

Strategi Kepala Sekolah dalam Penginternalisasian Nilai-nilai Kewirausahaan di Lembaga PAUD Swasta

Hanna Permatasari Tanjung¹, Achmad Supriyanto², Asep Sunandar²

¹Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang

²Administrasi Pendidikan-Universitas Negeri Malang

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 15-08-2019

Disetujui: 14-10-2020

Kata kunci:

headmaster;
internalisation;
entrepreneurial values
kepala sekolah;
internalisasi;
nilai-nilai kewirausahaan

ABSTRAK

Abstract: The aim of this research is to find out principal's strategy in internalizing the entrepreneurial values in private early childhood education institution. This is a qualitative research with case study design. Data collection was done by interview, observation, and documentation study. Data analysis in this research refers to the interactive model which is data condensation, data display, and drawing and verifying conclusion. Findings of this research are: (1) principal internalizes the entrepreneurial values to herself which include opportunity utilization, risk-taking, innovation and creativity, and leading and managing proactively; (2) principal implements the entrepreneurial values to all the school personnels; and (3) principal monitors the results of the implementation of entrepreneurial values for teachers and staffs, students, and also students' parents.

Abstrak: Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam penginternalisasian nilai-nilai kewirausahaan di lembaga PAUD swasta. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Analisis data penelitian ini mengacu pada model interaktif yaitu kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian ini (1) kepala sekolah menginternalisasi nilai-nilai kewirausahaan pada dirinya sendiri yang mencakup pemanfaatan peluang, pengambilan resiko, inovasi dan kreatifitas, serta kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif; (2) kepala sekolah mengimplementasikan nilai-nilai kewirausahaan kepada warga sekolah; (3) kepala sekolah memantau hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan bagi guru dan tenaga kependidikan, siswa, dan juga orangtua siswa.

Alamat Korespondensi:

Hanna Permatasari Tanjung
Manajemen Pendidikan
Universitas Negeri Malang
Jalan Semarang 5 Malang
E-mail: hanna.tanjung@um.ac.id

Kriteria tentang bagaimana Pendidikan Anak Usia Dini seharusnya dikelola dan diselenggarakan dijabarkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 137 Tahun 2014. Di dalam Permendikbud tersebut tercakup delapan Standar PAUD, yaitu (1) Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak Usia Dini (STPPA); (2) Standar Isi; (3) Standar Proses; (4) Standar Penilaian; (5) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (6) Standar Sarana Prasarana; (7) Standar Pengelolaan; dan yang terakhir (8) Standar Pembiayaan (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014). Standar ini selanjutnya menjadi acuan bagi para pengelola PAUD dalam melaksanakan layanannya demi mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tingkat pemenuhan akan kedelapan Standar juga menjadi pertimbangan penting yang mendasari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta tindak lanjut pendidikan agar tercipta PAUD yang bermutu.

Pengelolaan lembaga PAUD tentu tidak lepas dari peran kepala sekolah, dimana hal yang diharapkan publik dari kepala sekolah kini jauh lebih kompleks. Kepala sekolah tidak lagi hanya wajib mematuhi peraturan dari pusat maupun daerah, namun juga harus menjadi pemimpin pembelajar yang mampu mengembangkan tim dengan memberikan arahan yang efektif. Untuk itulah Pemerintah membuat persyaratan kualifikasi akademik dan juga kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dengan harapan agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Kompetensi kepala sekolah yang dimaksud, yaitu (1) kompetensi kepribadian; (2) kompetensi sosial; (3) kompetensi manajerial; (4) kompetensi kewirausahaan; (5) kompetensi supervisi (Kementerian Pendidikan Nasional, 2007). Terkhusus kepada kompetensi kewirausahaan, kompetensi tersebut menyatakan bahwa kepala sekolah hendaknya menciptakan inovasi yang berguna bagi sekolah, memiliki motivasi kuat untuk berhasil, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, serta memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi maupun jasa sekolah sebagai sumber belajar siswa (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2017). Namun, masih banyak lembaga PAUD yang dikelola berdasarkan pengalaman saja dan pengetahuan yang kurang memadai sehingga program-programnya belum berjalan sesuai dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Dalam mengelola lembaga PAUD swasta, kepala sekolah menghadapi tuntutan yang setidaknya datang dari tiga pihak, yaitu (1) pemerintah; (2) yayasan yang menaungi lembaga PAUD swasta; (3) masyarakat. Pemerintah menekan kepala PAUD agar dapat memenuhi tuntutan tata kelola kelembagaan. Yayasan menginginkan agar lembaga PAUD yang dinaunginya mampu menjangkau banyak siswa pada setiap masa Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Sedangkan masyarakat berharap lembaga PAUD dapat mencetak generasi anak usia dini yang bermutu. Belum lagi apabila dikaitkan dengan status lembaga PAUD swasta, terdapat pula tantangan finansial yang dihadapi kepala sekolah seperti masalah dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) dari Pemerintah, serta insentif bagi guru PAUD swasta yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Tantangan sedemikian lebih banyak dialami oleh kepala-kepala lembaga PAUD swasta daripada lembaga PAUD negeri karena lembaga PAUD negeri dari segi tata kelola kelembagaan dapat dianggap telah sesuai dengan ketentuan Pemerintah. Terlebih lagi di lembaga PAUD negeri juga tidak ada tantangan keuangan yang berarti karena keperluan operasional sepenuhnya dicukupi oleh Pemerintah.

Kepala sekolah dituntut untuk memberikan kinerja yang baik serta mematuhi standar dan kebijakan pemerintah. Namun kepala sekolah memiliki kebebasan untuk menentukan arah langkahnya selama tidak bertentangan jauh dengan ketetapan Pemerintah. Dua hal tersebut menghadapkan kepala sekolah pada kekuatan yang saling berlawanan yang mempengaruhi tindakan mereka. Di satu sisi, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengelola sekolah sesuai dengan peraturan dan standar yang ditentukan. Sedangkan di sisi lain kepala sekolah berkesempatan memperluas ruang gerak mereka sesuai dengan kapasitasnya. Hal ini memungkinkan kepala sekolah memanfaatkan peluang untuk mengatur sumber daya, menyampaikan inisiatif, dan memimpin perubahan. Dengan demikian kepala sekolah bisa dipandang serupa dengan pengusaha yang tidak hanya mematuhi tekanan kelembagaan dan peraturan, tetapi juga mengambil peran untuk berinisiatif, berkreasi yang mencerminkan tujuan bersama, dan mewujudkan cita-cita pribadi mereka (Yemini, Addi-Racah, & Katarivas, 2015). Jelaslah bahwa dalam praktiknya kepala sekolah bekerja di bidang yang membutuhkan banyak inisiatif akan inovasi, keberanian, membaca peluang, dan kreatif seperti halnya pengusaha.

