

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERJIWA WIRAUSAHA

Suyitno

Program Pascasarjana Universitas Gresik
onteause.ngalam@gmail.com

Abstract

The aims of this study is to describe and explain: (1) school promotion strategy; (2) education and training provision strategy; and (3) graduate marketing and alumni coordination strategy. This study uses a qualitative approach under a multiple case study design. The results of the study show that: (1) school promotion strategy to maintain branding, introduce school, and anticipate changes in government policy; (2) education and training strategy, which consists of strategies related to curriculum and learning materials, such as enterprise, religious content and field-based competency (IT); learning in Production Unit; industrial internship programs; National Exam success strategy; strategy in building up students' characters (disciplined, morality, and attitude); coaching teachers based on reward and punishment, sincerity, and performance assessment; and (3) graduate marketing and alumni coordination strategy conducted since the students are in class XII through the collection of students' biodata, curriculum vitae, and questionnaires, and continued until the students graduates through short message gateway, facebook, email, mailing lists, and direct data collection. Graduate marketings is performed with a target time (expired in 3 months) by leveraging relationships with industrial and business world, empowering organizational networks, as well as the empowerment of alumni.

Key words: *strategy, leadership, school principals, vocational school*

I. Pendahuluan

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai bentuk penyelenggaraan pendidikan kejuruan pada tingkat menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja pada bidang tertentu memiliki peran strategis dalam menyiapkan SDM tingkat menengah. Sonhadji (2012), menegaskan bahwa posisi pendidikan dalam pembangunan suatu bangsa sangat penting, karena menyangkut hak dari setiap warga negara untuk mendapatkan pekerjaan yang layak, serta memenuhi kebutuhan dalam perkembangan suatu masyarakat. Dilihat dari sisi penyelenggaraannya, maka SMK dapat dikategorikan sebagai SMK Negeri dan SMK Swasta.

Bagi SMK Swasta, pemenuhan tujuan pendidikan kejuruan ini merupakan tugas yang berat, karena dihadapkan pada masalah persaingan yang ketat dalam mendapatkan input siswa, menyelenggarakan pendidikan hingga pada pemasaran tamatan. Persaingan

tersebut tidak hanya terbatas dengan sesama sekolah swasta, tetapi juga dengan sekolah negeri. Untuk itulah maka kemampuan beberapa SMK Swasta untuk bertahan dan mampu bersaing dengan SMK Negeri dan swasta lainnya merupakan sebuah fenomena yang menarik. Dalam kompas.com (3 Agustus 2009), disebutkan telah terjadi konflik antara SMK negeri dan swasta yang berakhir pada gugatan SMK Swasta kepada SMK Negeri di kota Malang karena dianggap telah menerima siswa baru melebihi kuota hingga membuat SMK Swasta terancam “gulung tikar”. Keresahan SMK swasta ini dapat dipahami karena SMK swasta merupakan sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat dalam bentuk yayasan sehingga dalam penyelenggaraannya sangat bergantung kepada partisipasi masyarakat tanpa mengandalkan bantuan pemerintah.

Kemampuan bertahan yang dialami oleh beberapa SMK Swasta di kota Malang di tengah situasi persaingan yang ketat ditentukan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah faktor kepemimpinan kepala sekolah. Nanus dan Bennis (1990), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kekuatan utama di balik suksesnya organisasi, dan bahwa untuk menciptakan organisasi yang vital dan langgeng diperlukan kepemimpinan untuk menolong organisasi menemukan visi baru tentang apa yang akan terjadi serta memobilisasikan organisasi ke arah visi baru tersebut.

Sebagai organisasi, kesuksesan sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah. Sergiovanni (1987), mengatakan “*the key for school successfulness is principal.*” Demikian juga Davies (1987), mengungkapkan “*a school pincipal occupies a key position in the school system*”. Hal senada juga dikemukakan Borko, Wolf, Simone, dan Uchiyama (2003) bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama, yang mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi sekolah.

Prasojo (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi memerlukan kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing. Dalam situasi persaingan, Sergiovanni (1998, 37) menyatakan bahwa perubahan yang akan berdampak pada prestasi siswa dan kinerja sekolah yang lebih baik, maka diperlukan *entrepreneurial leadership* yang menerapkan prinsip-prinsip pemasaran dalam pengelolaan sekolah dalam menghadapi persaingan. Kepemimpinan yang demikian adalah kepemimpinan dalam arti pemimpin yang memiliki perilaku kepemimpinan *intrapreneurship* (Pinchot, 1985; Lessem, 1992; Osborne dan Gaebler, 1992; Depdikbud, 1994).

Kepemimpinan kepala sekolah berjiwa wirausaha tidak dimaknai sebagai kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi bisnis dan menjadikan segala sumber daya sekolah sebagai lahan bisnis, melainkan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menerapkan jiwa dan semangat wirausaha dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Alma (2008) mengungkapkan “... wirausaha lebih menekankan pada jiwa, semangat, kemudian diaplikasikan dalam segala aspek kehidupan”. Integrasi antara keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan mental wirausaha inilah yang diharapkan dapat menjadi alternatif solusi dalam pengembangan SMK terutama SMK Swasta dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Demikian penting wawasan kewirausahaan bagi kepala sekolah, hingga dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dengan jelas disebutkan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah kompetensi kewirausahaan. Wawasan

kewirausahaan bagi kepala SMK sangat penting dibandingkan dengan kepala sekolah lainnya, mengingat salah satu tujuan SMK adalah untuk menghasilkan lulusan yang mampu berwirausaha. Disamping itu SMK memiliki sumber daya berupa sarana prasarana dan siswa dengan berbagai kompetensi keahlian yang dapat dipadukan untuk menghasilkan barang/jasa dalam wadah unit produksi. Agar unit produksi tersebut dapat secara optimal berfungsi sebagai sarana pembelajaran sekaligus menghasilkan keuntungan finansial maka diperlukan naluri kewirausahaan kepala sekolah dalam arti praktis.

Terkait dengan kebijakan pemerintah tentang kompetensi kepala sekolah terutama kompetensi kewirausahaan, di kota Malang ditemukan tiga sekolah yang menunjukkan adanya upaya-upaya penerapan kepemimpinan kepala sekolah berjiwa wirausaha tersebut, antara lain: SMK PGRI 3 Malang, SMK Muhammadiyah 2 Malang, dan SMK Telkom Sandhy Putra Malang. Ketiganya merupakan SMK dari 36 SMK Swasta yang ada di kota Malang yang telah menunjukkan kemampuannya menghadapi persaingan dengan karakteristik dan keunikannya.

