruh kuat kepada warga sekolah lainnya termotivasi untuk melakukan hal yang sama. Cara menumbuhkan motivasi dalam diri di antaranya melalui: menetapkan tujuan, yakin dan optimis akan mencapai titik maksimum; menyusun target yang masuk akal; 3). Belajar menggunakan bahasa prestasi; belajar sendiri, cermat menganalisis diri; dan perkaya motivasi.

d) *Risk taking* (berani mengambil risiko)

Keberanian mengambil risiko, yaitu kemampuan seseorang untuk mau mengambil langkah dalam ketidakpastian dan mengambil

beban tanggung jawab untuk masa depan. Pengambilan risiko yang diperhitungkan merupakan salah satu karakteristik umum dari pemimpin kewirausahaan, terutama pada tahap awal dari proses berwirausaha (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Bahkan, Purdie E. Chandra (pemilik Primagama) menyatakan *entrepreneur* harus berani ambil risiko (Zaques, 2007). Ia juga mengatakan bahwa ambil risiko itu berarti gelap. Maksudnya, jangan terlalu banyak tahu. Setelah jalan, kita pakai *street smart*. *Street smart* itu yang akan melahirkan kecerdasan *entrepreneur* yang dibutuhkan untuk usaha pemula.

Purdi E. Chandra memberikan ilustrasi contoh sebagai *street smart* berikut. Seorang direksi bank yang ingin buka usaha, dan ia menghitung-hitung terus dan selalu tidak positif, akhirnya tidak berani membuka usaha. Nasihatnya kepada direksi bank tersebut: 'Jangan dihitung terus! Usaha itu dibuka dulu baru dihitung,, itulah *street smart*. Dalam konteks sekolah, hal tersebut dapat dicontohkan bahwa kepala sekolah harus mau ditempatkan di sekolah manapun walaupun kondisinya tidak seperti yang diinginkan, harus berani melakukan perubahan-perubahan demi kemajuan sekolah.

e) *Proactiveness* (proaktif)

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

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

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

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

### **3) Cara-Cara Mengembangkan Kewirausahaan**

Cara-cara mengembangkan kewirausahaan dilakukan melalui pentahapan sebagai berikut.

- a) Melakukan evaluasi diri tentang tingkat/level kepemimpinan kewirausahaan.

Evaluasi diri penting untuk dilakukan sekolah untuk melihat sejauh mana kemampuan dan pencapaian pengalaman sekolah dalam upaya menjadi sekolah yang kreatif dan inovatif. Evaluasi diri bisa dilakukan dengan menggunakan Teknik Analisis Manajemen (TAM) yang dilakukan secara internal tim pengembang sekolah. TAM misalnya *SWOT*, *Field Force Analysis*, dan lain sebagainya. Maupun dengan membaca rekomendasi dari eksternal misalnya raport mutu, hasil akreditasi sekolah maupun hasil supervisi pengawas sekolah.

- b) Berdasarkan hasil evaluasi diri (profil diri jiwa kewirausahaan), selanjutnya ditempuh melalui berbagai upaya yang disebut "belajar".

Ide, gagasan, ilham yang orisinal, baru dan berbeda dari yang pernah ada sebelumnya ini awal dari sebuah inovasi. Inovasi menurut hakekatnya terdiri dari dua jenis, yakni penciptaan secara mental

(*mental creation*) dan penciptaan secara fisik (*physical creation*). Penciptaan secara mental adalah visualisasi dari rencana, desain dan pemikiran yang kuat dan akurat sehingga seolah olah kita melihat apa yang sedang akan kita ciptakan. Penciptaan secara fisik adalah proses kerja untuk mewujudkan rencana, desain dan pemikiran tersebut di dunia yang kasat mata. Proses merencanakan kegiatan (*mental creation*) ini diistilahkan sebagai proses penataan (*arrangement*). Sedangkan proses melaksanakan kegiatan (*physical creation*) adalah proses pembongkaran. Aktifitas untuk menata dan membongkar dan menatanya kembali tentu dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan. Jadi jelas, untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan diperlukan upaya kreasi mental dan kreasi fisik untuk menjadikan semua warga sekolah kreatif dan inovatif.

- c) Mempelajari kewirausahaan dapat dilakukan melalui berbagai upaya.

Untuk mengembangkan kewirausahaan di sekolah yang paling efektif adalah dengan berbagai pemecahan masalah (*sharing solutions*). Cara ini dilakukan dengan melibatkan berbagai kelompok orang, misalnya kelompok kerja guru, kelompok tenaga kependidikan, atau kelompok campuran dari semua warga sekolah, dan juga dari luar sekolah. Semua kelompok dilibatkan dalam proses kreatif melahirkan sebuah ide atau gagasan baru, bagaimana solusi/pemecahan dari permasalahan di sekolah, dan bagaimana cara kerjanya yang baru dengan solusi/pemecahan itu jika diterapkan.

Langkah pertama adalah menyelenggarakan sebuah sesi kolaborasi pemecahan masalah. Sesi ini berisikan kegiatan untuk menjaring ide-ide baru dari permasalahan yang ada di sekolah yang ingin diatasi. Tekniknya bisa bermacam-macam, misalnya presentasi ide dari satu kelompok dan kelompok lain menanggapi; atau setiap kelompok menuliskan ide-idenya lalu kelompok lain menilai dari setiap kelompok yang lain; atau sebuah kelompok mempresentasikan sebuah ide baru, lalu kelompok lain menanggapi dan membuat ide gagasan lain yang lebih baik. Langkah kedua adalah membuat ranking dari semua ide yang berasal dari setiap kelompok, dan lalu melakukan voting untuk menentukan ide atau gagasan mana yang terbaik yang akan diimplementasikan.

#### 4) Strategi Pengembangan Karakter Kewirausahaan di Sekolah

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

##### a) Karakter Kewirausahaan Terintegrasi dalam Seluruh Mata Pelajaran

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

##### b) Karakter Kewirausahaan Terpadu dalam Kegiatan Ekstrakurikuler

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

Beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang bisa diberi muatan karakter kewirausahaan, antara lain: (1) olahraga; (2) seni budaya; dan (3) kepramukaan. Kegiatan olahraga misalnya, bilamana diselenggarakan kompetisi antar kelas dalam berbagai cabang olahraga, maka para siswa di suatu kelas atau kelompok siswa akan melakukan persiapan, antara lain dengan mengatur agenda antara lain latihan dengan penuh motivasi untuk menang, pembagian tugas dan peran, berkoordinasi, dan sejenisnya. Melalui kegiatan ini, mereka akan bekerja keras, menumbuhkan motivasi diri dan tim, bersedia menghadapi tantangan, siap untuk kalah dan seterusnya yang itu semuanya merupakan karakteristik kepemimpinan kewirausahaan.