Kewirausahaan ialah proses menciptakan sesuatu yang baru dan bernilai tambah dengan mencurahkan waktu dan usaha yang diperlukan, dengan asumsi risiko keuangan, psikis, dan sosial yang menyertainya, serta menerima imbalan berupa finansial, kepuasan pribadi, dan kemandirian (Hisrich & Peters, 2002). Secara tradisional kewirausahaan memang berakar pada sektor ekonomi, tetapi di Swedia kewirausahaan adalah konsep yang sudah sering dibahas dalam kaitannya dengan dunia pendidikan pada tahun-tahun awal sistem persekolahan mulai diwajibkan (Leffler, 2009). Kewirausahaan juga melibatkan pemikiran yang konsisten dan bertindak dengan cara mengungkap peluang baru yang kemudian diterapkan untuk memberikan nilai (National Association of Community College Entrepreneurship, 2010). Dengan demikian kita dapat memahami bahwa kewirausahaan tidak hanya sebatas bagaimana seorang individu maupun organisasi memulai suatu bisnis baru. Jangkauannya menjadi luas karena nilai-nilai yang dijunjung oleh seorang wirausahawan juga dapat diinternalisasikan oleh individu yang bukan pengusaha.

PAUD Kamilia Malang termasuk salah satu lembaga PAUD swasta yang mengalami berbagai tantangan dalam pengelolaannya. Berdasarkan hasil observasi penulis, untuk menjawab tantangan itu kepala sekolah menginternalisasi nilai-nilai kewirausahaan dalam pengelolaan PAUD Kamilia Malang. Sebagai kelanjutan yang tampak dari internalisasi tersebut, kepala PAUD Kamilia Malang menanamkan nilai-nilai kewirausahaan kepada segenap komponen sekolah yang dapat diamati dari pemikiran, tindakan, sikap, ataupun kebijakan yang dikeluarkan kepala sekolah. Dengan adanya fakta tentang bermacam-macam tantangan pengelolaan lembaga PAUD swasta dan memahami peran strategis kepala sekolah, semakin jelas bahwa penting bagi kepala sekolah untuk menginternalisasi nilai-nilai kewirausahaan. Permasalahan dalam artikel ini berfokus pada: (1) nilai-nilai kewirausahaan yang diinternalisasi kepala sekolah dalam mengelola PAUD Kamilia Malang; (2) implementasi nilai-nilai kewirausahaan di PAUD Kamilia Malang; (3) hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan di PAUD Kamilia Malang.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus. Penelitian dilaksanakan untuk menggambarkan strategi kepala sekolah dalam menginternalisasikan nilai-nilai kewirausahaan yang dapat dilihat melalui pemikiran, tindakan, ataupun kebijakan-kebijakan yang dikeluarkannya dalam mengelola PAUD Kamilia Malang. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi partisipan, dan studi dokumentasi (Bogdan & Biklen, 1992; Creswell, 2012; Sugiono, 2015; Ulfatin, 2015). Informan kunci penelitian ini adalah kepala PAUD Kamilia Malang karena sesuai dengan teknik *purposive sampling* yaitu informan yang diyakini paling mengetahui informasi terkait fokus permasalahan penelitian. Di samping itu peneliti juga memilih informan dengan teknik *snowball sampling* dengan meminta rujukan informan lain dari kepala sekolah untuk melengkapi data. Maka didapatkanlah Ketua Yayasan Pendidikan Kamilia Anak Cerdas, beberapa orang guru, dan perwakilan orangtua siswa. Analisis data dilakukan dengan model interaktif yang terdiri dari (1) kondensasi data; (2) penyajian data; dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Data yang telah dikondensasi melalui proses *coding* dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian, disajikan dalam bagan, kemudian ditarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini, yaitu (1) kredibilitas yang meliputi triangulasi dan *member check*; (2) dependabilitas; (3) konfirmabilitas (Nowell, Norris, White, & Moules, 2017).

HASIL

Kepala Sekolah Menginternalisasi Nilai-nilai Kewirausahaan dalam Pengelolaan Lembaga PAUD Swasta

Dalam mengelola lembaga PAUD swasta, kepala sekolah menginternalisasi nilai-nilai kewirausahaan berikut ini: (1) pemanfaatan peluang; (2) pengambilan resiko; (3) inovasi dan kreativitas; (4) kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif. Pertama, internalisasi nilai kewirausahaan pemanfaatan peluang tampak dari tindakan kepala sekolah membuat program *Smart Class* untuk mengakomodasi kebutuhan orangtua yang anaknya masih belum cukup usia untuk masuk ke KB namun memerlukan pendampingan secara sosial emosional. Kepala sekolah memenuhi kebutuhan orangtua dengan memberi pendampingan agar anak-anak kelak siap untuk masuk ke KB jika usianya sudah berusia tiga sampai empat tahun. Terlebih lagi anak-anak program *Smart Class* yang sudah menunjukkan kematangan sosial emosional diarahkan untuk masuk mendaftar ke kelas KB. Dengan kesemuanya itu kepala sekolah berhasil: (1) menciptakan pemasukan tambahan bagi sekolah; (2) memberi nilai tambah bagi orangtua dengan mendampingi dan memantau tumbuh kembang anaknya hingga dinyatakan siap masuk ke KB; dan (3) memprospek orangtua dari anak-anak program *Smart Class* untuk mendaftarkan putera-puterinya masuk ke tingkat KB ataupun TK.