Keunikan-keunikan tersebut menarik untuk dikaji, terutama terkait dengan "*entrepreneurial leadership*". Hal ini karena keberhasilan SMK PGRI 3 Malang, SMK Muhammadiyah 2 Malang, dan SMK Telkom Sandy Putra Malang dalam mempertahankan eksistensinya pada situasi persaingan yang ketat diduga erat kaitannya dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang menggunakan wawasan, nilai-nilai, dan jiwa kewirausahaan dalam mengelola dan memimpin sekolah tersebut. Kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan yang tidak biasa dilakukan oleh pemimpin sekolah pada umumnya, sehingga pandangan terhadap situasi yang terjadi dan hasil yang didapatpun berbeda dengan SMK Swasta lainnya di kota Malang.

II. Landasan teori

a. Strategi Promosi Sekolah

Salah satu komponen penting dalam pemasaran jasa pendidikan adalah promosi atau komunikasi pemasaran. Menurut Alma (2007), promosi adalah sejenis komunikasi yang memberi penjelasan yang meyakinkan calon konsumen tentang barang dan jasa. Tujuan promosi ialah memperoleh perhatian, mendidik, mengingatkan, dan meyakinkan calon konsumen. Sejalan dengan tujuan promosi yang dikemukakan Alma (2007), James dan Philips (1995) menyatakan bahwa promosi jasa pendidikan mengacu pada tugas untuk menginformasikan dan meyakinkan pasar jasa pendidikan untuk memilih produk jasa pendidikan yang ditawarkan.

Kegiatan promosi, sekolah perlu memperhatikan elemen-elemen promosi yang lebih dikenal sebagai bauran promosi. Pada produk manufaktur, dikenal empat elemen bauran promosi, yaitu: *advertising*, *sales promotion*, *public relation*, dan *personal selling* (Kotler dan Armstrong, 1996). Sementara pada produk jasa pendidikan, Lovelock dan Wright (2002) menambahkan dua elemen yaitu *instructional materials* dan *corporate design*. Wijaya (2012) menjelaskan keenam elemen bauran promosi jasa pendidikan meliputi: (1) Komunikasi pribadi (*personal communication*); (2) Periklanan (*advertising*), (3) Promosi penjualan (*sales promotion*), (4) Publisitas (*publicity*) atau hubungan

masyarakat/ humas (*public relation*), (5) Materi instruksional (*instructional materials*), dan (6) Desain organisasi (*organization design*).

b. Strategi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

1) Kurikulum dan Pembelajaran

Menurut Djojonegoro (1999:75), penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan pendekatan PSG bertujuan: (1) menghasilkan tenaga kerja yang memiliki keahlian profesional, yaitu tenaga kerja yang memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan dan etos kerja yang sesuai dengan tuntutan lapangan kerja; (2) meningkatkan dan memperkuat keterkaitan dan kesepadanan/kecocokan (*link and match*) antara lembaga pendidikan dan pelatihan kejuruan dengan dunia kerja; (3) meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja berkualitas profesional dengan memanfaatkan sumberdaya pelatihan yang ada di dunia kerja; (4) memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap pengalaman kerja sebagai bagian dari proses pendidikan.

Pembelajaran dalam Pendidikan Sistem Ganda (PSG) dilaksanakan melalui pembelajaran di sekolah dan pelatihan di industri (institusi pasangan). Strategi Pembelajaran di sekolah menggunakan pembelajaran berbasis kompetensi (*competency based training*). Pelaksanaan proses pelatihan kerja di industri (institusi pasangan) atau disebut Praktik Kerja Industri harus memperhatikan dua hal yaitu metode dan proses.

Penilaian adalah proses sistematis meliputi pengumpulan informasi (angka atau deskripsi verbal), analisis, dan interpretasi untuk mengambil keputusan. Sedangkan penilaian pendidikan adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar peserta didik. Penilaian diartikan sebagai proses memberikan atau menentukan nilai kepada objek tertentu berdasarkan suatu kriteria tertentu (Sudjana, 2001;3).

2) Strategi Pembinaan Peserta Didik

Penelitian Ekosusilo (2003) menemukan bahwa kedisiplinan merupakan salah satu yang menonjol dari sekolah. Menurut Arikunto (1994), peraturan mengandung tiga aspek, yaitu: (1) perbuatan atau perilaku yang diharuskan dan yang dilarang; (2) akibat atau sanksi yang menjadi tanggungjawab pelaku atau yang melanggar peraturan; dan (3) cara prosedur untuk menyampaikan peraturan kepada subyek yang dikenai peraturan tersebut. Dalam penyusunan sebuah peraturan atau tata tertib hendaknya melibatkan perwakilan dari penegak disiplin (subyek) dan sasaran pelaku disiplin (obyek).

Ketidakdisiplinan siswa dan hukuman yang diterima atas pelanggaran tata tertib, dapat menjadi salah satu penyebab siswa *drop out*. Menurut Imron (2011), *drop out* adalah keluar dari sekolah sebelum waktunya, atau sebelum lulus. Ada banyak sebab mengapa peserta didik *drop out* dan tidak menyelesaikan pendidikannya, yaitu: (1) rendahnya kemampuan yang dimiliki ini, menjadikan penyebab peserta didik merasa berat untuk menyelesaikan pendidikannya; (2) karena tidak punya biaya untuk sekolah; (3) karena sakit yang tidak tahu kapan sembuh; (4) karena bekerja; (5) harus membantu orang tua di ladang; (6) karena di-*drop out* oleh sekolah. Hal ini terjadi karena yang bersangkutan memang sudah tidak mungkin dapat dididik lagi. Tidak dapat dididik lagi ini, bisa disebabkan karena memang kemampuannya rendah, atau dapat juga karena yang bersangkutan memang tidak mau belajar; (7) karena peserta didik itu sendiri yang

ingin *drop out* dan tidak mau sekolah; (8) terkena kasus pidana dengan kekuatan hukum yang sudah pasti; dan (9) karena sekolah dianggap tidak menarik bagi peserta didik. Karena tidak menarik.

Penelitian yang dilakukan Harvard University (Akbar dalam Muslich, 2011) menemukan bahwa kesuksesan seseorang tidak ditentukan semata-mata pengetahuan dan kemampuan teknis (*hard skill*) saja, tetapi lebih oleh kemampuan mengelola diri dan orang lain (*soft skill*). Penelitian ini mengungkapkan bahwa kesuksesan hanya ditentukan 20 % oleh *hard skill* dan sisanya 80 % oleh *soft skill*. Bahkan orang-orang tersukses di dunia bisa berhasil dikarenakan lebih banyak didukung kemampuan *soft skill* daripada *hard skill*. Jika sekolah menginginkan kompetensi yang utuh bagi tamatannya, baik kompetensi di bidang akademik (intelektual) maupun nonakademik (emosional dan spiritual), maka pengembangan *soft skill* pada peserta didik sangat penting untuk galakkan.

