

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
BERBASIS KEWIRAUSAHAAN**

**Studi Situs di SD Muhammadiyah Program Khusus**

**Kottabarat, Surakarta**

**Artikel Karya Ilmiah**

**RINGKASAN TESIS**



Oleh:

**Mohamad Zaelani\***

\*Alumni Magister Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, UMS

**Bambang Setiaji\*\***

\*\* Guru Besar Fakultas Ekonomi, UMS

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2012**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Judul:

**Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kewirausahaan**  
Studi Situs di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat, Surakarta

Naskah publikasi telah disetujui.

Surakarta, 20 September 2012

Pembimbing,



**Prof. Dr. Bambang Setiaji**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
BERBASIS KEWIRAUSAHAAN  
Studi Situs di SD Muhammadiyah Program Khusus  
Kottabarat, Surakarta**

Oleh:

**Mohamad Zaelani\***

\*Alumni Magister Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, UMS

**Bambang Setiaji\*\***

\*\* Guru Besar Fakultas Ekonomi, UMS

**Abstract**

*The leadership of entrepreneur-based school headmaster – that focuses on the creativity and innovation aspects– has important roles in developing the school. The characteristics involve (1) the transformative leadership, (2) following entrepreneurship model or principles, (3) the ethos of school entrepreneurship of leadership, and (4) the strategy of the school entrepreneur leadership. The creativity and innovation of school entrepreneurship include both academic and non-academic aspect. The positive impact for the school development/enhancement: (1) the conducive work climate; (2) the increasing students' learning competence; (3) the better public trust; (4) the school independency; and (6) the wealth of the teachers and staffs.*

**Keywords:** *leadership, headmaster, entrepreneuriship leadership, entrepreneur-based headmaster's leadership*

**Pendahuluan**

Salah satu penentu utama kemajuan peradaban suatu bangsa adalah pendidikan. Bangsa-bangsa yang maju dapat dipastikan selalu didukung oleh majunya praktek pendidikan di negara-negara tersebut. Kemajuan di bidang pendidikan tersebut tercermin dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di negara tersebut. Salah satu indikator yang dipakai untuk mengukur tingkat kualitas SDM suatu bangsa atau negara adalah *Human Development Index* (HDI) atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Laporan *Human Development Report* dari United Nations Development Programme (UNDP), yang dirilis pada Oktober 2009 menempatkan pada peringkat ke-111 dari 182 negara. Untuk kawasan ASEAN pun, peringkat Indonesia hanya unggul dari Vietnam, Laos, Myanmar, Kamboja, dan Timor Leste, namun tertinggal jauh

dibandingkan dengan Singapura (peringkat ke-23), Brunei (30), Malaysia (66), Thailand (86), dan Filipina (105).

Mengapa kualitas SDM di Indonesia --sebagaimana tercermin di dalam perolehan nilai dan peringkat HDI/IPM-- cenderung rendah? Hal ini --sekali lagi-- di antaranya terkait dengan potret buram kualitas pendidikan di Indonesia. Dalam kaitan ini, Indonesia setidaknya mengalami tiga masalah struktural. *Pertama*, masih lemahnya kinerja pendidikan (berupa intelektualitas siswa di semua tingkatan) maupun kualitas pendidikan itu sendiri. *Kedua*, keterbatasan infrastruktur (*hard infrastructure*), baik infrastruktur fisik maupun nonfisik. Dan *ketiga*, kelemahan kerangka kelembagaan (*institutional framework*) atau biasa disebut infrastruktur lunak atau *soft infrastructure* (Basri dan Munandar, 2009: 87). Untuk itu, perlu paradigma baru dalam kebijakan dan pengelolaan pendidikan di Indonesia, dari sentralistik harus diubah ke desentralistik.

Menyangkut perubahan paradigma ini, transformasi pendidikan juga harus menyentuh pada level nilai dan strategis. Perbaikan di bidang manajemen pendidikan/sekolah menduduki posisi yang cukup penting dalam hal ini. UNESCO telah memberikan arah pengembangan manajemen institusi (pendidikan) dengan paradigma baru yang mencakup 10 unsur karakteristik manajemen yang di antaranya yang pertama dan pada intinya untuk mendukung model manajemen institusi (pendidikan) berwawasan *entrepreneurship* (kewirausahaan), yaitu suatu kemampuan dan etos yang terbuka (demokratis) untuk “menciptakan” kegiatan produktif bagi institusi dan masyarakatnya (Mutrofin, 2007: 127-128).