Kedua, internalisasi nilai kewirausahaan pengambilan resiko tampak dari keputusan kepala sekolah bersama ketua yayasan untuk menempatkan sekolahnya sebagai lembaga PAUD kelas premium. *Positioning* tersebut tercermin pada komitmen memberikan layanan pendidikan yang bermutu dari segi Sumber Daya Manusia (SDM), kinerja guru dan tenaga kependidikan, sarana prasarana yang disediakan untuk pembelajaran siswa, dan lain sebagainya. Karena sekolah tersebut adalah lembaga PAUD swasta yang dinaungi oleh yayasan milik keluarga di mana kepala sekolah sebagai pemimpin juga sekaligus berperan sebagai pemilik, maka secara otomatis kepala sekolah bersama dengan ketua yayasan menanggung semua resiko yang terjadi selama sekolah beroperasi. Melalui penetapan posisi lembaga PAUD swasta tersebut di kelas premium yang dipandang tinggi biaya pendidikannya, kepala sekolah menghadapi resiko tersaingnya siswa pada segmen pasar tertentu. Jika *positioning* tersebut dikaitkan dengan profil demografis penduduk perumahan di lembaga PAUD swasta tersebut berada, maka lembaga PAUD swasta memiliki peluang yang lebih kecil untuk dapat menjaring siswa dalam jumlah massal seperti pada lembaga PAUD lain yang biaya pendidikannya lebih rendah. Dengan demikian, kepala sekolah dihadapkan pada resiko finansial, resiko waktu dan tenaga yang dikerahkan, serta resiko nama baik keluarga.

Ketiga, internalisasi nilai kewirausahaan inovasi tampak pada kebijakan kepala sekolah menetapkan jas sebagai seragam tim guru. Guru KB TK lainnya di lingkungan perumahan tersebut biasanya berseragam batik maupun seragam baju keki, namun belum ada lembaga PAUD lain yang gurunya berseragam jas seperti pegawai kantor. Dengan inovasi tersebut kepala sekolah berharap memuliakan derajat guru PAUD agar mereka merasa lebih percaya diri dengan profesinya, dan lebih dihormati jika berkunjung ke lembaga lain untuk merepresentasikan profesionalisme guru PAUD. Selanjutnya nilai kewirausahaan kreatifitas dapat terlihat pada ide kepala sekolah menciptakan *Fun Science, Fun Art, Fun Cooking, Fun Music, dan Fun English* yang diintegrasikan dengan kegiatan pembelajaran sehari-hari. Tujuan dari penciptaan kegiatan-kegiatan tersebut adalah untuk memberi nilai tambah pada pengalaman belajar siswa. Pada kegiatan *Fun Science* misalnya, tema-tema yang dieksplorasi biasanya di luar konten yang tercantum pada Kurikulum 2013 PAUD.

Keempat, internalisasi nilai kewirausahaan kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif tampak pada instruksi kepala sekolah kepada guru untuk membuat lembar pengamatan untuk *trial class*. Lembar pengamatan tersebut dipergunakan guru untuk mencatat kemajuan-kemajuan peserta *trial class* dan memantau apa saja dari aspek perkembangan anak usia dini yang sudah berhasil dicapai calon siswa, dan apa saja yang belum. Kepala sekolah menjadikan lembar pengamatan *trial class* sebagai: (1) instrumen kontrol untuk mengetahui seberapa jauh guru memahami perkembangan calon siswa; (2) data pendukung yang digunakan untuk menyampaikan keadaan sebenarnya tentang calon siswa kepada orangtuanya; (3) dokumen yang dijadikan bahan pertimbangan bagi orangtua siswa untuk mendaftarkan putera-puterinya ke tingkat KB maupun TK. Kemudian, kepala sekolah juga menginternalisasi nilai kewirausahaan kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif yang dapat diamati pada dikelolanya segala kegiatan secara seksama. Kegiatan yang dimaksud mencakup kegiatan-kegiatan pembelajaran di dalam maupun di luar lingkungan sekolah. Setiap kegiatan selalu melalui proses perencanaan bersama dengan tim guru dan tenaga kependidikan, dilaksanakan dengan cermat, dipantau, dan juga dievaluasi di akhir untuk masukan bagi kegiatan mendatang.

Kepala Sekolah Mengimplementasikan Nilai-nilai Kewirausahaan Kepada Warga Sekolah

Pertama, nilai kewirausahaan pemanfaatan peluang diimplementasikan kepala sekolah melalui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen hubungan masyarakat, yaitu (1) utilisasi keterampilan tim guru dan tenaga kependidikan; dan (2) bekerjasama dengan orangtua siswa untuk kelengkapan sarana prasarana sekolah. Pada utilisasi keterampilan tim guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah menemukan bahwa terapis untuk siswa berkebutuhan khusus di lembaga PAUD swasta tersebut selain menguasai akupresur ternyata juga memiliki beberapa *skill* yang unik. Salah satunya yaitu mewarnai dengan teknik gradasi dan grafito, yang mana keterampilan tersebut tidak dimiliki oleh guru kelas dan memang belum pernah diajarkan di lembaga PAUD tersebut. Kepala sekolah memanfaatkan peluang dengan memberi kesempatan pada sang terapis untuk mengajarkan teknik mewarnai yang dikuasainya kepada siswa. Berarti kepala sekolah memberi nilai tambah bagi siswa dengan variasi pembelajaran. Selanjutnya, kepala sekolah mengimplementasikan nilai kewirausahaan pemanfaatan peluang dengan bekerja sama dengan orangtua siswa untuk melengkapi kebutuhan sarana prasarana sekolah. Cara yang ditempuh kepala sekolah

yaitu pertama-tama dengan menyampaikan program yang akan dilaksanakan kepada orangtua siswa, dan apa saja perlengkapan yang diperlukan. Kemudian dijelaskan mana bagian yang telah dipenuhi oleh sekolah, dan mana bagian yang membutuhkan dukungan dari orangtua siswa. Kepala sekolah juga tak lupa menyampaikan prestasi atau pencapaian-pencapaian sekolah selama ini agar orangtua siswa memahami manfaat dari partisipasi mereka. Dengan demikian kepala sekolah memupuk kepercayaan orangtua siswa terhadap sekolah melalui manajemen hubungan masyarakat sekaligus memanfaatkan peluang kerja sama untuk kelengkapan sarana prasarana sekolah.