##### c) Pengintegrasian Karakter Kewirausahaan melalui Budaya Sekolah

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

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

##### **5) Pembelajaran Kewirausahaan di Sekolah**

Pendidikan kewirausahaan bisa efektif bilamana memberikan kesempatan bagi siswa untuk berlatih semua komponen kepemimpinan kewirausahaan (Bagheri, A. & Pihie Z.A.L., 2009). Pembelajaran kewirausahaan akan terjadi melalui proses mengalami kejadian yang menantang dan berbeda, seperti mengenali peluang, mengatasi masalah, dan melakukan peran yang berbeda-beda dari seorang

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

a) Belajar berbasis pengalaman (*Experiential Learning*)

Para ahli percaya bahwa belajar kewirausahaan berbasis pengalaman (*experiential learning*) sebagai metode yang paling meyakinkan. Mereka juga menyatakan bahwa melalui *experiential learning*, siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan memilih kewirausahaan sebagai jalur karier masa depan mereka, tetapi juga mendapatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan mengatasi masalah seputar usaha mereka *Experiential learning* membuat siswa "dapat menghasilkan makna baru yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam berpikir dan berperilaku" . Selain itu, *experiential learning* dapat mengembangkan *self-efficacy*, keyakinan yang kuat, dan keinginan untuk berhasil dalam melakukan peran dan tugas seorang pengusaha (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

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

Sebuah hasil penelitian menunjukkan secara kuat bahwa kemampuan kewirausahaan akan dipelajari melalui proses di mana siswa secara aktif terlibat dalam lingkungan pengalaman belajar yang menantang. Pemberian pengalaman belajar yang menantang akan menimbulkan kesadaran diri tentang apa kekuatan dan kelemahannya,

meningkatkan kesiapan untuk mengambil risiko, dan meningkatkan kreativitas, membantu memberdayakan potensi mereka secara optimal, menerima kesalahan sebagai kesempatan belajar, dan mendorong mereka untuk berpikir kritis. Kegiatan yang menantang memberikan siswa berkesempatan untuk mengalami kegagalan, belajar dari itu, dan mengembangkan kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan yang lebih serius (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Banyak ahli percaya bahwa kreativitas, inovasi, dan pengambilan risiko sebagai kompetensi penting kewirausahaan tidak dapat diajarkan melalui metode konvensional kewirausahaan, melainkan melalui *experiential learning*.

b) Belajar melalui interaksi sosial (*Social Interaction Learning*)

Kompetensi kepemimpinan kewirausahaan juga dapat diperoleh melalui belajar berinteraksi sosial. Interaksi sosial sangat penting dalam seluruh proses pembelajaran kewirausahaan. Secara umum, pembelajaran kewirausahaan terjadi dalam proses interaksi personal dengan lingkungannya yang bertujuan untuk menemukan, mengevaluasi, dan memanfaatkan peluang. Pada intinya interaksi sosial dapat membentuk dan mengembangkan persepsi, sikap, dan kemampuan kewirausahaan khususnya dalam kepemimpinan kewirausahaan (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Interaksi sosial akan meningkatkan kesadaran siswa tentang kelemahan dan kekuatan, menjadi matang dalam menjalin jaringan, dan kemampuan berkomunikasi. Interaksi sosial membantu siswa untuk berbagi pengalaman, meningkatkan penalarannya ketika menghadapi wawasan yang berbeda, dan menemukan kelemahan penalaran diri, dan cara-cara untuk meningkatkannya, menyesuaikan pemahaman mereka atas dasar pemahaman orang lain, dan yang lebih penting, yaitu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh untuk memecahkan masalah (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009).

Program pendidikan kewirausahaan menyediakan berbagai peluang untuk interaksi sosial siswa, yang dapat mengembangkan kepemimpinan kewirausahaan mereka (Vecchio, 2003). Pertama, mereka memberikan kesempatan untuk interaksi sosial dengan guru dan rekan-rekan dalam kelompok. Interaksi sosial dalam proses pembelajaran kewirausahaan sangat penting karena dapat



meningkatkan rasa senang saat berkegiatan kewirausahaan dan meningkatkan tingkat persepsi mereka tentang kewirausahaan para siswa. Kedua, program pendidikan kewirausahaan menyediakan kesempatan bagi siswa untuk terlibat dengan pengusaha lain, investor, dan guru pada acara-acara, seperti pelatihan, pertemuan kelompok, dan transaksi bisnis dimana mereka memiliki kesempatan untuk mengamati dan belajar dari model-model orang sukses (Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L., 2009). Akhirnya, program tersebut memberikan pengalaman sosial bagi siswa sehingga mereka tertarik menjadi wirausahawan.

c) Pengenalan peluang (*opportunity recognition*)

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

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

## 6) Pengembangan Kewirausahaan melalui Potensi Sekolah

Potensi memiliki arti kemampuan dasar yang masih terpendam dan menunggu untuk dimunculkan menjadi sebuah kekuatan. Potensi sekolah adalah kemampuan sekolah yang memungkinkan untuk

dikembangkan menjadi lebih baik dengan menerapkan jiwa kewirausahaan antara lain: bekerja keras, inovatif, kreatif, pantang menyerah, dan dapat membaca peluang. Salah satu upaya agar dapat mengidentifikasi potensi sekolah, Kepala Sekolah harus mampu mengenali kultur sekolah.

Potensi sekolah dikembangkan dalam upaya meningkatkan pelayanan sekolah. Adapun lingkup potensi sekolah yang dapat dikembangkan yaitu: pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua/wali siswa dan masyarakat, sarana dan prasarana, dan pembiayaan.

a) Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) pasal 39 menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. sedangkan ketentuan umum UU Sisdiknas Pasal 1, Bab 1 menjelaskan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang dimiliki sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik; kompetensi kepribadian; kompetensi profesional; dan kompetensi sosial. Untuk itu Kepala Sekolah seharusnya mampu melakukan identifikasi potensi yang dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan dari setiap unsur aspek kompetensi, sehingga Kepala Sekolah dapat mengembangkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan yang merupakan bagian dari kompetensi sekolah.