Untuk mengakomodasi kepentingan ini, pemerintah pun memasukan aspek kewirausahaan dalam penentuan dimensi kompetensi kepala sekolah (Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah). Namun, kenyataan di lapangan, dunia pendidikan di Indonesia masih dihadapkan pada masalah rendahnya

kualitas kepala sekolah. Laporan Depdiknas --sekarang Kemendikbud-- pada 2008 memperkirakan 70 persen dari 250.000 kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten. Hal ini seperti diungkapkan oleh Surya Dharma, Direktur Tenaga Kependidikan kala itu. Dan kelemahan utama kepala sekolah, menurut Surya Dharma, pada umumnya menyangkut kompetensi manajerial dan supervisi. Padahal, dua kompetensi tersebut merupakan prasyarat utama pengelolaan sekolah yang baik (*Tempo*, edisi 12 Agustus 2008). Jika pada dua hal kompetensi (manajerial dan supervisi) tersebut lemah, dapat dipastikan pada aspek kompetensi kewirausahaan (*entrepreneurship*) lebih lemah lagi, karena kompetensi kewirausahaan jelas menuntut tuntas terlebih dulu pada aspek manajerial dan supervisi.

Penelitian ini difokuskan model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarrat, Surakarta. Adapun sub-sub fokusnya: (1) Bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan, dan *assesment* terhadap Kepala SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat, Surakarta? (2) Bagaimana aspek-aspek yang menjadi sasaran atau bidang garapan model kepemimpinan kepala sekolah berwawasan kewirausahaan? (3) Hambatan-hambatan dan dukungan macam apa sajakah dalam memengaruhi keberhasilan model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat, Surakarta. Secara khusus dan terinci, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk: (1) Mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan, dan *assesment* terhadap Kepala SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat, Surakarta. (2) Mendeskripsikan aspek-aspek yang menjadi sasaran atau bidang garapan kepemimpinan kepala sekolah berwawasan

kewirausahaan. (3) Mendeskresikan hambatan-hambatan dalam implementasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan.

### **Kajian Pustaka**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah bersal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, secara umum, kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga/institusi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara normatif, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dari segi ilmu manajemen pendidikan, kepala sekolah adalah pemimpin di tingkat lembaga satuan pendidikan atau sekolah yang bertugas menjalankan fungsi-fungsi manajemen di tingkat lembaga satuan pendidikan tersebut sehingga proses manajerial berjalan secara baik dan efektif, baik di bidang akademis maupun nonakademis, guna mencapai atau terlampauinya visi, misi, dan tujuan sekolah.

Definisi kewirausahaan (*entrepreneurship*) juga sudah banyak dilontarkan para pakar, khususnya pakar manajemen. Hirich, Peters, dan Shepherd (2008: 10) mengartikan kewirausahaan sebagai “proses penciptaan sesuatu yang baru pada nilai yang menggunakan waktu dan upaya yang diperlukan, menanggung risiko keuangan, fisik, serta risiko sosial yang mengiringi imbalance moneter yang dihasilkan, serta kepuasan dan kebebasan pribadi.” Thomas W. Zimmerer (1999) mendefinisikan, “Kewirausahaan adalah hasil dari suatu disiplin serta proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang pasar.” Sejalan dengan Zimmerer, Suryana (2006: 2) mengartikan, “Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses.” Dari berbagai definisi di atas, terdapat kesamaan pandangan mengenai pengertian kewirausahaan yaitu adanya unsur “kreatif” dan “inovatif” untuk mencapai kesuksesan.

Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan adalah suatu praktek kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah) dengan menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan. Sejalan dengan desentralisasi pendidikan dan otonomi sekolah, di antaranya dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (*school based management*), kemampuan kewirausahaan menjadi sangat penting dan sangat menentukan bagi keberhasilan sekolah. Pemerintah pun menetapkan kewirausahaan sebagai bagian dari kompetensi kepala sekolah (Permendiknas No. 13 Tahun 2007). Indikator kompetensi kewirausahaan kepala sekolah, menurut Permendiknas tersebut, meliputi (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d)

pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; dan (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif naturalistik, menggunakan pendekatan fenomenologis dengan desain penelitian studi kasus. Lokasi penelitian di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat, Surakarta. Fenomena yang hendak dipotret adalah implementasi atau model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat, Surakarta. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, sedangkan objek penelitian adalah proses implementasi atau model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan, bidang garap atau sasaran, hambatan-hambatan, faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Validasi data diperoleh melalui triangulasi sumber (*cross check*), konfirmasi responden (*member check*), dan diskusi dengan teman sejawat (*peer debriefing*). Teknik analisis data memakai model interaktif.