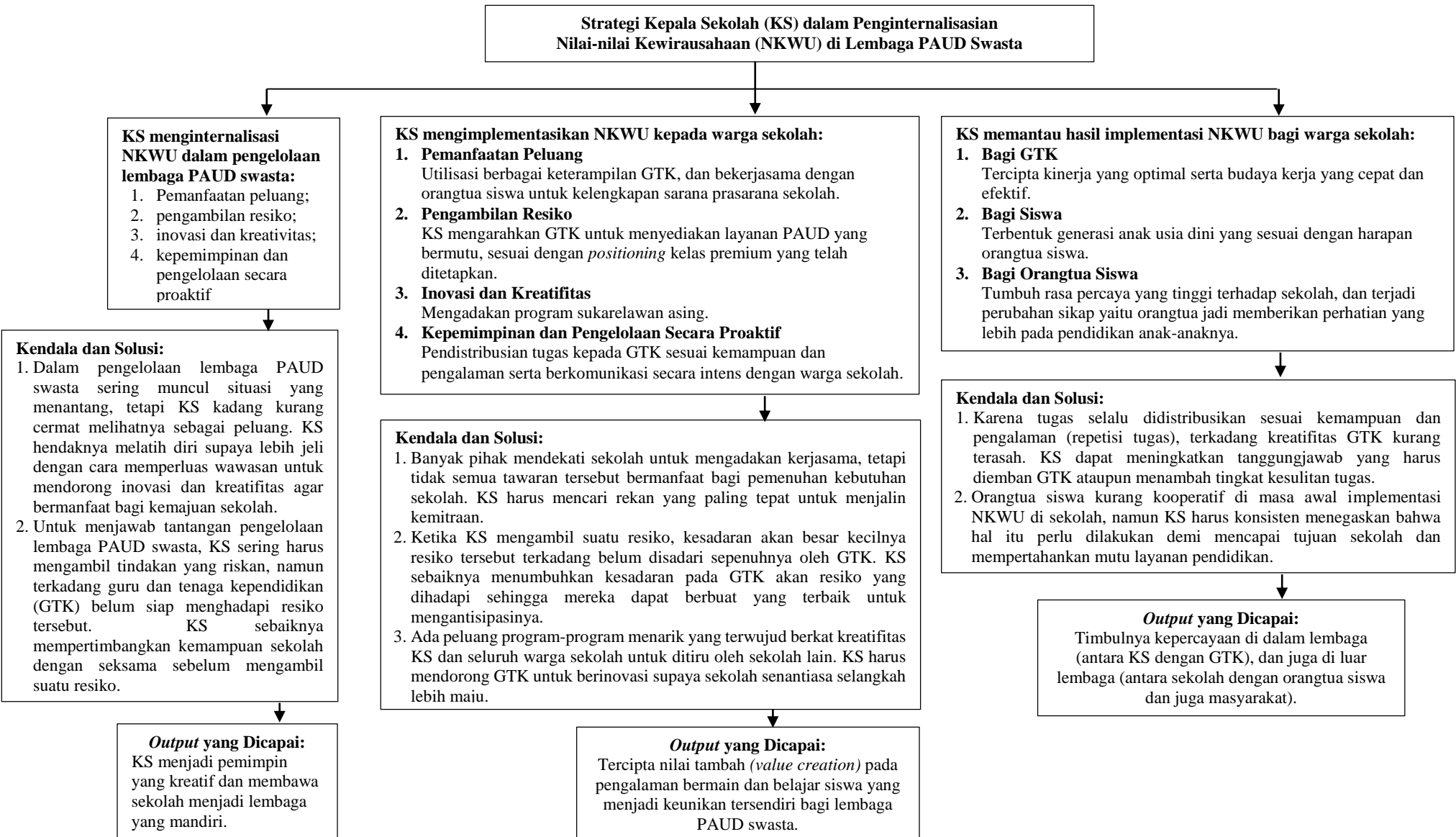
Kedua, implementasi nilai kewirausahaan pengambilan resiko tampak pada bagaimana kepala sekolah berkomitmen memberikan layanan pendidikan bermutu. Hal ini disesuaikan dengan *positioning* kelas premium yang sudah ditetapkan sejak awal pendirian lembaga PAUD tersebut. Kepala sekolah mengarahkan seluruh timnya demi kinerja yang optimal agar siswa dapat belajar dengan baik, menyediakan sarana prasarana yang layak, dan melayani siswa serta orangtua siswa supaya tercapai tingkat kepuasan yang tinggi. Contohnya yaitu kepala sekolah memilih kendaraan yang kualitasnya baik dan aman untuk mentransportasikan siswa saat karyawisata meskipun biaya sewanya lebih tinggi. Kesemuanya itu dilakukan kepala sekolah dengan maksud menjaga amanah dari orangtua siswa agar mereka memperoleh lebih dari yang diharapkan. Apabila siswa dan orangtua siswa mendapat layanan yang kurang dari ekspektasi mereka, maka hal itu akan sangat mengecewakan karena tidak sesuai dengan *positioning* kelas premium yang didengung-dengungkan.

Ketiga, nilai kewirausahaan inovasi dan kreativitas diimplementasikan dengan mengadakan program *international volunteer*. Melalui program *international volunteer*, kepala sekolah membuka jalan bagi siswa untuk mengenal dunia internasional dengan mengundang sukarelawan asing untuk mendampingi kegiatan belajar siswa selama empat hingga enam minggu. Bersama sukarelawan dari berbagai negara, siswa berlatih percakapan Bahasa Inggris, belajar bergaul dengan orang asing, dan mengenal bermacam-macam budaya. Selain itu, sekolah juga berkesempatan memperkenalkan budaya Indonesia kepada para sukarelawan asing. Berarti kepala sekolah telah berhasil menciptakan pembelajaran yang kaya ragam bagi siswa, guru, serta sukarelawan asing di lembaga PAUD swasta.