Pendidik dan tenaga kependidikan dapat dikembangkan pada peningkatan kualifikasi maupun peningkatan kompetensinya. Peningkatan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), tugas kepala sekolah memotivasi dan memfasilitasi untuk

melanjutkan sekolah minimal sesuai standar minimal yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Peningkatan kualifikasi PTK dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, diantaranya: a) mengikuti pendidikan pelatihan, b) mengadakan workshop, c) melaksanakan studi banding, dan d) mengadakan supervisi.

b) Peserta Didik

Peserta didik adalah salah satu unsur potensi sekolah yang harus dikelola secara baik dan benar, Kepala Sekolah berkewajiban mengembangkan potensi peserta didik secara optimal dan terpadu yang meliputi bakat, minat, dan kreativitas, untuk mantapnya kepribadian peserta didik dalam mewujudkan ketahanan sekolah sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dan pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan, disamping itu potensi yang dimiliki peserta didik perlu diberi wadah agar peserta didik dapat mengaktualisasikan potensi yang dimiliki dalam pencapaian prestasi unggulan sesuai bakat dan minat. potensi peserta didik dapat diwadahi melalui kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh peserta didik di luar jam belajar di bawah bimbingan dan pengawasansatuan pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler diselenggarakan dengan tujuan untuk mengembangkan potensi, bakat, minat, kemampuan, kepribadian, kerjasama, dan kemandirian peserta didik secara optimal dalam rangka mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Pembinaan kesiswaan yang bersifat akademik dapat dilakukan melalui kegiatan ko kurikuler misalnya mengadakan lomba mata pelajaran/program keahlian, menyelenggarakan kegiatan ilmiah, workshop, seminar, diskusi panel yang bernuansa ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), mengadakan pameran karya inovatif dan hasil penelitian. Peserta didik dapat dikembangkan jiwa kewirausahaanya melalui pembinaan maupun pembiasaan pada kegiatan kurikuler, kokurikuler, intrakurikuler, maupun ekstra kurikuler.

c) Orang tua/Wali Siswa dan Masyarakat/Komite Sekolah

Orang tua/wali siswa memegang peran penting dalam kelancaran dan kelangsungan proses pendidikan di sekolah, melalui komite sekolah yang merupakan lembaga mandiri dengan beranggotakan orangtua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan, sungguh diperlukan oleh sekolah.

Secara gotong royong, demokratis, mandiri, profesional, dan akuntabel komite sekolah berfungsi dalam upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan, komite juga bertugas memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, juga melakukan penggalangan dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat baik perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya melalui upaya kreatif dan inovatif; potensi yang dimiliki komite sekolah bersama masyarakat dapat diberdayakan dan dikembangkan untuk peningkatan mutu sekolah.

Pengembangan kewirausahaan sekolah peran orang tua/komite sekolah sangat penting. Orang tua/komite sekolah mendukung baik moril maupun materiil sehingga pelaksanaan pengembangan sekolah semakin kuat.

#### d) Sarana dan Prasarana

Sarana berarti perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah, misalnya; buku, perabot, peralatan laboratorium dan sebagainya. Adapun Prasarana berarti fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah/madrasah. Misalnya: lokasi/tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang kelas dan sebagainya.

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Sarana dan prasarana sangat dibutuhkan dan diperlukan, ketersediaan sarana dan prasarana memiliki potensi yang sangat kuat dalam pengembangan mutu sekolah yang lebih baik, untuk itu pemenuhan sarana dan prasarana harus terstandar. Sarana dan prasarana sekolah merupakan komponen pendukung dalam pengembangan kewirausahaan sekolah, semakin lengkap sarana prasarana sekolah maka semakin besar potensi sekolah yang dapat dikembangkannya.

e) Pembiayaan

Keuangan di sekolah/madrasah merupakan bagian yang amat penting, karena setiap kegiatan pada umumnya membutuhkan biaya, sehingga perlu diadakan pengelolaan keuangan sekolah yang merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Ketersediaan biaya sangat diperlukan untuk menjalankan operasional sekolah, sehingga memiliki Potensi Strategis untuk dikelola secara baik, mulai dari pemasukan, pengeluaran dan pertanggungjawaban.

Sumbangan Pendidikan, adalah pemberian berupa uang/barang/jasa oleh peserta didik, orangtua/walinya baik perseorangan maupun bersama-sama, masyarakat atau lembaga secara sukarela, dan tidak mengikat satuan pendidikan. Keuangan sekolah merupakan komponen pendukung dalam pengembangan kewirausahaan sekolah, semakin lancar pembiayaan sekolah maka semakin lancar pula dalam pengembangan nilai kewirausahaan sekolah.

**b. Pengembangan Program Pemagangan**

Program pemagangan merupakan kegiatan yang memberikan pengalaman awal untuk membangun jati diri peserta didik, memantapkan kompetensi sesuai dengan bidang studi, dan menerapkan jiwa kewirausahaan dalam dunia kerja. Sampai saat ini jenjang pendidikan yang sudah melaksanakan program pemagangan adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang dikenal dengan nama Program Kerja Lapangan (PKL). PKL adalah Praktik Kerja Lapangan yang selanjutnya disebut PKL adalah kegiatan pembelajaran yang dilakukan di Dunia Kerja dan Dunia Industri (DU/DI) dan/atau lapangan kerja lain untuk penerapan, pemantapan, dan peningkatan kompetensi. Tujuan PKL di SMK adalah:

- 1) Memberikan pengalaman kerja langsung kepada peserta didik dalam rangka menanamkan iklim kerja positif yang berorientasi pada kepekaan akan mutu proses dan hasil kerja;
- 2) Menanamkan etos kerja yang tinggi bagi peserta didik untuk memasuki dunia kerja dalam menghadapi tuntutan pasar kerja global;
- 3) Memenuhi pembelajaran yang belum terpenuhi di sekolah agar mencapai keutuhan standar kompetensi lulusan; dan

- 4) Mengaktualisasikan salah satu bentuk aktivitas dalam penyelenggaraan model Pendidikan Sistem Ganda (PSG) antara SMK dan Institusi Pasangan yang memadukan secara sistematis dan sistemik.

Program PKL secara lebih lanjut diatur dalam Pedoman Pelaksanaan PKL yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Program pemagangan khususnya magang kewirausahaan dapat dikembangkan pada jenjang pendidikan SMA sebagai sarana menerapkan kompetensi dalam mata pelajaran Kewirausahaan. Kegiatan ini dapat dilaksanakan pada saat libur semester atau kenaikan kelas. Di samping itu peserta didik dalam semua jenjang pendidikan juga dapat diberi tugas praktik kewirausahaan sebagai sarana untuk menerapkan jiwa kewirausahaan. Praktik kewirausahaan adalah praktik membuat dan menjual suatu produk inovatif.