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian di lapangan perihal implementasi kepemimpinan berbasis kewirausahaan (studi situs di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat Surakarta), berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, dapat diperoleh gambaran sebagai berikut ini.



1. Pola kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat merupakan sesuatu yang bersifat *by design*, disengaja dan direncanakan, sebagai sebuah pilihan gaya kepemimpinan kepala sekolah.
2. Pilihan ini disadarkan pada dua alasan: alasan subjektif dan objektif. Alasan subjektif terkait pengalaman hidup si kepala sekolah yang sejak kecil terbiasa hidup mandiri. Alasan objektif terkait dengan kebutuhan sekolah. Sebagai pengelola sekolah swasta yang semua tenaga kependidikannya adalah pegawai swasta (bukan PNS) mengharuskan seorang pemimpin berpikir keras untuk dapat mensejahterakan mereka, bukan hanya saat masih bekerja, tetapi juga ketika memasuki usia pensiun.
3. Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan meliputi kepemimpinan yang bersifat transformatif, mengikuti model/prinsip birokrasi kewirausahaan, etos kepemimpinan kewirausahaan sekolah sebagai landasan watak dan nilai, dan strategi kepemimpinan kewirausahaan sekolah sebagai dasar pola implementasi. Kepemimpinan transformatif lebih memfokuskan pada aspek perubahan dan orientasi masa depan. Sedangkan Birokrasi kewirausahaan memiliki sepuluh prinsip, yaitu (1) katalis, (2) milik masyarakat, (3) kompetitif, (4) berorientasi misi, (5) berorientasi pada hasil, (6) berorientasi pada pelanggan, (7) berwatak wirausaha, (8) antisipatif, (9) desentralisasi, (10) berorientasi pasar (Osborne & Gaebler, 2000; Osborne & Plastrik, 2000: 322-324). Etos kepemimpinan kewirausahaan sekolah, di antaranya kemauan untuk berbagi, kerja keras, percaya diri, patang menyerah, jujur, berani mengambil risiko, berorientasi masa depan, optimistik, kreatif, kaya ide, dan sebagainya. Strategi yang ditempuh dengan mengolah potensi sekolah secara maksimal, yang mencakup yaitu potensi internal dan potensi eksternal sekolah.

4. Aspek-aspek kepemimpinan kewirausahaan sekolah meliputi kreativitas dan inovasi di bidang akademik dan nonakademik. Inovasi di bidang akademik meliputi: (1) pengembangan kurikulum berbasis riset, yang menghasilkan kurikulum sekolah syariah (KSS); (2) pembaruan di dalam sistem pengajaran dengan mengembangkan prinsip pedagogik transformatif; dan (3) supervisi dialogis dan berkelanjutan. Sedangkan inovasi di bidang nonakademik meliputi: (1) investasi lahan jati di Sumberlawang; (2) bisnis sebagai pengembang perumahan; dan (3) usaha di bidang catering sekolah.
5. Dari hasil penelitian, implementasi kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan berdampak positif bagi pengembangan/kemajuan sekolah. Dampak positif tersebut di antaranya mewujudkan: (1) iklim kerja yang kondusif; (2) prestasi belajar siswa meningkat; (3) kepercayaan publik (*trust*) terhadap sekolah semakin kokoh; (5) kemandirian sekolah membaik; dan (6) kesejahteraan guru dan karyawan terjamin.
6. Hambatan-hambatan dalam implementasi kepemimpinan sekolah meliputi: (1) guru dan staf yang masih mengikuti paradigma berpikir lama, yang cenderung birokratis, kurang kreatif, dan kurang berani mengambil inisiatif; (2) belum adanya orang yang menangani secara khusus usaha-usaha sekolah; dan (3) birokrasi pendidikan yang diterapkan oleh pemerintah masih berpola lama, cenderung berbelit-belit, kurang memberi ruang untuk kreativitas dan inovasi bagi kepala sekolah. Hambatan-hambatan tersebut bisa diatasi di antaranya didukung faktor-faktor: (1) para guru dan staf yang kebanyakan kaum muda usia 30 tahunan, sehingga relatif masih mudah untuk berubah dan berpikir maju; (2) ketiadaan tenaga khusus yang menangani usaha-usaha sekolah bisa diatasi oleh kepala sekolah yang berjiwa pengusaha; dan (3) adanya dukungan dari *stakeholders* sekolah.