Keempat, nilai kewirausahaan kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif diimplementasikan kepala sekolah dengan: (1) pendistribusian tugas sesuai kemampuan; (2) berkomunikasi secara intens. Ketika kepala sekolah mendistribusikan suatu tugas kepada guru atau tenaga kependidikan, beliau tidak pernah melakukan intervensi melainkan hanya memantau perkembangannya saja. Apabila terdapat kesulitan, barulah kepala sekolah turun tangan untuk memberi solusi. Biasanya tugas-tugas didistribusikan kepada guru sesuai dengan kemampuan masing-masing dengan pertimbangan supaya tugas tersebut diselesaikan seoptimal mungkin. Berarti kepala sekolah memperhatikan prinsip-prinsip manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dengan baik. Kepala sekolah juga berkomunikasi secara intens dengan tim guru dan tenaga kependidikan maupun dengan orangtua siswa. Komunikasi intens yang dimaksud yaitu tinggi frekuensinya, jelas maksud yang ingin diutarakan, menyampaikan informasi terkini terkait perkembangan siswa maupun sekolah secara keseluruhan, dan tidak enggan meminta umpan balik dari guru maupun orangtua siswa.

Kepala Sekolah Memantau Hasil Implementasi Nilai-nilai Kewirausahaan Bagi Warga Sekolah

Nilai-nilai kewirausahaan yang diimplementasikan di sekolah membawa hasil yang dapat dipantau pada (1) tim guru dan tenaga kependidikan; (2) siswa; (3) orangtua siswa. Bagi tim guru dan tenaga kependidikan, telah terbentuk budaya kerja yang cepat, efektif, dan optimal yang dapat diamati dari (1) kebiasaan bekerja dengan persiapan yang matang dan (2) pembuatan daftar periksa (*check list*) untuk setiap tugas guru dan tenaga kependidikan. Bagi siswa, hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan di sekolah yaitu terbentuknya generasi anak usia dini yang berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari (1) keterserapan lulusan di berbagai SD sesuai yang diidamkan; dan (2) dimilikinya kualitas-kualitas diri yang positif oleh lulusan lembaga PAUD swasta. Dengan demikian, peneliti menangkap bahwa lembaga PAUD swasta dipandang telah mampu menerapkan pendidikan yang menghasilkan lulusan sesuai dengan harapan orangtua siswa, yaitu maju secara akademik namun juga memiliki karakter yang baik. Bagi orangtua siswa, hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan di sekolah, yaitu (1) tumbuh rasa percaya yang tinggi terhadap sekolah sehingga mereka merekomendasikannya kepada saudara atau anggota keluarganya yang lain; (2) orangtua siswa menjadi lebih disiplin serta memberi perhatian yang lebih pada pendidikan putera-puterinya.



PEMBAHASAN

Nilai-nilai Kewirausahaan yang Diinternalisasi Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Lembaga PAUD Swasta

Nilai-nilai kewirausahaan memang tidak dapat diamati secara langsung dalam perilaku wirausaha individu. Nilai tersebut terungkap secara tidak langsung melalui tiga konstruk utama yang mendasari perilaku kewirausahaan yaitu (1) penentuan nasib sendiri; (2) identitas diri; dan (3) *self-efficacy* (Krueger, 2007). Serangkaian nilai kewirausahaan dipandang sebagai deskripsi tentang kondisi akhir yang diidamkan di mana individu dapat menetapkan tujuan jangka panjang dari perilakunya. Dari penjelasan tersebut, penulis mendefinisikan nilai-nilai kewirausahaan sebagai seperangkat keyakinan yang dianggap benar dalam perilaku kewirausahaan di mana nilai tersebut mempengaruhi persepsi seorang wirausahawan tentang situasi yang berbeda, dan juga mempengaruhi keputusan serta solusinya akan berbagai permasalahan. Pada penelitian yang dilakukan di tahun 2016 nilai-nilai kewirausahaan yang dianut secara universal diurutkan oleh para informan wirausaha mulai dari yang 'sangat penting' hingga 'penting' bagi mereka. Nilai-nilai kewirausahaan tersebut adalah: (1) independen; (2) ambisius; (3) memilih tujuan sendiri; (4) kreativitas; dan (5) berani (Kirkley, 2016). Di samping itu ada pula sejumlah nilai kewirausahaan yang diambil dari Rokeach *Value Survey* atau RVS (1968). Rokeach membagi nilai menjadi: (1) nilai terminal yaitu keadaan yang diidamkan atau tujuan kondisi akhir yang diinginkan seseorang untuk dicapai selama hidupnya, dan dapat bervariasi di antara berbagai kelompok orang yang berbeda budaya; dan (2) nilai instrumental yaitu moda perilaku yang disukai, atau cara mencapai nilai terminal (Tuulik, Öunapuu, Kuimet, & Titov, 2016). Nilai-nilai terminal kewirausahaan tersebut yaitu: (1) percaya diri; (2) kreatif; (3) motivasi berprestasi; (4) pengambil resiko; dan (5) kepemimpinan (Winarno, 2007). Berdasarkan penelitian Kirkley dan juga Winarno, penulis mengambil intisari nilai-nilai kewirausahaan yang digunakan untuk mempermudah pengumpulan data penelitian ini, meliputi (1) keberanian; (2) pemanfaatan peluang; (3) pengambilan resiko; (4) inovasi dan kreativitas; (5) kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif.

Kepala sekolah menginternalisasi nilai kewirausahaan pemanfaatan peluang dengan membuat program *Smart Class* dalam rangka menjawab kebutuhan orangtua yang usia anaknya belum memenuhi persyaratan masuk KB, namun perlu didampingi untuk perkembangan sosial emosionalnya. Jika dikaitkan dengan orientasi kewirausahaan kepala sekolah, nilai-nilai kewirausahaan sedemikian berhubungan dengan tindakan kepala sekolah yang 'meminjam' praktik-praktik yang berasal dari perusahaan atau sektor swasta sebagai solusi potensial untuk masalah di dunia pendidikan (Rigby, 2014). Tindakan kepala sekolah memanfaatkan peluang tersebut mencerminkan bahwa ia adalah kepala sekolah yang berorientasi kewirausahaan karena berpikiran kritis, beradaptasi dengan lingkungan, dan di saat yang bersamaan memastikan bahwa lembaga yang dipimpinnya tetap dapat memenuhi peraturan pemerintah untuk akuntabilitas serta mencapai hasil pendidikan yang terstandar (Alfirevic, Vican, Pavicic, & Petkovic, 2018).