3) Strategi Pemberdayaan Guru dan Karyawan

Sumber Daya Manusia di sekolah menempati posisi yang sangat strategis, sebagaimana dikemukakan Sergiovanni (1987) “perbedaan yang paling kritis antara sekolah dengan organisasi lainnya adalah intensitas manusia yang mendasari pekerjaannya. Sekolah adalah organisasi kemanusiaan, produknya adalah manusia serta prosesnya memerlukan sosialiasi manusia”. Menurut Wijaya (2009), sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan komponen utama bagi keberlangsungan hidupnya. Faktor sarana dan prasarana, sistem, serta bahan merupakan komponen pelengkap terhadap SDM. Semua fasilitas, aset, dan prasarana lainnya tidak dapat berfungsi optimal jika tidak tersedia SDM sebagai “penggerak” dari suatu sistem, di samping komponen lainnya (kurikulum, sarana, dan prasarana).

Dalam pembinaan guru dan karyawan, disiplin menjadi salah satu masalah penting. Menurut Handoko (2001), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk melaksanakan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventip dan korektip. Disiplin preventip adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Disiplin korektip adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

c. Strategi Penelusuran dan Pemasaran Tamatan

Penelusuran tamatan (*tracer study*) merupakan bagian penting dari aktivitas sebuah lembaga pendidikan. Melalui penelusuran lulusan akan diperoleh berbagai informasi penting yang sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan, bagi para lulusan, dan juga lembaga-lembaga lain yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. *Tracer study* memungkinkan sebuah lembaga pendidikan melacak kondisi lulusan yang dihasilkan dan dari informasi yang diperoleh dapat diambil berbagai kebijakan dan tindakan yang memberikan manfaat bagi para lulusan dan bagi pengembangan lembaga yang bersangkutan. Salah satu manfaat penting dari penelitian *tracer study* adalah diperolehnya informasi tentang relevansi program pendidikan yang diselenggarakan dengan kebutuhan lapangan (Wuradji, dkk, 2010).

Menurut Sonhadji (2001), manajemen pelayanan yang paling menonjol dalam pendidikan teknik adalah penempatan. Setiap lembaga pendidikan teknologi harus memiliki pusat penempatan (*placement center*). Hal ini berdasarkan asumsi bahwa, dalam pendidikan teknologi, lembaga harus bertanggung jawab dalam membantu para lulusan untuk mendapatkan pekerjaan. Model penyaluran lulusan yang dikembangkan di SMK adalah Bursa Kerja Khusus (BKK). Sementara untuk mengungkapkan, memantau dan mengarahkan kemampuan, bakat, dan minat peserta didik selama proses pembelajaran di SMK dan membantu mempersiapkan peserta didik memasuki lapangan kerja dilakukan melalui Bimbingan Karir.

Berdasarkan hasil penelitian Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Depdikbud (1997), BKK berjalan cukup efektif dalam penyaluran para lulusan untuk mendapatkan pekerjaan. Mekanismenya adalah: BKK menerima informasi dari industri; BKK memanggil para lulusan yang mencari pekerjaan; lulusan mengajukan permohonan kerja. Lulusan yang diterima langsung dapat ke industri untuk bekerja, sedangkan lulusan yang tidak diterima harus segera melapor ke BKK untuk dicarikan alternatif lain.

III. Metode penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multi kasus dengan metode komparatif konstan (*the constant comparative method*). Penelitian dilakukan pada tiga SMK Swasta di Kota Malang, yakni SMK PGRI 3 Malang, SMK Muhammadiyah 2 Malang, dan SMK Telkom Sandhy Putra Malang. Sumber data dalam penelitian ini meliputi: (1) narasumber (informan); (2) peristiwa atau aktivitas; (3) tempat atau lokasi; (4) dokumen dan arsip. Dalam penelitian ini peneliti telah mewawancarai 46 informan, yaitu 17 orang pada kasus I, 14 orang pada kasus II dan 15 orang pada kasus III. Informan terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala bidang, guru, karyawan, siswa orang tua siswa dan alumni.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik, yaitu: (1) wawancara mendalam; (2) observasi berperan serta; dan (3) studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu: analisis data kasus individu (*individual cases*), dan analisis data lintas kasus (*cross-case analysis*). Untuk menjamin keabsahan data, maka dilakukan uji keabsahan data, yang terdiri dari derajat keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), dan kepastian (*confirmability*).

IV. Hasil dan pembahasan

a. Hasil

1) Strategi Promosi Sekolah

Tujuan promosi sekolah pada umumnya sama, yaitu untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas peserta didik baru, tetapi masing-masing sekolah memiliki orientasi yang berbeda. SMK PGRI 3 Malang mengorientasikan kegiatan promosinya untuk menjaga *branding*. Orientasi SMK Muhammadiyah 2 Malang dalam promosi sekolah adalah untuk melakukan pendidikan masyarakat dan mengenalkan sekolah, sementara SMK Telkom Sandhy Putra Malang melakukan promosi sebagai langkahantisipasi terhadap perubahan kebijakan di masa mendatang. Orientasi tersebut mempengaruhi konsep pemasaran yang dilakukan SMK PGRI 3 Malang dengan strategi "sapu bersih", SMK Muhammadiyah 2 Malang yang memiliki SMP/MTS Binaan dengan

pembelajaran bermuatan Kemuhammadiyah dan SMK Telkom Sandhy Putra Malang dengan fokus pada siswa luar kota.

Teknik promosi yang dilakukan oleh kepala sekolah berjiwa wirausaha meliputi: (1) komunikasi pribadi (presentasi, dari mulut ke mulut); (2) periklanan (internet, siaran radio, siaran televisi); (3) promosi penjualan (potongan/ bebas uang gedung); (4) publisitas (even, sponsor *try out* SMP, nonton bareng); (5) bahan instruksional (brosur, buku sukses UAN); (6) desain organisasi (logo, gedung, fasilitas, seragam).

Penerimaan peserta didik baru (PPDB) sebagai tindak lanjut kegiatan promosi dapat dilaksanakan dengan dua jalur, yaitu jalur reguler, dan jalur khusus (raport, prestasi atau penelusuran potensi akademik/ PPA, dan mandiri).