## **Pembahasan**

Berangkat dari temuan-temuan di atas, kebijakan pendidikan nasional terkait kompetensi kewirausahaan kepala sekolah perlu lebih mendapat penajaman. Penajaman tersebut diperlukan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penerapan, karena banyak kepala sekolah yang memahami kompetensi. Seharusnya, dengan kompetensi kewirausahaannya tersebut, kepala sekolah menjadi lebih kreatif dan inovatif mencari alternatif-alternatif sumber pendanaan sekolah, sehingga tidak memberatkan orangtua siswa.

Implikasi lainnya, bahwa praktek kepemimpinan kewirausahaan kepala sekolah tidak hanya bersinggungan dengan aspek pendanaan saja. Kreativitas dan perlu mendapat perhatian. Produk utama sekolah adalah pembelajaran, sehingga kemajuan sekolah seharusnya diukur dari sejauh mana kualitas pembelajarannya. Pengembangan riset untuk perumusan kurikulum dan pembelajaran bukan monopoli dunia perguruan tinggi, namun semua jenjang pendidikan. Terbukti, pengembangan riset kurikulum dan pembelajaran di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat berdampak positif bagi pengembangan sekolah. Dampak tersebut: (1) iklim kerja yang kondusif; (2) prestasi belajar siswa meningkat; (3) kepercayaan publik (*trust*) terhadap sekolah semakin kokoh; (5) kemandirian sekolah membaik; dan (6) kesejahteraan guru dan karyawan terjamin.

## **Simpulan**

Model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan di SD Muhammadiyah Program Khusus Kottabarat merupakan suatu model kepemimpinan sekolah yang mendasarkan pada prinsip-prinsip kewirausahaan, yaitu kreativitas dan

inovasi. Sasaran atau bidang garapan meliputi kreativitas dan inovasi di bidang akademik dan nonakademik. Hambatan-hambatannya: (1) guru dan staf yang masih berparadigma berpikir lama, birokratis, kurang kreatif, dan kurang berani berinisiatif; (2) belum adanya orang yang menangani secara khusus usaha-usaha sekolah; dan (3) birokrasi pendidikan yang diterapkan oleh pemerintah berpola lama, cenderung berbelit-belit, kurang memberi ruang untuk kreativitas dan inovasi bagi kepala sekolah.

### **Implikasi**

Kebijakan pendidikan nasional terkait kompetensi kewirausahaan kepala sekolah perlu lebih mendapat penajaman. Penajaman tersebut diperlukan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penerapan. Juga, praktek kepemimpinan kewirausahaan kepala sekolah tidak hanya bersinggungan dengan aspek pendanaan saja. Kreativitas dan inovasi di bidang pembelajaran tidak kalah pentingnya, bahkan justru hal ini yang mestinya perlu mendapat perhatian. Produk utama sekolah adalah pembelajaran, sehingga kemajuan sekolah seharusnya diukur dari sejauh mana kualitas pembelajarannya.

### **Saran-saran**

1. Penerapan kepemimpinan sekolah berbasis kewirausahaan berpengaruh positif bagi pembentukan iklim dan pengembangan sekolah, karena itu perlu penyemaian model kepemimpinan kepala sekolah berbasis kewirausahaan di sekolah-sekolah negeri atau swasta di Indonesia.
2. Pemerintah perlu memperbarui model birokrasi pendidikan yang masih berpola lama, dengan mentransformasikan diri menjadi birokrasi yang berwatak