Nilai kewirausahaan kedua yang diinternalisasi kepala sekolah adalah pengambilan resiko yang tampak dari keputusannya bersama ketua yayasan untuk menempatkan lembaganya pada *positioning* kelas premium. Wujud komitmen layanan pendidikan bermutu premium di lembaga PAUD swasta salah satunya terlihat pada perbandingan jumlah guru dan siswa 1:10, sehingga masing-masing siswa dapat dipantau dan didampingi dengan baik oleh guru. Bahkan sejak didirikan hingga sekarang, setiap guru kelas di lembaga PAUD swasta tersebut belum pernah menangani lebih dari sepuluh siswa dalam satu rombongan belajar. Hal ini sejalan dengan pengujian model *Early Care and Education* (ECE) yang dilakukan di Amerika Serikat untuk mengetahui kualitas pendidikan anak usia dini di suatu lembaga PAUD di mana kelompok belajar dengan ukuran yang lebih kecil diyakini membawa efek yang cukup baik pada pencapaian hasil belajar siswa (Burchinal, 2017).

Internalisasi nilai kewirausahaan inovasi dan kreativitas, peneliti fokuskan pada inisiatif kepala sekolah menciptakan kegiatan pembelajaran *Fun Science, Fun Art, Fun Cooking, Fun Music, dan Fun English*. Materi yang dipelajari siswa pada kegiatan-kegiatan tersebut biasanya di luar dari yang sudah dijabarkan pada tema dan sub-tema Kurikulum 2013 PAUD. Dengan demikian kepala sekolah menciptakan nilai tambah pada ragam pembelajaran siswa. Hal ini sesuai dengan definisi *value creation* sebagai praktik kewirausahaan dalam pendidikan yaitu untuk menciptakan sesuatu yang bernilai baru bagi orang lain, semakin bernilai kebaruan maka semakin cocok dengan filosofi kewirausahaan (Lackeus, 2016). Dengan internalisasi nilai kewirausahaan inovasi dan kreatifitas tersebut kepala sekolah menunjukkan bahwa lembaga PAUD swasta memiliki daya tersendiri yang tidak ditemui pada lembaga PAUD lain.

Nilai kewirausahaan kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif diinternalisasi oleh kepala sekolah dengan menginstruksikan guru untuk membuat lembar pengamatan *trial class*. Lembar pengamatan diisi oleh guru sebagai dokumen yang membantu guru dan kepala sekolah menyatakan kepada orangtua calon siswa tentang gambaran kesiapan anak untuk masuk ke KB maupun TK. Lembar pengamatan *trial class* juga sekaligus berfungsi sebagai alat kontrol kinerja guru dengan harapan guru melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik. Yang dilaksanakan kepala sekolah ini telah sesuai dengan langkah operasional penerapan kewirausahaan kepala sekolah butir ketiga yaitu memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, yaitu dengan cara mengendalikan kinerja guru (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2017).

Implementasi Nilai-nilai Kewirausahaan Kepada Warga Sekolah

Implementasi nilai kewirausahaan pemanfaatan peluang dilakukan kepala sekolah dengan memanfaatkan beragam keahlian yang dimiliki tim guru dan tenaga kependidikan. Seperti yang telah diuraikan di atas, terapis untuk siswa berkebutuhan khusus yang ternyata memiliki keahlian mewarna dengan berbagai teknik diberi kesempatan untuk mengajarkannya kepada siswa. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut termasuk pada proses *talent management* yang salah satu elemennya adalah manajemen kinerja (*performance management*) (Armstrong, 2009). Kepala sekolah membangun hubungan dengan guru dan tenaga kependidikan, mengidentifikasi bakat dan potensi, merencanakan kegiatan pembelajaran, dan memanfaatkan sebaik-baiknya bakat yang dimiliki oleh lembaga PAUD. Selanjutnya nilai kewirausahaan pemanfaatan peluang juga diimplementasikan kepala sekolah melalui manajemen hubungan masyarakat, yaitu bekerjasama dengan orangtua siswa untuk kelengkapan sarana prasarana sekolah. Orangtua siswa harus mengetahui manfaat apa yang akan diterima oleh anak-anaknya dengan kerja sama tersebut agar tingkat partisipasi mereka tinggi. Dari yang selama ini telah dijalankan oleh kepala lembaga PAUD swasta tersebut, pemanfaatan peluang kerja sama dengan orangtua siswa untuk pemenuhan kebutuhan sekolah mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa orangtua siswa dapat dilibatkan sebagai bentuk pemberdayaan masyarakat dengan tujuan memperbaiki mutu pendidikan (Sumarsono, Imron, Wiyono, & Arifin, 2016).

Implementasi nilai kewirausahaan pengambilan resiko di lembaga PAUD swasta difokuskan pada penyediaan layanan pendidikan yang sesuai dengan *positioning* kelas premium, serta memenuhi harapan orangtua siswa. Hal ini penting karena dalam dunia pendidikan mutu diyakini sebagai derajat kemampuan sekolah atau lembaga pendidikan dalam memenuhi ekspektasi pelanggannya baik internal maupun eksternal. Yang dilakukan oleh kepala sekolah telah sesuai dengan konsep manajemen mutu terpadu dalam pendidikan karena senantiasa berfokus pada pelanggan, mengetahui ekspektasi mereka, dan terus memantau sejauh apa sekolah telah memuaskan ekspektasi tersebut (Everard, Morris, & Wilson, 2004). Selain terus berupaya memenuhi harapan orangtua siswa, arahan yang diberikan kepala sekolah demi optimalnya kinerja guru dan tenaga kependidikan juga dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen tim akan pentingnya mencapai tujuan lembaga di masa mendatang. Guru dan tenaga kependidikan jadi selalu terdorong untuk memberikan kinerja yang terbaik demi kemajuan sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan Supriyanto bahwa pemimpin dapat menjalankan strategi membangun komitmen organisasi dengan pemberian motivasi, pembiasaan disiplin, koordinasi lintas fungsi, dan keterlibatan karyawan dalam semua kegiatan, serta berbagai cara komunikasi intensif dalam organisasi (Supriyanto, 2016).