2) Strategi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

a) Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Industri

Kurikulum inti yang dipakai oleh ketiga sekolah dalam proses pembelajaran adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sesuai dengan kebijakan nasional dengan melalui proses sinkronisasi dengan DU/DI dan inovasi sekolah masing-masing. SMK PGRI 3 Malang memberikan porsi lebih besar pada konten kurikulum dengan adanya kelas perusahaan. Di SMK Muhammadiyah 2 Malang ditambahkan dengan muatan lokal ISMUBA (Al-Islam Kemuhammadiyah dan Bahasa Arab. Sementara di SMK Telkom Sandhy Putra mempertajam komponen produktif dengan memberikan muatan lokal kompetensi-kompetensi terkini yang berkembang dan dibutuhkan di industri IT.

b) Pembelajaran di Unit Produksi

Tingkat pemberdayaan Unit Produksi/Jasa pada tiga sekolah bervariasi, namun keseluruhannya diarahkan pada dua aspek yaitu sarana pembelajaran siswa dan unit usaha yang mendatangkan keuntungan finansial. Unit Produksi/Jasa (UP/J) di SMK PGRI 3 Malang telah dikelola secara profesional, sehingga tidak hanya sebagai tempat belajar dan lapangan kerja bagi siswa tetapi juga telah menjadi sumber pendapatan bagi lembaga. Sementara di SMK Muhammadiyah 2 Malang masih dalam lingkup internal sekolah. Sedangkan di SMK Telkom Sandhy Putra Malang belum menampakkan eksistensinya karena masih berupa penyewaan fasilitas yang belum dapat dianggap sebagai Unit Produksi.

c) Penyelenggaraan Prakerin

Ketiga sekolah yang diteliti menggunakan menyelenggarakan prakerin pada bulan-bulan tertentu. Perbedaannya terletak pada durasi dan tingkat/semester. SMK PGRI 3 Malang menyelenggarakan prakerin selama satu tahun pada semester 3-4 (kelas XI). SMK Muhammadiyah 2 Malang melaksanakan prakerin selama tiga bulan pada awal semester 4 (kelas XI), sedangkan SMK Telkom Sandhy Putra Malang melaksanakannya pada awal semester 5 (kelas XII) selama tiga bulan. SMK Telkom Sandhy Putra Malang dan SMK PGRI 3 Malang lebih banyak mengirim siswanya ke luar kota, sementara untuk SMK Muhammadiyah 2 Malang di lingkungan Kabupaten Malang.

d) Penerapan Strategi Sukses Ujian Nasional

Terlepas dari pro kontra tentang Ujian Nasional, ketiga sekolah memandang bahwa Ujian Nasional harus mendapat perhatian dan dipersiapkan. Persiapan tersebut secara garis besar dikelompokkan menjadi tiga kegiatan, yaitu (1) penambahan jam pelajaran

UN / bimbingan belajar / *drill*; (2) *try out*; dan (3) doa bersama / shalat dhuha. Ketiga bentuk kegiatan ini dirancang melalui perencanaan yang matang. Ketiga sekolah memiliki alasan yang berbeda tentang instruktur dalam penambahan jam pelajaran UN. SMK PGRI 3 Malang lebih percaya kepada SDM internal (guru-guru) karena alasan pengendalian siswa, sementara SMK Muhammadiyah 2 Malang dan SMK Telkom Sandhy Putra memadukan antara guru dengan pengajar dari luar (bukan LBB) dengan tujuan sebagai bahan perbandingan. Intensitas kegiatan doa bersama juga berbeda. SMK Muhammadiyah 2 Malang menjadikannya sebagai kegiatan harian selama kelas XII, sementara dua sekolah yang lain dilaksanakan beberapa kali saja.

e) Pembinaan Siswa Berbasis Karakter

Dasar pembinaan siswa di tiga sekolah yang diteliti berbeda-beda, namun semuanya bermuara pada implementasi pendidikan karakter. SMK PGRI 3 Malang mengedepankan disiplin, sementara SMK Muhammadiyah 2 Malang menggunakan pendekatan akhlak. Sedangkan SMK Telkom Sandhy Putra Malang lebih menonjolkan pembinaan sikap (*attitude*).

f) Pembinaan Guru dan Karyawan Berbasis Kinerja

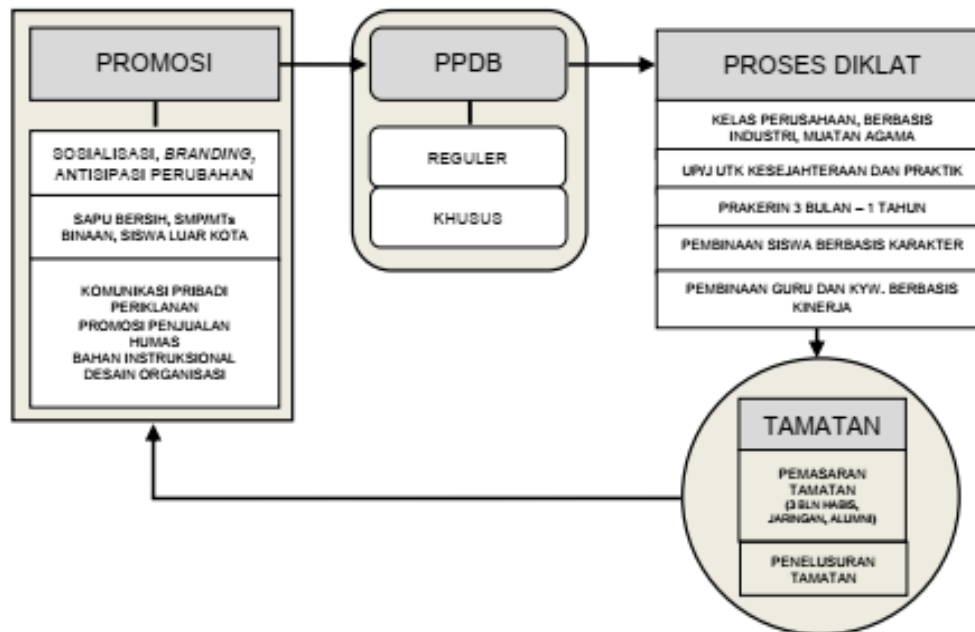
SMK Swasta yang diteliti memiliki model masing-masing dalam menggerakkan guru dan karyawan dalam meningkatkan produktivitasnya untuk kemajuan lembaga. SMK PGRI 3 Malang memberlakukan aturan yang ketat dan memberikan *reward and punishment* kepada guru dan karyawan. SMK Muhammadiyah 2 Malang cenderung lebih memberikan perlakuan kekeluargaan dalam membina guru dan karyawan dengan konsep kerja ikhlas. Sementara SMK Telkom Sandhy Putra Malang menerapkan teknik evaluasi kinerja, yang tidak hanya dilakukan oleh atasan, tetapi juga oleh pengguna jasa yaitu siswa.

3) Strategi Penelusuran dan Pemasaran tamatan

Penelusuran tamatan yang dilakukan oleh ketiga sekolah yang diteliti dilakukan sejak siswa kelas XII hingga mereka lulus. Penelusuran pada dasarnya dilakukan untuk memperoleh informasi tingkat *outcome* sekolah sekaligus sebagai bahan evaluasi efektivitas pembelajaran. Media yang digunakan berupa *curriculum vitae*, dan angket, dan terus berlanjut sampai dengan siswa lulus dan tidak berada di sekolah dengan menggunakan media *sms gateway*, *facebook*, *email*, *mailing list*, dan pendataan secara langsung.