kewirausahaan, dan memberi ruang bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi di dalam kepemimpinannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohamad. 2001. "Gerakan Pembaharuan Muhammadiyah 1912-1942: Melacak Akar-akar Pendidikan Modern di Indonesia". *Tesis*. Yogyakarta: Program Pascasarjana UNY.
- Ali, Mohamad. 2009. *Menabur Benih Sekolah Unggul di Muhammadiyah*. Yogyakarta: Penerbit Suara Muhammadiyah.
- Ali, Mohamad. 2010. *Reinvensi Pendidikan Muhammadiyah*. Jakarta: Al-Wasat Publishing House.
- Ali, Mohammad. 2012. *Menyemai Sekolah Bertaraf Internasional: Refleksi Modal Sekolah dan Modal Budaya*. Yogyakarta: Penerbit Suara Muhammadiyah.
- Ali, Mohamad & Ali, Marpuji. 2005. *Mazhab Al-Maun: Tafsir Ulang Praksis Pendidikan Muhammadiyah*. Yogyakarta: Penerbit Apeiron-Philotes.
- Al-Makassary, Ridwan & Ahmad Gaus AF (Ed.). 2010. *Benih-benih Islam Radikal di Masjid: Studi Kasus Jakarta dan Solo*. Jakarta: CSRS UIN Syarif Hidayatullah.
- Amirrachman, Alpha; Syafi'i, Saefudin; dan Welch, Anthony. 2009. "Decentralising Indonesian Education: The Promise and the Price." dalam Joseph Zajda dan David T. Gamage (Ed.). *Decentralisation, School-Based Management, and Quality*. London dan New York: Springer.
- Anonim. 2001. *Undang-Undang Otonomi Daerah 1999*. Bandung: Citra Umbara.
- Antonio, Diosdoda M. San dan Gamage, David T. 2007. "Building Trust Among Educational Stakeholders Through Participatory School Administration, Leadership and Management" dalam *Journal of Management in Education (MiE)*, Vol 21 (1), hal. 15-22.
- Aqib, Zainal. 2010. *Membangun Prestise Sekolah Nasional (SSN) dan Sekolah Berstandar Internasional (SBI)*. Bandung: Yrama Media.
- Bagus, Lorens. 1996. *Kamus Filsafat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Basri, Faisal dan Munandar, Haris. 2009. *Lanskap Ekonomi Indonesia: Kajian dan Renungan terhadap Masalah-masalah Struktural, Transformasi Baru, dan Prospek Perekonomian Indonesia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.

- Bush, Tony dan Coleman, Marianne. 2010. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Sage Publications Ltd.
- Cooper, Robert K. dan Sawaf, Ayman. 1999. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*. Terjemahan: Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Depdiknas. 2007. *Kewirausahaan Sekolah* (materi Diklat). Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Depdiknas.
- DePoster, Bobbi; dan Hernacki, Mike. 2003. *Quantum Business: Membiasakan Bisnis Secara Etis dan Sehat*. Terjemahan: Basyrah Nasution. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Faqih, Mansour. 2001. "Ideologi dalam Pendidikan Sebuah Pengantar" dalam William F. O'neil, *Ideologi-ideologi Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gucan, Murat Gurkan.2010. "Research on Instruksional Leadership Competencies of School Principals" dalam *Education* Vol. 132 No. 3, h. 625-635.
- Haddad, Wadi D. 2005. *Education Police-Planning Process: an Applied Framework*. Paris: UNESCO-International Institute for Educational Planning.
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metodologi Research* (Jilid I, II, III, & IV). Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Hamzah, Mohd. Sahandri Gani; Yusof, Hamidan Bt, & Abdullah, Saifuddin Kumar. 2009. "Headmaster and Entrepreneurship Criteria" dalam *European Journal of Social Sciences* Volume 11, Nomor 4, h. 535-543.
- Heyden, Catherine L. 1986. *Leksikon Manajemen Strategi: The Handbook of Strategic Expertise*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Hirsrich, Robert D.; Peters, Michael P.; dan Shepherd, Dean A. 2008. *Entrepreneurship*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kelley, Robert C.; Thornton, Bill; dan Daugherty, Richard. 2006. "Relationships Between Measures of Leadership and School Climate" dalam *Journal of Education*, Vol. 126 No. 1, hal. 17-25.
- Komariah, Aan & Triatna, Cepi. 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Krause, Wayne B., 2005. *TruAlfa English-Indonesia Concise Dictionary*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Kristiansen, Stein; dan Pratikno. 2006. "Desentralising Education in Indonesia" dalam *International Journal of Education Development*, Vol. 26, hal. 513-531.
- Longenacker, Justin G.; Moore, Carlos W.; dan Petty, J. William. 2001. *Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Lyntham, Susan A.; dan Chermack, Tomas J. 2006. "Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses" dalam *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 12 No. 4, Hal. 73-88.
- Maidin, Zainuddin. 2003. *The Other Side of Mahathir*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Snd Bhd.
- Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexi J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama RI.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muijs, Daniel. *et.all*. 2006. "Leadership and Leadership Development in Highly Effective Further Education Providers. Is There a Relationship?" dalam *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 30 No. 1, Februari, hal. 87-106.
- Mutrofin. 2007. *Otokritik Pendidikan: Gagasan-gagasan Evaluatif*. Yogyakarta: Penerbit LaksBang.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ngangi, Evie dan Ambardi, Dodi. 2010. *Lekuk Liku Bisnis Pendidikan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- O'neil, William F. 2001. *Ideologi-ideologi Pendidikan*. Penerjemah: Omi Intan Naomi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Osborne, David & Gailber, Ted. 2000. *Mewirausahakan Birokrasi: Reiventing Government* (Cetakan ke-6). Jakarta: PT Pustaka Bunaman Pressindo.