Implementasi nilai kewirausahaan inovasi dan kreatifitas di lembaga PAUD swasta tampak dari adanya program sukarelawan asing (*international volunteer program*) yang telah berjalan sejak tahun 2014. Program yang bermula dari inisiatif kepala sekolah tersebut tidak biasa jika dibandingkan dengan program-program lembaga PAUD lain, setidaknya di Kota Malang. Langkah yang diambil oleh kepala sekolah melalui program sukarelawan asing dimaksudkan untuk mewujudkan misi lembaga PAUD swasta tersebut pada butir ketiga yang berbunyi "menyelenggarakan pendidikan berbasis *exploring, learning, creating*". Dengan didatangkannya sukarelawan asing untuk mendampingi kegiatan belajar mengajar siswa, itulah bentuk inovasi dan kreatifitas kepala sekolah yang membuka kesempatan bagi siswa, guru, dan tenaga kependidikan untuk mengeksplorasi dunia. Kepala sekolah bermaksud memberi pemahaman kepada segenap komponen lembaga PAUD swasta bahwa mereka adalah bagian dari dunia internasional dimana mereka perlu mengenali bahwa ada masyarakat lain di dunia ini yang tidak sama fisiknya, bahasanya, serta budayanya dengan Indonesia. Tindakan kepala sekolah ini termasuk *capacity building* atau pembangunan kapasitas dan pembangunan kelembagaan agar organisasi sekolah dapat terus beradaptasi dengan perkembangan dan tuntutan lingkungan sekitar untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Pembangunan kapasitas organisasi sangat penting untuk dilakukan dengan mempertimbangkan persaingan yang cepat antar sekolah, termasuk dengan pesatnya globalisasi dan meluasnya ruang lingkup kompetisi (Syam, Akib, Patonangi, & Guntur, 2018).

Nilai kewirausahaan kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif diimplementasikan oleh kepala sekolah dengan: (1) pendistribusian tugas sesuai kemampuan; dan (2) berkomunikasi secara intens. Pendistribusian tugas sesuai dengan kemampuan guru dan tenaga kependidikan dan minimnya intervensi kepala sekolah akan tugas yang sudah didistribusikan menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan kepemimpinan pembelajaran yang sukses. Dalam hal manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, kepala sekolah hendaknya menghargai setiap staf yang dipimpinya, mengakui hasil kerjanya, dan melakukan pendekatan yang baik dalam membangun kapasitas guru dan tenaga kependidikan (Wang, Gurr, & Drysdale, 2016). Selain itu kepala sekolah juga berkomunikasi secara intens dengan guru dan tenaga kependidikan serta orangtua siswa untuk membangun hubungan kepercayaan yang baik antar seluruh komponen sekolah. Melalui komunikasi intens tersebut guru dan tenaga kependidikan di lembaga PAUD swasta: (1) memahami dengan jelas tanggung jawab masing-masing pihak setiap harinya; (2) melakukan tindak lanjut atas tugas sesuai dengan arahan kepala sekolah; (3) setiap orang selalu mengetahui informasi terkini yang penting terkait operasional sekolah, sedangkan bagi orangtua siswa komunikasi intens yang dilakukan kepala sekolah membantu mereka (1) memahami peran orangtua siswa dalam mensukseskan pendidikan anaknya di sekolah; (2) mengetahui informasi terkini tentang perkembangan sekolah. Komunikasi yang sedemikian intens memang penting dibangun oleh kepala sekolah demi tercapainya visi, misi, dan tujuan lembaganya yang mana hal itu tidak mungkin terjadi tanpa komunikasi dan pelibatan seluruh warga sekolah (Fatmawati, Bafadal, & Sobri, 2018).

Hasil Implementasi Nilai-nilai Kewirausahaan Bagi Warga Sekolah

Hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan di lembaga PAUD swasta dapat diamati bagi guru dan tenaga kependidikan, bagi siswa, dan juga bagi orangtua siswa. Bagi tim guru dan tenaga kependidikan, penerapan nilai-nilai kewirausahaan di sekolah telah menciptakan kinerja yang optimal serta budaya kerja yang cepat dan efektif. Kepala sekolah senantiasa memberi arahan kepada guru dan tenaga kependidikan, namun mereka diberi kebebasan dalam pelaksanaan tanggungjawabnya dan jarang diintervensi oleh kepala sekolah. Hal ini menandakan bahwa ide-ide kreatif dihargai oleh kepala sekolah, berarti kepala sekolah mengembangkan segala potensi guru dengan cara menciptakan iklim organisasi yang nyaman. Hal tersebut mendukung pandangan yang menyatakan bahwa penciptaan suasana organisasi yang kondusif berpengaruh pada produktivitas guru PAUD karena lingkungan kerjanya membuat mereka merasa menjadi bagian penting dari kesuksesan sekolah sehingga sekolah berhasil mencapai tujuannya (Aguswara & Rachmadtullah, 2017).

Bagi siswa, implementasi nilai-nilai kewirausahaan di sekolah telah berhasil mencetak generasi anak usia dini yang sesuai dengan harapan orangtua siswa, yaitu (1) keterserapan lulusan di SD yang diidamkan; (2) dimilikinya kualitas-kualitas diri yang positif. Keberhasilan itu menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menyediakan layanan yang bermutu karena menitikberatkan pada semua kegiatan pedagogis yang dilakukan di lembaga PAUD secara komprehensif (Arabaci, 2018). Bagi orangtua siswa, hasil dari implementasi nilai-nilai kewirausahaan di sekolah adalah munculnya rasa percaya yang tinggi terhadap sekolah, dan terjadi perubahan sikap yaitu orangtua jadi memberikan perhatian yang lebih pada pendidikan anak-anaknya. Orangtua siswa memandang lembaga PAUD swasta sebagai sekolah yang baik sehingga mereka merekomendasikannya kepada anggota keluarga mereka yang lain. Hal ini semakin mendukung temuan bahwa kepuasan orangtua siswa terhadap sekolah salah satunya dipengaruhi oleh kualitas layanan pendidikan yang diberikan karena orangtua siswa yang puas akan memiliki rasa percaya yang tinggi terhadap sekolah (Ningsih, Imron, & Trwiyanto, 2018). Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam penginternalisasian nilai-nilai kewirausahaan di lembaga PAUD swasta yaitu pertama kepala sekolah menginternalisasi nilai-nilai kewirausahaan dalam pengelolaan lembaga PAUD swasta, di antaranya (1) pemanfaatan peluang; (2) pengambilan resiko; (3) inovasi dan kreatifitas; (4) kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif.