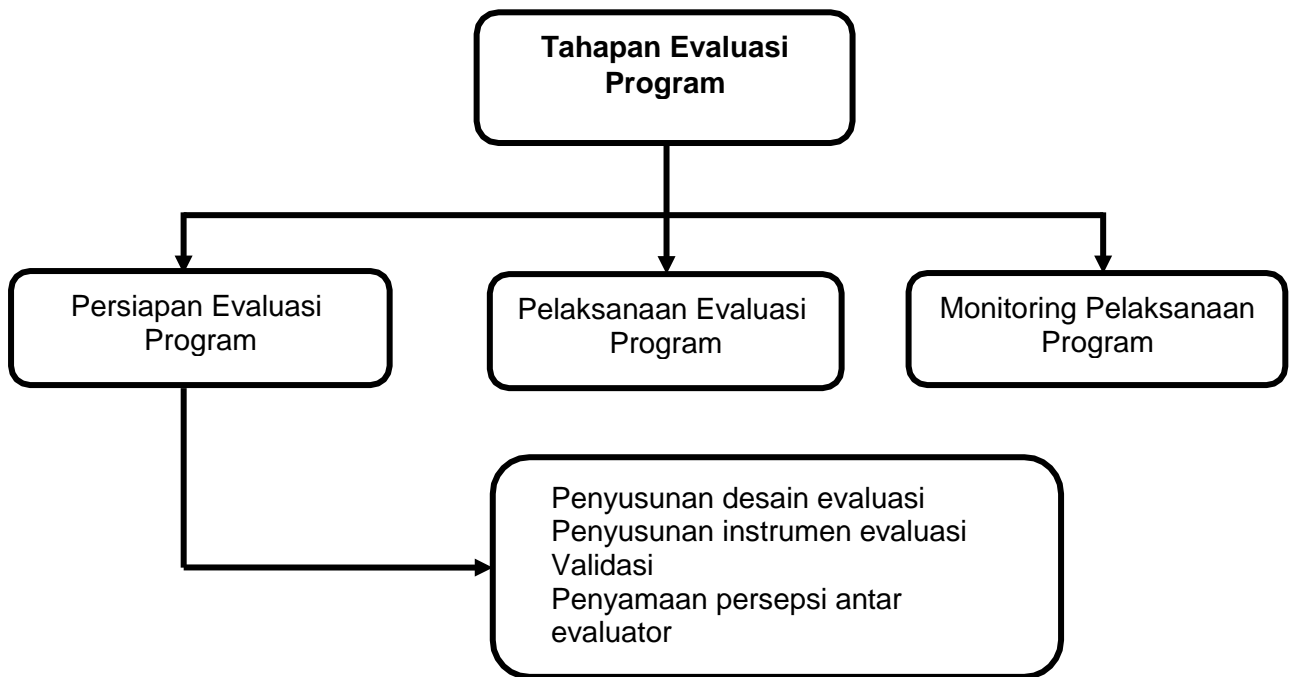
Dalam upaya pelaksanaan program pemagangan atau praktik kewirausahaan maka perlu adanya perencanaan yang sistematis dan komprehensif. Berikut ini tahap-tahap penyusunan rencana magang kewirausahaan.

- 1) Menentukan materi magang kewirausahaan
- 2) Menentukan tempat magang kewirausahaan
- 3) Menentukan peserta magang kewirausahaan
- 4) Menentukan pembimbing magang kewirausahaan

### **3. Evaluasi Program Kewirausahaan Sekolah**

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Sedangkan Evaluasi program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan mengumpulkan informasi tentang realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan (Suharsimi Arikunto, 2009).

Dalam melaksanakan evaluasi program dapat mengacu tahapan seperti gambar di bawah ini:



Gambar. Alur Tahapan Evaluasi Program (Suharsimi Arikunto, 2009)

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa evaluasi program kegiatan dilakukan melalui beberapa langkah atau tahapan yang meliputi : tahapan persiapan evaluasi program, tahap pelaksanaan, dan tahap monitoring. Penjelasan tentang langkah-langkah tersebut dapat dilihat pada penjelasan berikut ini :

**a. Persiapan Evaluasi Program**

- Penyusunan evaluasi
- Penyusunan instrumen evaluasi
- Validasi instrumen evaluasi
- Menentukan jumlah sampel yang diperlukan
- Penyamaan persepsi antar evaluator sebelum data di ambil

Penyusunan terkait dengan model diantaranya; model CIPP, model Metfessel and Michael, model Stake, model Kesenjangan, model Glaser, model Michael Scriven, model Evaluasi Kelawanan, dan model Need Assessment.

Langkah langkah yang ditempuh dalam penyusunan instrument evaluasi :

- Merumuskan tujuan yang akan dicapai
- Membuat kisi-kisi
- Membuat butir-butir instrument

- Menyunting instrument
- Instrumen yang telah tersusun perlu di validasi
- Dapat dilakukan dengan metode *Sampling*
  - Beberapa hal yang perlu disamakan : tujuan program, tujuan evaluasi, kriteria keberhasilan program, wilayah generalisasi, teknik sampling, jadwal kegiatan.

#### **b. Pelaksanaan Evaluasi Program**

Evaluasi program dapat dikategorikan evaluasi reflektif, evaluasi rencana, evaluasi proses dan evaluasi hasil. Keempat jenis evaluasi tersebut mempengaruhi evaluator dalam menentukan metode dan alat pengumpul data yang digunakan.

Dalam pengumpulan data dapat menggunakan berbagai alat pengumpul data antara lain : pengambilan data dengan tes, pengambilan data dengan observasi ( bias berupa check list, alat perekam suara atau gambar ), pengambilan data dengan angket, pengambilan data dengan wawancara, pengambilan data dengan metode analisis dokumen dan artifak atau dengan teknik lainnya.

#### **c. Tahap Monitoring (Pelaksanaan)**

Monitoring pelaksanaan evaluasi berfungsi untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan dengan rencana program. Sasaran monitoring adalah seberapa pelaksanaan program dapat diharapkan/ telah sesuai dengan rencana program, apakah berdampak positif atau negatif.