Pemasaran tamatan pada dasarnya merupakan kegiatan penempatan tamatan pada bidang yang dikehendaki, bekerja, kuliah, maupun berwirausaha. Peranan sekolah pada tiga SMK Swasta yang diteliti tidak sebatas sebagai fasilitator akan tetapi terlibat langsung dalam proses tersebut. Pemasaran tamatan dapat dilakukan dengan target waktu tertentu melalui kerjasama dengan DU/DI, penggunaan jaringan organisatoris, maupun pemberdayaan alumni sesuai dengan karakteristik dan kemampuan sekolah.

Ketiga temuan tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah berjiwa wirausaha tersebut merupakan sebuah siklus yang memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Keterkaitan antara temuan-temuan penelitian tersebut diilustrasikan dalam diagram konteks sebagaimana tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berjiwa Wirausaha

b. Pembahasan

1. Strategi Promosi Sekolah

Tujuan promosi sekolah pada umumnya sama, yaitu untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas peserta didik baru, tetapi masing-masing sekolah memiliki orientasi yang berbeda. SMK PGRI 3 Malang mengorientasikan kegiatan promosinya untuk menjaga *branding*. Orientasi SMK Muhammadiyah 2 Malang dalam promosi sekolah adalah untuk melakukan pendidikan masyarakat dan mengenalkan sekolah, sementara SMK Telkom Sandhy Putra Malang melakukan promosi sebagai langkah antisipasi terhadap perubahan kebijakan di masa mendatang. Orientasi tersebut mempengaruhi konsep pemasaran yang dilakukan SMK PGRI 3 Malang dengan strategi “Sapu Bersih” dan “Layanan Tuntas”, SMK Muhammadiyah 2 Malang yang memiliki SMP/MTs Binaan dengan pembelajaran bermuatan Kemuhammadiyahan dan SMK Telkom Sandhy Putra Malang dengan fokus pada siswa luar kota, maka dapat dikatakan bahwa ketiga sekolah ini menganut konsep pemasaran.

Kotler dan Armstrong (1996), mengungkapkan lima konsep pemasaran yang merupakan strategi yang dianut oleh perusahaan dalam menguasai pasar dan memenangkan persaingan, yaitu: (1) konsep produksi (*production concept*); (2) konsep produk (*product concept*); (3) konsep penjualan (*selling concept*); (4) konsep pemasaran (*marketing concept*); dan (5) konsep sosial (*social concept*). Konsep pemasaran berarti sekolah tidak hanya menawarkan jasa pendidikan dengan berbagai keunggulannya, tetapi juga memperhatikan keinginan (*wants*) dan kebutuhan (*needs*) calon siswa. Hal ini berarti bahwa promosi tidak berhenti pada saat calon siswa mendaftar, tetapi terus berlanjut dengan pemberian pelayanan pada saat mereka menjadi siswa dan setelah lulus.

Alasan-alasan dilakukannya promosi dikemukakan oleh Indradjaja dan Karno (2007), yaitu: (1) kita perlu meyakinkan masyarakat dan pelanggan jasa pendidikan (siswa, orang tua siswa, dan pihak terkait lainnya) bahwa sekolah yang kita kelola masih eksis; (2) kita perlu meyakinkan masyarakat dan pelanggan jasa pendidikan bahwa jasa pendidikan yang kita lakukan relevan dengan kebutuhan mereka; (3) kita perlu melakukan pemasaran jasa pendidikan agar jenis jasa pendidikan yang kita lakukan dapat dikenal dan dipahami oleh masyarakat, terutama pelanggan jasa pendidikan; dan (4) kita perlu melakukan pemasaran jasa pendidikan agar eksistensi sekolah tidak ditinggalkan oleh masyarakat dan pelanggan jasa pendidikan

Dengan mengadaptasi pendapat Kotler dan Amstrong (1996) maka strategi yang dilakukan sekolah dalam melakukan promosi dapat digolongkan menjadi: (1) periklanan (radio, televisi, brosur, internet, papan reklame); (2) presentasi/ promosi penjualan (pemberian potongan biaya pendidikan, kursus mengemudi gratis); (3) presentasi / penjualan pribadi (presentasi ke sekolah-sekolah); (4) humas / publisitas (pameran, servis gratis, gerak jalan, *try out* SMP), dan (5) promosi dari mulut ke mulut.

Promosi yang berhasil dapat meningkatkan jumlah pendaftar sehingga dapat dilakukan seleksi yang lebih ketat. Djojonegoro (1998) menyebutkan bahwa sekolah unggulan adalah sekolah yang memiliki indikator antara lain melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar. Hal ini dilakukan dengan pembukaan beberapa jalur PPDB, seperti: a. program PPA ; b. program reguler; c. jalur raport; d. jalur prestasi; dan e. jalur mandiri.

2. Strategi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Temuan penelitian terkait dengan strategi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan meliputi strategi dalam hal: a. kurikulum dan pembelajaran; b. pembelajaran di Unit Produksi; c. Prakerin; d. sukses Ujian Nasional; e. pembinaan siswa; dan f. pembinaan guru dan karyawan;

a. Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum inti yang dipakai oleh ketiga sekolah dalam proses pembelajaran adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sesuai dengan kebijakan nasional dengan melalui proses sinkronisasi dengan DU/DI dan inovasi sekolah masing-masing. SMK PGRI 3 Malang memberikan porsi lebih besar pada konten kurikulum dengan adanya kelas perusahaan. Di SMK Muhammadiyah 2 Malang ditambahkan dengan muatan lokal ISMUBA (Al-Islam Kemuhammadiyah dan Bahasa Arab. Sementara di SMK Telkom Sandhy Putra mempertajam komponen produktif dengan memberikan muatan lokal kompetensi-kompetensi terkini yang berkembang dan dibutuhkan di industri IT.

Sebagaimana dikemukakan Sonhadji (2012) bahwa pendidikan kejuruan memiliki karakteristik yang berbeda dengan pendidikan umum, ditinjau dari kriteria pendidikan, substansi pelajaran, dan lulusannya, maka SMK harus memenuhi kriteria pendidikan kejuruan sebagaimana diungkapkan Finch & Crunkilton (1984) yaitu: (1) orientasi pada kinerja individu dalam dunia kerja; (2) justifikasi khusus pada kebutuhan nyata di lapangan; (3) fokus kurikulum pada aspek-aspek psikomotorik, afektif, dan kognitif; (4) tolok ukur keberhasilan tidak hanya terbatas di sekolah; (5) kepekaan terhadap perkembangan dunia kerja; (6) memerlukan sarana dan prasarana yang memadai; dan (7) adanya dukungan masyarakat.

b. Pembelajaran di Unit Produksi

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa tingkat pemberdayaan Unit Produksi/Jasa pada tiga sekolah bervariasi, namun keseluruhannya diarahkan pada dua aspek yaitu sarana pembelajaran siswa dan unit usaha yang mendatangkan keuntungan finansial. Unit Produksi/Jasa (UP/J) di SMK PGRI 3 Malang telah dikelola secara profesional, sehingga tidak hanya sebagai tempat belajar dan lapangan kerja bagi siswa tetapi juga telah menjadi sumber pendapatan bagi lembaga. Sementara di SMK Muhammadiyah 2 Malang masih dalam lingkup internal sekolah. Sedangkan di SMK Telkom Sandhy Putra Malang belum menampakkan eksistensinya karena masih berupa penyewaan fasilitas yang belum dapat dianggap sebagai Unit Produksi.