Nilai-nilai kewirausahaan tersebut diimplementasikan di lembaga PAUD swasta dalam berbagai wujud yang menjadi ruang lingkup manajemen pendidikan seperti (1) pemanfaatan peluang diimplementasikan melalui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dengan utilisasi bermacam kemampuan menarik yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan untuk keragaman pembelajaran siswa, serta melalui manajemen hubungan masyarakat dengan pelibatan orangtua siswa untuk kerja sama melengkapi sarana prasarana sekolah; (2) pengambilan resiko diimplementasikan dengan komitmen penyediaan layanan pendidikan anak usia dini yang bermutu sesuai dengan *positioning* kelas premium yang telah ditetapkan serta pemberian arahan dari kepala sekolah demi mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah; (3) inovasi dan kreativitas diimplementasikan melalui manajemen kurikulum dan pembelajaran dengan mendatangkan sukarelawan asing untuk mendampingi kegiatan belajar siswa khususnya di bidang bahasa asing dan kebudayaan; (4) kepemimpinan dan pengelolaan secara proaktif diimplementasikan melalui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dengan pendistribusian tugas berdasarkan kemampuan guru, serta melalui manajemen hubungan masyarakat dengan membangun komunikasi yang intens dengan guru dan tenaga kependidikan dan juga orangtua siswa. Selanjutnya kepala sekolah memantau hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan di sekolah.

SIMPULAN

Bagi tim guru dan tenaga kependidikan, telah terbentuk budaya kerja yang cepat, efektif, dan optimal. Bagi siswa, hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan di sekolah yaitu terbentuknya generasi anak usia dini yang berkualitas. Bagi orangtua siswa, hasil implementasi nilai-nilai kewirausahaan di sekolah (1) tumbuh rasa percaya yang tinggi terhadap sekolah sehingga mereka merekomendasikannya kepada saudara atau anggota keluarganya yang lain; (2) orangtua siswa menjadi lebih disiplin serta memberi perhatian yang lebih pada pendidikan putera-puterinya.

Berdasarkan temuan penelitian, penulis memberikan saran sebagai berikut: (1) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia beserta Ketua Dinas Pendidikan di masing-masing kota sebaiknya meninjau kembali tingkat penguasaan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah, agar kepala sekolah tidak hanya berfokus pada penguasaan keempat kompetensi lainnya saja; (2) yayasan penangung lembaga PAUD swasta hendaknya senantiasa memberikan pendampingan dan pembimbingan yang cukup kepada kepala sekolah agar dapat semakin menunjukkan daya saingnya; (2) kepala sekolah harus terus membekali diri dengan cara berlatih menganalisis berbagai situasi yang dihadapi dalam pengelolaan lembaga PAUD swasta agar jeli menemukan peluang demi kemajuan sekolah; (3) guru dan tenaga kependidikan lembaga PAUD swasta sebaiknya turut memperluas wawasan tentang kewirausahaan dalam konteks pendidikan supaya dapat berkomitmen lebih tinggi demi tercapainya visi, misi, dan tujuan sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Alfirevic, N., Vican, D., Pavicic, J., & Petkovic, S. (2018). Entrepreneurial Orientation of School Principals and Principalship in Croatia and Bosnia & Herzegovina: Psychological, Educational and Social Perspectives. In *Revija Za Socijalnu Politiku*, 25, pp. 85–97. <https://doi.org/10.3935/rsp.v25i1.1461>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London: Kogan Page.

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Second). Needham Heights, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Burchinal, M. (2017). Measuring Early Care and Education Quality. *Child Development Perspectives*, 0(0), 1–7. <https://doi.org/10.1111/cdep.12260>
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2017). *Panduan Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446211427>
- Fatmawati, Z., Bafadal, I., & Sobri, A. Y. (2018). Komunikasi Kepala Sekolah dengan Warga Sekolah untuk Mewujudkan Visi dan Misi Sekolah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(2), 198–205.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini (2014).
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial Behaviour: The Role of Values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Krueger, N. F. (2007). What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(1), 123–138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Lackeus, M. (2016). *Value Creation as Educational Practice*. Chalmers University of Technology. Retrieved from <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/236812/236812.pdf>
- Leffler, E. (2009). The Many Faces of Entrepreneurship: A Discursive Battle for the School Arena. *European Educational Research Journal*, 8(1), 104–116. <https://doi.org/10.2304/eej.2009.8.1.104>
- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Rigby, J. G. (2014). Three Logics of Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 610–644. <https://doi.org/10.1177/0013161X13509379>
- Sugiono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, R. B., Imron, A., Wiyono, B. B., & Arifin, I. (2016). Parents' Participation in Improving the Quality of Elementary School in the City of Malang, East Java, Indonesia. *International Education Studies*, 9(10), 256–262. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n10p256>
- Supriyanto, A. (2016). Leader's Strategy In Building Organizational Commitment. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 14, 479–482. <https://doi.org/10.2991/icemal-16.2016.98>
- Syam, H., Akib, H., Patonangi, A. A., & Guntur, M. (2018). Principal Entrepreneurship Competence Based on Creativity and Innovation In The Context of Learning Organizations In Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1–13.
- Tuulik, K., Öunapuu, T., Kuimet, K., & Titov, E. (2016). Rokeach's Instrumental and Terminal Values as Descriptors of Modern Organisation Values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 151–161.
- Ulfatin, N. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Media Nusa Creative.
- Wang, L. H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). Successful School Leadership: Case Studies of Four Singapore Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 1–22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Winarno, A. (2007). *Internalisasi Nilai-nilai Kewirausahaan: Pendekatan Fenomenologis pada SMK Negeri 3 Malang*. Disertasi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang, Malang.
- Yemini, M., Addi-Racah, A., & Katarivas, K. (2015). I Have a Dream: School Principals As Entrepreneurs. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 526–540. <https://doi.org/10.1177/1741143214523018>