Teknik dan alat monitoring dapat berupa :

- Teknik pengamatan partisipatif
- Teknik wawancara
- Teknik pemanfaatan dan analisis data dokumentasi
- Evaluator atau praktisi atau pelaksana program
- Perumusan tujuan pemantauan
- Penetapan sasaran pemantauan
- Penjabaran data yang dibutuhkan
- Penyiapan metode/alat pemantauan sesuai dengan sifat dan sumber/jenis data
- Perencanaan analisis data pemantauan dan pemaknaannya dengan berorientasi pada tujuan monitoring



Melanjutkan mengenai sampel ada 7 jenis sampel yang dapat dijadikan sebagai metode dalam evaluasi program diantaranya adalah : (1). *Proportional* sampel, (2). *Startified* sampel, (3). *Purposive* sampel, (4). *Quota* sampel, (5). *Double* sampel, (6). *Area probability* sampel, (7). *Cluster* sampel. Setelah monitoring dilakukan kemudian analisis data, menarik simpulan hasil analisis, dan menyusun laporan hasil evaluasi program.

Kaitannya dengan evaluasi program pengembangan kewirausahaan di sekolah, seorang kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa kegiatan pengembangan kewirausahaan yang dilakukan di sekolah benar-benar tepat guna dan dapat meningkatkan jiwa wirausaha bagi seluruh warga sekolah. Tahapan evaluasi program di atas dapat menjadi rujukan dalam mengukur ketercapaian sebuah program pengembangan kewirausahaan di sekolah

#### **D. Kemitraan dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pembelajaran**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan menyatakan bahwa setiap sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan. Kemitraan sekolah dapat dilakukan dengan lembaga pemerintah maupun non pemerintah seperti perguruan tinggi, sekolah pada jenjang setara, dunia usaha dan dunia industri (DU/DI), serta masyarakat di lingkungannya, baik yang ada di dalam maupun luar negeri. Kemitraan sekolah dengan masyarakat di lingkungannya sudah menjadi kebutuhan, karena keberadaan sekolah adalah dari masyarakat untuk masyarakat.

Perubahan paradigma hubungan sekolah dan masyarakat terjadi seiring perubahan yang terjadi di dunia pendidikan. Hal ini sebagai akibat dari berubahnya norma dan pranata masyarakat sebagai akibat dari perubahan zaman. Globalisasi merupakan salah satu bentuk perubahan zaman yang terjadi saat ini. Globalisasi, dengan revolusi informasi dan teknologinya, membuat dunia terasa semakin kecil. Batasan waktu dan ruang hampir tidak ada lagi. Arus informasi mengalir bebas dari satu belahan bumi ke belahan bumi lainnya. Perubahan dan perkembangan tersebut menggeser paradigma lama dalam hal hubungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Dalam paradigma lama, keluarga, sekolah dan masyarakat dianggap sebagai institusi yang terpisah-pisah.

Sekolah tidak dapat memberikan semua kebutuhan pertumbuhan dan perkembangan peserta didiknya, sehingga diperlukan keterlibatan bermakna dari orangtua/keluarga dan anggota masyarakat. Anak-anak belajar dengan lebih baik jika lingkungan sekitarnya mendukung, yakni orang tua, guru, dan anggota keluarga

lainnya serta masyarakat sekitar. Artinya, sekolah, keluarga, dan masyarakat merupakan “tri sentra pendidikan” yang sangat penting untuk dapat menjamin pertumbuhan anak secara optimal. Untuk itu, perlu dibangun kemitraan antara sekolah, keluarga, dan masyarakat.

Kemitraan antara sekolah dengan keluarga dan masyarakat dalam membangun ekosistem pendidikan sejalan dengan visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yaitu “Terbentuknya insan serta ekosistem pendidikan dan kebudayaan yang berkarakter dengan berlandaskan gotong royong”. Oleh karena itu, diharapkan kemitraan antar tri sentra pendidikan tersebut dapat berjalan dengan baik dan bermakna. Secara umum didefinisikan bahwa mitra kerja (*stakeholder*) adalah semua pihak yang berpartisipasi dalam proses produksi (penyelesaian pekerjaan) pada suatu unit kerja. Mitra kerja, bisa dalam bentuk perorangan atau lembaga.

Mengacu pada pengertian di atas, mitra kerja sekolah dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu: 1) internal, adalah semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan berkedudukan di dalam sekolah, seperti: peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, termasuk pimpinan; 2) eksternal, adalah semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan berkedudukan di luar sekolah, seperti: orang tua peserta didik, komite sekolah, masyarakat terdekat, dunia usaha/industri, pengguna lulusan, dan Dinas Pendidikan.

## **1. Konsep Kemitraan Sekolah**

Secara etimologis, kata atau istilah kemitraan adalah kata turunan dari kata dasar mitra. Mitra, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) artinya teman, sahabat, kawan kerja. Visual sinonim, kamus online memberikan definisi yang sangat bagus mengenai kemitraan. Kemitraan diartikan sebagai hubungan kooperatif antara orang atau kelompok orang yang sepakat untuk berbagi tanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan. Kemitraan dalam konteks hubungan resiprokal antara sekolah, keluarga dan masyarakat kemitraan bukan sekedar sekumpulan aturan main yang tertulis dan formal atau suatu kontrak kerja melainkan lebih menunjukkan perilaku hubungan yang bersifat erat antara dua pihak atau lebih di mana masing-masing pihak saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Dari definisi-definisi di atas kita bisa mengetahui bahwa hakikat kemitraan adalah adanya keinginan untuk berbagi tanggung jawab yang diwujudkan melalui perilaku hubungan di mana semua pihak yang terlibat saling bantu-membantu untuk mencapai tujuan bersama.

Kemitraan bisa dimaknai sebagai teman, sahabat, kawan kerja. Kemitraan adalah hubungan kooperatif antara orang atau kelompok orang yang sepakat untuk

berbagi tanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan. Kemitraan dalam konteks hubungan resiprokal antara sekolah, keluarga dan masyarakat, kemitraan bukan sekedar sekumpulan aturan main yang tertulis dan formal atau suatu kontrak kerja melainkan lebih menunjukkan perilaku hubungan yang bersifat erat antara dua pihak atau lebih dimana masing-masing pihak saling membantu untuk mencapai tujuan bersama.

Kemitraan sekolah dengan masyarakat merupakan jalinan interaksi yang diupayakan oleh sekolah agar dapat diterima di tengah-tengah masyarakat untuk mendapatkan aspirasi dan simpati dari masyarakat. Kemitraan dilakukan baik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maupun kepentingan melanjutkan pendidikan bagi lulusan sekolah. Dalam menjalin kemitraan tersebut, sekolah maupun masyarakat sama-sama berperan aktif sesuai dengan kepentingannya. Jalinan kemitraan dapat dilakukan juga dengan lembaga pendidikan pada tingkatan di bawahnya maupun yang di atasnya. Misalnya, kemitraan yang dijalin SMP dengan SD dimaksudkan agar tamatan SD tersebut dapat memilih SMP sebagai pilihan pendidikan lanjutannya, sedangkan kemitraan yang dijalin dengan SMA/SMK dimaksudkan agar tamatan SMP tersebut dapat melanjutkan pendidikan di SMA/SMK pilihannya. Kemitraan yang dibangun oleh SMK harus juga dilakukan dengan dunia usaha/industri untuk kepentingan praktik kerja industri, guru tamu, validasi kurikulum, dan pemasaran tamatan.