UP/J SMK/MAK ialah suatu proses kegiatan usaha yang dilakukan sekolah/madrasah secara berkesinambungan, bersifat akademis dan bisnis dengan memberdayakan warga sekolah/madrasah dan lingkungan dalam bentuk unit usaha produksi/jasa yang dikelola secara profesional (Sartono dalam Usman, 2007).

Penyelenggaraan kegiatan unit produksi juga akan memberikan keuntungan sebagai berikut: (1) menciptakan lapangan pekerjaan di lembaga yang bersangkutan; (2) mendorong sekolah lembaga pendidikan untuk mandiri dalam mengatasi masalah penurunan satuan biaya pendidikan kejuruan; dan (3) meningkatkan mutu dan perilaku integritas (Depdikbud, 1987). Tingkat pesanan unit produksi dari masyarakat dan DU/DI berupa pesanan barang/produk atau jasa pelatihan menjadi salah satu ukuran tingkat popularitas (Depdikbud, 1995).

c. Penyelenggaraan Praktik Kerja Industri (Prakerin)

Ketiga sekolah yang diteliti menyelenggarakan prakerin pada bulan-bulan tertentu. Perbedaannya terletak pada durasi dan tingkat/semester. SMK PGRI 3 Malang menyelenggarakan prakerin selama satu tahun pada semester 3-4 (kelas XI). SMK Muhammadiyah 2 Malang melaksanakan prakerin selama tiga bulan pada awal semester 4 (kelas XI), sedangkan SMK Telkom Sandhy Putra Malang melaksanakannya pada awal semester 5 (kelas XII) selama tiga bulan. SMK Telkom Sandhy Putra Malang dan SMK PGRI 3 Malang lebih banyak mengirim siswanya ke luar kota, sementara untuk SMK Muhammadiyah 2 Malang di lingkungan Kabupaten Malang. Pelaksanaan pendidikan sistem ganda (PSG) menurut Majelis Pendidikan Kejuruan Nasional (1996), dapat dilaksanakan dalam tiga model, yaitu: (1) *day release*; (2) *block release*; dan (3) *hour release*. Dalam *day release* disepakati bersama dari enam hari belajar dalam satu minggu, berapa hari di institusi pasangan dan berapa hari di sekolah. Dalam *block release* disepakati bersama bulan/semester mana di institusi pasangan, dan bulan/semester mana di sekolah. Sedangkan dalam penyelenggaraan *hour release* disepakati jam-jam belajar yang harus dilepas dari sekolah dan diganti menjadi jam-jam bekerja di institusi pasangan. Dengan demikian maka penyelenggaraan prakerin di ketiga sekolah tersebut menganut pola PSG *block release*.

Alasan mendasar dilakukan prakerin sebagaimana diungkapkan Usman (2009: 75) "Apabila dikaji dari semakin membengkaknya angka pengangguran, maka keperluan mempertemukan kepentingan dunia pendidikan dengan dunia kerja semakin mendesak. Contoh penerapan pendekatan ini adalah diterapkannya pendidikan sistem ganda melalui kebijakan *link and match*." Menurut Wena (1997,30), pemanfaatan dua lingkungan belajar, di sekolah dan di luar sekolah dalam kegiatan proses pendidikan

itulah yang disebut dengan program PSG. Lingkungan belajar di luar sekolah adalah institusi pasangan disingkat IP yaitu dunia usaha/industri, lembaga swasta atau institusi pemerintah atau masyarakat yang memproduksi barang dan/atau jasa dan yang memiliki sumber daya untuk bersama-sama SMK menyelenggarakan PSG.

d. Penerapan Strategi Sukses Ujian Nasional

Terlepas dari pro kontra tentang Ujian Nasional, ketiga sekolah memandang bahwa Ujian Nasional harus mendapat perhatian dan dipersiapkan. Persiapan tersebut secara garis besar dikelompokkan menjadi tiga kegiatan, yaitu (1) penambahan jam pelajaran UN / bimbingan belajar / *drill*; (2) *try out*; dan (3) doa bersama / shalat dhuha. Ketiga bentuk kegiatan ini dirancang melalui perencanaan yang matang. Ketiga sekolah memiliki alasan yang berbeda tentang instruktur dalam penambahan jam pelajaran UN. SMK PGRI 3 Malang lebih percaya kepada SDM internal (guru-guru) karena alasan pengendalian siswa, sementara SMK Muhammadiyah 2 Malang dan SMK Telkom Sandhy Putra memadukan antara guru dengan pengajar dari luar (bukan LBB) dengan tujuan sebagai bahan perbandingan. Intensitas kegiatan doa bersama juga berbeda. SMK Muhammadiyah 2 Malang menjadikannya sebagai kegiatan harian selama kelas XII, sementara dua sekolah yang lain dilaksanakan beberapa kali saja.

Berbagai upaya yang dilakukan sekolah dalam mempersiapkan Ujian Nasional tetap tidak lepas dari hakikat Ujian Nasional sebagai bentuk penilaian. Marylin & Quarantality (1987:9) mengatakan penilaian adalah tindakan tentang penetapan derajat penguasaan atribut tertentu oleh individu atau kelompok (*the act of determining the degree to which an individual or group possesses a certain attribute*). Untuk itulah dalam pemberian tambahan jam pembelajaran selalu diukur tingkat perkembangan serta kesiapannya melalui *try out*.

e. Pembinaan Siswa Berbasis Karakter

Dasar pembinaan siswa di tiga sekolah yang diteliti berbeda-beda, namun semuanya bermuara pada implementasi pendidikan karakter. SMK PGRI 3 Malang mengedepankan disiplin, sementara SMK Muhammadiyah 2 Malang menggunakan pendekatan akhlaq. Sedangkan SMK Telkom Sandhy Putra Malang lebih menonjolkan sikap (*attitude*).

Pembentukan sikap yang baik di sekolah memiliki andil yang besar dengan bagi perubahan perilaku siswa. sikap secara umum diartikan sebagai kesediaan bereaksi individu terhadap sesuatu hal (Sunarto, dkk, 1999:170). Sikap berkaitan dengan motif dan mendasari tingkah laku seseorang. Sikap bukan suatu tindakan atau aktivitas, melainkan berupa kecenderungan tingkah laku.