Manfaat yang dapat diperoleh dari program kemitraan sekolah dengan sekolah dan lembaga lain, di antaranya:

- a) Mendapatkan informasi terkini tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan jenis-jenis dan jumlah tenaga kerja terampil yang diperlukan saat itu dan prediksi untuk masa mendatang.
- b) Memperoleh bantuan peralatan, tenaga ahli, tenaga sukarela
- c) Mendapat kesempatan berbagi pengalaman, seperti pengelolaan sekolah, pengembangan kurikulum, pemberdayaan masyarakat, pelatihan kompetensi, peningkatan sumber daya manusia, dan efisiensi penggunaan peralatan.
- d) Melaksanakan proyek bersama, misal dalam pelatihan, mengembangkan prototipe peraga, pengembangan bakat siswa.
- e) Mendapatkan beasiswa bagi sekolah yang berprestasi amat baik atau tamatan yang performansinya ditempat kerja amat baik.
- f) Meningkatkan kreativitas, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Kemitraan sebagai kegiatan dalam meningkatkan sekolah mempunyai prinsip sebagai berikut:

- a) Tidak bertentangan dengan peraturan perundangan, dan sesuai dengan

Regulasi yang diberlakukan;

- b) Partisipasi, memiliki kesempatan yang sama untuk menyatakan pendapat dan pengambilan keputusan;
- c) Percaya dan saling mempercayai untuk membina kerjasama;
- d) Akseptasi, saling menerima dengan apa adanya dalam kesetaraan.
- e) Komunikasi, masing-masing pihak harus mau dan mampu mengkomunikasikan dirinya serta rencana kerjanya sehingga dapat dikoordinasikan dan disinergikan.
- f) *Partnership* berdasarkan kesepakatan, tidak merendahkan satu dengan yang lain, tetapi sama-masa bersinergi untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kemitraan antar lembaga dapat dilaksanakan dalam bentuk formal (resmi), informal (tidak resmi), formal dan informal, dan formal bilateral atau multi lateral. Masing-masing bentuk kemitraan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kemitraan Formal

Kemitraan formal adalah bentuk kerjasama yang didasarkan pada satu kesepakatan atau perjanjian yang sifatnya mengikat dan dituangkan dalam dokumen naskah bersama. Contoh bentuk kemitraan formal yang dilakukan dengan pihak- pihak lain di luar negeri antar institusi pendidikan dan pelatihan, misalnya kerjasama antar lembaga (bilateral) seperti Indonesia-Australia, Indonesia-Jepang, kerjasama dengan *SEAMOLEC* dan lain-lain.

b) Kemitraan Informal

Kemitraan informal adalah kemitraan yang didasarkan kesepakatan yang tidak mengikat dan tidak dituangkan dalam dokumen naskah kerjasama, tetapi lebih merupakan sebagai wujud adanya cooperative, kebersamaan dan saling menghargai dan menghormati keberadaan dari lembaga masing-masing. Misalnya saling mengundang dalam acara-acara kegiatan seminar, lokakarya, dan saling mengadakan kunjungan antar lembaga yang melakukan kemitraan. Pelaksanaan kemitraan informal dapat sewaktu-waktu berubah atau dihentikan karena perubahan pimpinan atau perubahan kebijakan dari pihak-pihak yang terlibat dalam kemitraan. Contoh: kemitraan sekolah dengan sekolah, *sister school*, dll.

c) Kemitraan formal dan informal

Kemitraan dengan masyarakat dapat digolongkan ke dalam kemitraan informal maupun formal, keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, masyarakat berhak menuntut pendidikan yang baik dan

bermutu. Tetapi pada saat yang sama masyarakat juga berkewajiban berperan aktif dalam penyelenggaraan pendidikan dengan menyumbangkan dana, daya, pikiran, tenaga, dan bentuk-bentuk lain bagi terselenggaranya pendidikan yang bermutu. Dalam perkembangan saat ini dukungan dan peran serta masyarakat dalam menunjang pendidikan yang bermutu di sekolah masih beragam, umumnya dukungan masih bersifat fisik, namun ada juga kelompok masyarakat yang sudah membantu proses pembelajaran. Di sisi lain, masih ada sekolah yang kurang mampu dan mau mendekati masyarakat guna membantu program pendidikan dalam bidang fisik maupun pembelajaran.

d) Kemitraan formal bilateral atau multi lateral

Sesuai dengan tuntutan otonomi daerah, kemitraan yang berkaitan dengan formal bilateral atau multi lateral dalam hal bantuan finansial (bantuan yang harus dikembalikan), perlu mempertimbangkan aspek kewenangan pusat dan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk terlaksananya kemitraan antar lembaga, baik lembaga yang berada di dalam maupun di luar negeri diperlukan program yang disusun untuk tercapainya kemitraan yang efektif dan berkesinambungan. Ruang lingkup kemitraan antar lembaga mencakup kerjasama bidang program *software* (non fisik) dan program *hardware* (fisik), atau salah satu. Bentuk kemitraan yang lainnya adalah berupa bentuk finansial seperti *Grant*, *Softloan*, dan *Loan*.