Pembinaan siswa berbasis karakter ini sangat penting mengingat sekolah, dalam hal ini guru memiliki peran penting dalam pembentukan tingkah laku siswa. Menurut Sunarto, dkk (1999 : 175), dalam usaha membentuk tingkah laku sebagai pencerminan nilai-nilai kehidupan tertentu ternyata faktor lingkungan memegang peranan penting. Di antara unsur-unsur lingkungan sosial yang berpengaruh, yang tampaknya sangat penting adalah unsur lingkungan berbentuk manusia yang langsung dikenal atau dihadapi oleh seseorang sebagai perwujudan dari nilai-nilai tertentu. Dalam hal ini lingkungan sosial terdekat yang terutama terdiri dari mereka yang berfungsi sebagai pendidik dan pembina yaitu guru. Makin jelas sikap dan sifat lingkungan

terhadap nilai kehidupan tertentu dan moral makin kuat pula pengaruhnya untuk membentuk tingkah laku yang sesuai.

f. Pembinaan Guru dan Karyawan Berbasis Kinerja

SMK Swasta yang diteliti memiliki model masing-masing dalam menggerakkan guru dan karyawan dalam meningkatkan produktivitasnya untuk kemajuan lembaga. SMK PGRI 3 Malang memberlakukan aturan yang ketat dan memberikan *reward and punishment* kepada guru dan karyawan. SMK Muhammadiyah 2 Malang cenderung lebih memberikan perlakuan kekeluargaan dalam membina guru dan karyawan dengan konsep kerja ikhlas. Sementara SMK Telkom Sandhy Putra Malang menerapkan teknik penilaian kinerja, yang tidak hanya dilakukan oleh atasan, tetapi juga oleh pengguna jasa yaitu siswa.

Guru dan karyawan perlu secara terus menerus dibina dan dikembangkan karena mereka merupakan garda terdepan dalam melayani siswa dan *stakeholders* lainnya. Alma dan Hurriyati (2007) mengatakan bahwa semua sikap dan tindakan karyawan, bahkan cara berpakaian karyawan dan penampilan karyawan, mempunyai pengaruh terhadap persepsi konsumen atau keberhasilan penyampaian jasa.

Pemberdayaan dan pembinaan guru dan karyawan sesungguhnya tidak lepas dari penilaian. Penilaian tenaga kependidikan tentang unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feed back* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijakan terhadap pegawai, seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain-lain (Hariandja, 2002)

3. Strategi Penelusuran dan Pemasaran Tamatan

Penelusuran tamatan yang dilakukan oleh ketiga sekolah yang diteliti dilakukan sejak siswa kelas XII hingga mereka lulus. Media yang digunakan berupa *curriculum vitae*, dan angket. Pada saat siswa lulus dan tidak berada di sekolah digunakan media *sms gateway, facebook, email, mailing list*, dan pendataan secara langsung. Penelusuran pada dasarnya dilakukan untuk memperoleh informasi tingkat outcome sekolah sekaligus sebagai bahan evaluasi efektivitas pembelajaran. Wuradji, dkk. (2010) menyatakan bahwa salah satu manfaat penting dari penelitian *tracer study* adalah diperolehnya informasi tentang relevansi program pendidikan yang diselenggarakan dengan kebutuhan lapangan. Finch, dkk (dalam Wuradji, dkk: 2010) mengemukakan bahwa studi penelusuran bertujuan untuk mengetahui mobilitas tamatan dan kepuasan tamatan terhadap pekerjaannya. Meyer, dkk. (dalam Wuradji, dkk: 2010) mengklasifikasi tujuan studi penelusuran menjadi tiga hal: a. untuk memperbaiki pengajaran dan pembelajaran di sekolah, b. untuk membantu alumni dalam mencari pekerjaan, dan c. untuk mengumpulkan informasi penting sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki program.

Pemasaran lulusan pada dasarnya merupakan kegiatan penempatan lulusan pada bidang yang dikehendaki, bekerja, kuliah, maupun berwirausaha. Pemasaran tamatan dapat dilakukan dengan target waktu tertentu melalui kerjasama dengan DU/DI, penggunaan jaringan organisatoris, maupun pemberdayaan alumni sesuai dengan karakteristik dan kemampuan sekolah. Peranan sekolah pada tiga SMK Swasta yang

diteliti tidak sebatas sebagai fasilitator akan tetapi terlibat langsung dalam proses tersebut. Hal ini sejalan dengan maksud pemasaran sebagaimana dikemukakan Kotler dan Fox (1995) bahwa pemasaran yang digunakan secara khusus di sekolah adalah proses analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program yang dirumuskan secara hati-hati, yang dirancang untuk menghasilkan pertukaran nilai secara sukarela dengan pasar sasaran (*target market*).

V. Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan temuan dan pembahasan fokus penelitian maka disimpulkan tiga hal yaitu: (1) tujuan promosi sekolah pada ketiga kasus yang diteliti berbeda, yakni untuk menjaga *branding*, memperkenalkan sekolah, dan mengantisipasi perubahan kebijakan pemerintah. Perbedaan tujuan tersebut membedakan strategi promosi, teknik promosi dan jalur penerimaan peserta didik baru; (2) strategi dalam hal kurikulum dan pembelajaran yaitu penyelenggaraan kelas perusahaan, muatan keagamaan (Kemuhammadiyah) dan berbasis bidang kompetensi (IT); pembelajaran di Unit Produksi; penyelenggaraan Prakerin; strategi sukses Ujian Nasional; strategi dalam pembinaan kesiswaan yang berbasis karakter (disiplin, akhlaq, dan *attitude*); pembinaan guru berbasis *reward and punishment*, keikhlasan, dan penilaian kinerja; dan (3) pPenelusuran tamatan dilakukan sejak siswa masih duduk di kelas XII dengan penelusuran langsung melalui pengisian biodata, *curriculum vitae*, maupun angket, dan terus berlanjut sampai dengan siswa lulus dan tidak berada di sekolah dengan menggunakan *sms gateway*, *facebook*, *email*, *mailing list*, dan pendataan secara langsung. Pemasaran lulusan dilakukan dengan target waktu tertentu (3 Bulan Habis) dengan memanfaatkan hubungan baik dengan DU/DI, pemberdayaan jaringan organisatoris (Muhammadiyah), serta pemberdayaan alumni.