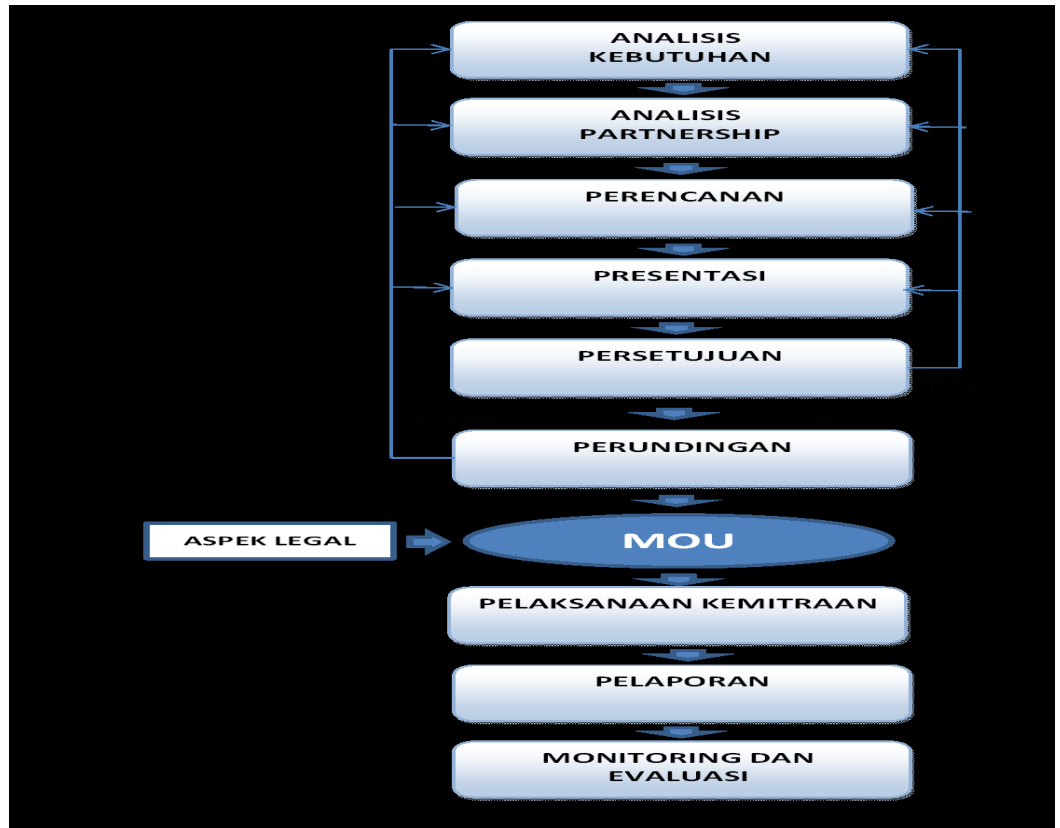
## 2. Implementasi Kemitraan Sekolah

Setiap langkah dalam program kemitraan dilakukan sesuai dengan tahapan yang telah disepakati bersama. Kemitraan harus dilandasi niat baik dan moral komitmen yang kuat. Prosedur pelaksanaan kemitraan antar lembaga dirancang untuk mengorganisasikan proses implementasi program kemitraan sekolah dari tahap analisis, perencanaan hingga tahap akhir yaitu pelaporan dan monitoring. Prosedur ini menitikberatkan pada proses analisis untuk mengetahui kebutuhan program, penentuan institusi yang tepat sebagai mitra, pembuatan dokumentasi dan pelaporan untuk mempermudah pengelolaan sistem informasi kemitraan antar lembaga.

Prosedur pelaksanaan kemitraan antar lembaga secara umum dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Tahap 1 , terdiri dari proses analisis kebutuhan, analisis partnership, perencanaan, dan presentasi
2. Tahap 2, terdiri dari proses persetujuan, perundingan, dan penandatanganan MoU.

3. Tahap 3 , tahap ini terdiri dari 3 bagian yaitu proses pelaksanaan kerjasama, pelaporan, monitoring dan evaluasi



Gambar: Prosedur Pelaksanaan Kemitraan  
(Modul Kemitraan, Dirjen GTK: 2013)

Penjelasan Bagan Alur:

- a). Tahap 1: Analisis kebutuhan, analisis partnership, perencanaan, dan presentasi

- (i). Analisis Kebutuhan

Tahap awal kemitraan antar lembaga dimulai dengan analisis kebutuhan ataupun inovasi untuk melakukan kerjasama. Pemetaan dan identifikasi berbagai potensi yang ada dilakukan secara mendalam. Analisis kebutuhan ini dilakukan dengan mempertimbangkan aspek peningkatan akses, pemetaan kemampuan internal dan eksternal, serta peningkatan kualitas pendidikan. Analisis kebutuhan ini perlu dilakukan agar kerjasama yang dilakukan tepat sasaran, membawa keuntungan yang optimal, efisien dan meningkatkan potensi dan produktifitas pihak-pihak yang melakukan kemitraan.

(ii) Analisis Partnership

Analisis dilakukan untuk menentukan pihak-pihak yang akan diajak untuk bermitra perlu mempertimbangkan agar dapat dihasilkan strategi dan kerjasama yang benar-benar mendorong peningkatan kualitas dan produktivitas, terutama bagi tamatan SMK. Dalam analisis partnership ini dapat mulai dilakukan peninjauan dengan tukar menukar informasi dan kesiapan pihak-pihak pelaksana kegiatan. Analisis yang baik akan mempermudah proses perencanaan dan perundingan karena memperkuat strategi pelaksanaan kemitraan.

(iii) Perencanaan

Perencanaan kemitraan merupakan langkah awal yang sangat menentukan keberhasilan kemitraan yang berkesinambungan. Perencanaan kemitraan dibuat dengan mengacu kepada prinsip-prinsip kerjasama yaitu: sesuai dengan kebutuhan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan berdasarkan kesejajaran dan kesetaraan. Perencanaan dibuat secara berkesinambungan dan integral yang memasukkan keseluruhan aspek mulai dari dokumentasi yang diperlukan sampai kegiatan monitoring dan evaluasi, dan diakhiri dengan pelaporan kemitraan.

Dalam pembuatan rencana kemitraan, ketepatan strategi sangat diperlukan agar tercapainya efektifitas dan efisiensi dari kemitraan yang akan dilaksanakan sesuai dengan perkembangan jaman dan teknologi. Langkah berikutnya dalam perencanaan adalah menyusun proposal kemitraan. Komponen proposal umumnya menyesuaikan kebutuhan dan karakteristik kegiatan kerjasama. Contoh kerangka proposal kerjasama, terdiri dari dasar pemikiran, tujuan, target, tempat dan waktu, anggaran, panitia dan penutup. Contoh lain proposal, terdiri dari Pendahuluan, Bab 1 meliputi rasional, tujuan, ruang lingkup kerjasama, manfaat kerjasama; Bab II. analisis kebutuhan, arah pengembangan, Bab III, program kegiatan, nama kegiatan, jenis kegiatan, tujuan kegiatan, sasaran, jenis kegiatan, deskripsi kegiatan, strategi, evaluasi; Bab IV, penutup. Lampiran-lampiran. Komponen pembiayaan/anggaran dalam penyusunan proposal sangat

penting.

Pada umumnya negosiasi banyak terjadi pada pembahasan pembiayaan atau anggaran, sehingga perencanaan anggaran harus realistis dan efisien. Pembiayaan bagi pelaksana kemitraan dapat bersumber dari berbagai pihak, seperti: (a) Pemerintah pusat/daerah, (b) institusi pelaksana, (c) lembaga donor, atau (d) dibiayai bersama oleh pihak-pihak yang bekerjasama. Pembiayaan dalam program kemitraan sebaiknya dibahas secara rinci dan tuntas antara pihak-pihak yang bermitra sebelum penandatanganan MoU dan dilampirkan pada naskah tersebut.

(iv) Presentasi

Setelah dibuat perencanaan kemitraan presentasi dilakukan kepada pimpinan dan pihak-pihak yang terkait dengan program kemitraan yang telah direncanakan. Presentasi sebaiknya dipersiapkan dengan matang baik materi, alat-alat pendukung, waktu, maupun cara penyampaian, agar bagian-bagian yang terkait dan para pengambil keputusan dapat memahami tujuan dan keuntungan dari program kemitraan yang ditawarkan. Sebaiknya pada proses presentasi ini dilakukan diskusi dan evaluasi awal atas rencana yang telah dibuat.

b) Tahap 2: Proses persetujuan, perundingan, dan penandatanganan MoU.

(i) Persetujuan

Persetujuan dari atasan dan pihak-pihak yang terkait dengan kemitraan yang akan dilakukan sangat penting karena menjadi pendukung kelanjutan dan kelancaran pelaksanaan rencana yang kemitraan yang telah dibuat. Persetujuan ini akan lebih baik jika dibuat dalam bentuk ketetapan formal.

(ii) Perundingan

Tahap ini sangat menentukan untuk kelanjutan dari program kemitraan yang telah dibuat. Dalam proses ini kedua belah pihak yang akan bermitra merundingkan segala aspek, ruang lingkup, bentuk kerjasama dan masalah- masalah teknis lainnya untuk dituangkan dalam perjanjian.

(iii) Penandatanganan Naskah Perjanjian Kerjasama (MoU)



*Memorandum of Understanding* (MoU) merupakan payung dari kerjasama yang akan dilakukan. MoU harus benar-benar memperhatikan aspek legal. Disarankan untuk semua MoU yang dibuat dikonsultasikan kepada ahli bidang hukum di institusi masing-masing. Naskah kerjasama dalam kemitraan dapat dirumuskan oleh masing-masing pihak yang untuk mencari titik temu yang disepakati oleh kedua belah pihak. Beberapa hal yang perlu dicermati pada saat membuat MoU adalah: a) perjanjian kerja sama sesuai dengan hukum yang berlaku serta mengikat kepentingan umum; b) objek dalam surat kerjasama diterangkan dengan jelas; c) masing-masing pihak yang akan terikat dengan surat perjanjian kerjasama ini wajib memberikan identitas yang benar dan jelas; (4) terdapat kesepakatan kedua belah pihak tanpa dasar paksaan apapun; (5) terdapat latar belakang kesepakatan atau retical; (6) isi perjanjian harus jelas untuk kedua belah pihak, yang dijelaskan/dituangkan dalam pasal-pasal dan ayat- ayat; (7) terdapat juga pembahasan tentang mekanisme penyelesaian apabila terjadi sengketa antara kedua belah pihak; (8) adanya tanda tangan kedua belah pihak, dan ada saksi-saksi yang juga wajib menandatangani surat perjanjian; (9) terdapat salinan dalam surat perjanjian. Komponen yang perlu ada dalam suatu naskah kerjasama antara lain: (1) identitas kerja sama; (2) program kerja sama; (3) latar belakang kerjasama; (4) maksud dan tujuan kerja sama; (5) tempat dan waktu kerja sama; (6) lingkup kerjasama; (7) pasal-pasal perjanjian kerja sama; (8) tanggung jawab dan kewajiban kerja sama; (9) prosedur kerja sama; (10) prosedur penyelesaian masalah; (11) ketentuan lain; (12) tanda tangan kedua belah pihak.

c). Tahap 3: Proses pelaksanaan kemitraan, pelaporan, monitoring dan evaluasi

(i) Pelaksanaan kemitraan

Pelaksanaan kemitraan sesuai dengan batasan-batasan yang ada dalam MoU yang telah ditandatangani oleh kedua belah pihak.

(ii) Pelaporan kemitraan

Pelaporan merupakan unsur penting, tidak hanya bagi

dokumentasi, tetapi dapat juga memberikan gambaran kepada berbagai pihak mengenai pekerjaan yang dilakukan. Pelaporan juga dapat memberikan masukan untuk perencanaan dan strategi untuk program kemitraan selanjutnya. Pelaporan sebaiknya berisi informasi, perkembangan, analisis dan rekomendasi. Proses pelaporan yang baik akan mendukung tidak hanya proses monitoring dan evaluasi, lebih jauh pelaporan yang baik akan membantu terciptanya data base yang lengkap yang akan menjadi sumber data bagi kegiatan atau program-program yang lain.

#### (iv) Monitoring dan Evaluasi

Proses monitoring dan evaluasi sangat bermanfaat bagi penilaian kinerja dan efektifitas. Proses ini memerlukan komitmen untuk dijalankan secara berkesinambungan dari berbagai pihak, karena tanpa itu mekanisme pertukaran informasi tidak akan berjalan dengan baik. Kegiatan yang dilakukan dalam proses monitoring dan evaluasi terdiri atas kegiatan-kegiatan: a) pemantauan berkala; b) evaluasi program; c) pemanfaatan hasil pemantauan dan evaluasi.

Kegiatan tim monitoring dan evaluasi adalah: a) mengumpulkan data dan informasi tentang kemitraan yang dilaksanakan, dengan menggunakan kuesioner yang dibuat oleh tim; b) menganalisis dan mengelompokkan data sesuai dengan jenis kemitraan sekaligus membuat data base dalam bentuk software maupun hardware; c) membuat sistem laporan online sehingga data dapat diperbarui terus oleh sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN

Drucker, Peter F, Inovasi dan Kewiraswastaan :Praktek dan Dasar-Dasar (terjemahan). Jakarta : Erlangga, 1996.

Cole, Peter G. & Lorna KS Chan.(1994). Teaching Principle and Practice. New York: Prentice HaKasmir. (2006). Kewirausahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

\_\_\_\_\_, 2016. Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Satuan pendidikan direktorat pendidikan dasar dan menengah.Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

\_\_\_\_\_, 2018. Bahan Pembelajaran Penguatan Kepala Sekolah Pengembangan Kewirausahaa Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) . Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

\_\_\_\_\_, 2018. Bahan Pembelajaran Diklat Penguatan Kepala Sekolah TAM Untuk Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

\_\_\_\_\_, 2018. Peraturan Menteri Pendiidkan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas. Kemeterian pendidikan dan Kebudayaan