Selanjutnya penulis menyarankan kepada pihak-pihak yang berkepentingan bahwa: (1) SMK PGRI 3 Malang, SMK Muhammadiyah 2 Malang, dan SMK Telkom Sandhy Putra Malang agar mendokumentasikan program, proses, dan hasil penerapan strategi dalam promosi sekolah, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pemasaran lulusan dan menjadikannya sebagai bahan untuk melakukan perbaikan dan inovasi serta menjamin keberlanjutan; (2) Yayasan agar melakukan revitalisasi fungsi dan peran yayasan sebagai penyelenggara pendidikan, sehingga tidak sebatas menjalankan fungsi legalitas formal, tetapi secara jelas dijabarkan fungsi dan perannya dalam kegiatan operasional sekolah yang dipahami oleh seluruh pengelola sekolah melalui kegiatan sosialisasi dan publikasi internal, serta terlibat secara aktif dalam penetapan visi, misi, dan tujuan sekolah serta berperan dalam penyusunan program sekolah, pendampingan kegiatan operasional, dan evaluasi kinerja sekolah; (3) Kepada SMK Swasta lainnya agar secara terus menerus mengembangkan kompetensi dan wawasan kewirausahaan, baik secara mandiri maupun melalui wadah MKKS maupun pihak terkait lainnya guna menciptakan ide kreatif, tindakan yang inovatif, dan usaha-usaha yang sungguh-sungguh dengan komitmen tinggi dan keberanian mengambil risiko serta memperkuat jejaring kerjasama dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan SMK swasta; (4) Dinas Pendidikan Kota Malang agar memberikan *reward* kepada SMK-SMK swasta yang berhasil melakukan inovasi dan membuktikan keunggulannya dengan cara memberikan prioritas program bantuan dan bentuk pembinaan lainnya serta memberikan dukungan secara nyata kepada SMK swasta dengan memfasilitasi SMK-SMK swasta yang telah

terbukti unggul dibandingkan dengan SMK swasta lainnya untuk melakukan desiminasi kepada SMK swasta lainnya dalam bentuk pendampingan melalui wadah Gugus SMK yaitu kumpulan beberapa SMK swasta dalam koordinasi SMK swasta yang telah terbukti unggul dan berdaya saing; (5) Direktorat Pembinaan SMK agar dalam penyusunan dan pengimplementasian program Direktorat Pembinaan SMK memberikan program *reward* khusus bagi SMK-SMK swasta yang berhasil melakukan inovasi dalam hal kepemimpinan sekolah, disamping program-program yang secara umum dapat diakses oleh seluruh SMK baik negeri maupun swasta; dan (6) peneliti berikutnya agar dapat melakukan penelitian lebih lanjut, khususnya terkait dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah berjiwa wirausaha, di samping itu juga diharapkan dapat melakukan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah berjiwa wirausaha pada jenjang dan jenis pendidikan yang lain sehingga dapat diketahui keefektifan praktik kepemimpinan kepala sekolah berjiwa wirausaha yang lebih luas.

Daftar Referensi

- Alma, B. 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran jasa*. Bandung: CV. Alfabeta
- Alma, B. dan Hurriyati, R. 2007. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Arikunto, S. 1994. *Manajemen Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdikbud. 1995. *Indikator Keberhasilan Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah – Depdikbud.
- Depdikbud. 1997a. *Keterampilan Menjelang 2020 Untuk Era Global*. Jakarta: Dit. Dikmenjur, 1997.
- Depdikbud. 1997b. *Perangkat Pendukung pelaksanaan Pendidikan Sistem Ganda*. Jakarta: Dit. Dikmenjur-Depdikbud
- Djojonegoro, W. 1994. *Kebijakan dan Program Pengembangan Pendidikan Kejuruan di Indonesia*. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional dan Temu Karya VII Forum Komunikasi FPTK Se-Indonesia, 28 November 1994, FPTK IKIP Surabaya.
- Djojonegoro, W. 1998. *Lima Tahun Mengemban Tugas Pengembangan SDM: Tantangan yang Tiada Hentinya*. Jakarta: Balitbang, Depdikbud.
- Djojonegoro, W. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Melalui Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*. Jakarta: PT Balai Pustaka
- Finch, C.R, dan Crunkilton, J.R. 1984. *Curriculum Development in Vocational and Technical Education: Planning, Content and Implementation*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Guru SMK Swasta Layangkan Gugatan Perdata. Kompas.com. diakses 1 Nopember 2011.
- Handoko, T.H. 2000. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Peersonalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Harrison, S. 1995. *Marketers Guide To Public Relations*. New York: John Willwy And Sons, Inc
- Imron, A. 2011. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara

- Kartajaya, H. 2004. *Positioning, Diferensiasi, dan Brand*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Terjemahan Benjamin Molan, Jakarta: PT. Indeks kelompok Gramedia.
- Kotler, P. dan Amstrong, G. 1996. *Principles of Marketing* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Lessem, R. 1992. *Memenangkan dan Memelihara Pelanggan*. Terjemahan Harahap. Jakarta: Pustaka Tangga.
- Lovelock, C. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C. dan Wright, L. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nanus, B. dan Bennis, W. 1990. *Kepemimpinan: Strategi dalam Mengemban Tanggung Jawab*. Terjemahan Victor Purba. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: PT. Tarsito
- Osborne, D. dan Gaebler, T. 1992. *Mewirusahaakan Birokrasi (Reinventing Government) Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*. Terjemahan Abdul Rosyid. 2005. Jakarta: Penerbit PT. Pustakan Binaman Presindo.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Porter, M.E. 1980. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan Agus Maulana. 1990. Jakarta: Penerbit Airlangga.
- Prasojo, L.D. Maret 2004. *Kepemimpinan Intrepreneur dalam Pendidikan*. *Dinamika Pendidikan*, XI (1): 87-95.
- Priyadarma, T. 2001. *Kreativitas dan Strategi*. Jakarta: PT. Golden Trayon Press
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship, a Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Sergiovanni, T.J. 1998. Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*. 1 (1): 37-46.
- Siskandar. "Kurikulum BerbasisKompetensi Pendidikan DasarDan Menengah," Makalah: Jakarta, 2003.
- Soedarsono, S. 2009. *Karakter Mengantar Bangsa dari Gelap Menuju Terang*. Jakarta: PT. Media Elex Komputindo.
- Sonhadji, A. 2001. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, A. 2012. *Manusia, Teknologi, dan Pendidikan Menuju Peradaban Baru*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang (UM Press).
- Steers, R.M dan Porter, L. W. 2001. *Motivation and Work Behavior*. New York: Accademic Press
- Sudjana, N. 2001. *Penilaian Hasil ProsesBelajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sunarto. 1999. *Perkembangan peserta didik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suriansyah, A. 2007. *Manajemen Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Pendidikan Persekolahan*. Jakarta: Depdiknas.

- Usman, H. 2007. *Manajemen Unit Produksi/Jasa sebagai Sumber Belajar Siswa dan Penggalian Dana Pendidikan Persekolahan*. Bahan Diklat Kepala Sekolah. Jakarta: PMPTK – Depdiknas.
- Usman, H. 2009. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, D. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 12 (8): 69-86.
- Wijaya, D. 2012. *Pemasaran Jasa Pendidikan, "Mengapa Sekolah Memerlukan Marketing?"*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wuradji, M.S., Muhyadi, dan Alip, M. 2010. *Studi Penelusuran Lulusan Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta*. Laporan Penelitian. Yogyakarta: PPS-UNY.