- Osborne, David & Plastrik, Peter. 2000. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Phipps, Somone T.A.; Prieto, Leon C.; dan Verna, Satish. 2012. "Holding the Helm: Exploring of Transformational Leadership on Group Creativity, and the Moderating Role of Organizational Learning Culture" dalam *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume. 16, Nomor 2, h. 145-156.
- Presthus, Anne Marie. 2006. "A Successful School and its' Principal—Enabling Leadership within the Organization" dalam *Journal of International Studies in Educational Administration (ISEA)* Vol. 43 No. 2, hal. 82-99.
- Putri, Vera Jasini. 2003. *Kamus Hukum dan Glosarium Otonomi Daerah*. Jakarta: Frieddrich-Naumann-Stiftung, SMERU, dan YPBHI-NSN.
- Rahardjo, M. Dawam. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Penerbit Paramadina dan Jurnal *Ulumul Qur'an*.
- Realin, Joe. 2006. "Does Action Learning Promote Collaborative Leadership?" dalam *Journal of Academy of Management Learning & Education*, Edisi Juni, hal 152-168.
- Ross, John A. dan Gray, Peter. 2006. "Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Value: The Mediting Effects of Collective Teacher Efficacy" dalam *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, No, 2, Juni, hal. 179-199.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Said, Salim. 2010. "Malin Kundang" dalam *Republika*, edisi 4 & 5 Oktober.
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Salim, Agus (ed). 2001. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial (dari Denzin Guba dan Penerapannya)*. Yogyakarta: PT Tiara Wacana.
- Shanker, Meera & Bin Sayyed, Umar. 2012. "Role of Transformational Leaders as Change Agent: Leveraging Effects on Organizational Climate" dalam *The Indian Journal of Industrial Relations*, Volume 2, Nomor 3 Januari, h. 470-484.
- Soegoto, Eddy Soeryanto. 2009. *Entrepreneurship: Menjadi Pebisnis Ulung*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Soekita, Wiratmo. 1978. "Etos Sosial: Sebuah Releksi" dalam *Prisma* No. 11 Desember 1978, Tahun VII.
- Suryana. 2006. *Kewirausahaan (Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.



- Sutopo, H.B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Swartz, Ellen & Bakari, Rosenna. 2005. "Development of The Teaching in Urban School Scale" dalam Jurnal *Teaching and Teacher Education* No. 21 (2005): 829-841.
- Sweem, Susan & Stowe, Michael. 2012. "Six C's of Continuing Care Retirement Communities (CCRC) Leadership Development" dalam *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 11, No. 1, h. 27-41.
- Thut, I.N. dan Adams, Don. 2005. *Pola-pola Pendidikan dalam Masyarakat Kontemporer*. Penerjemah: SPA Teamwork. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tilaar, H.A.R. 1995. *Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995*. Jakarta: Grasindo.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia*. Jakarta: Grasindo.
- Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management* (Edisi Revisi). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI dan Alfabeta.
- Wahjusumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Winardi, J. 2008. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wong, Kam-cheung dan Evers, Colin W. (ed.). 2002. *Leadership for Quality Schooling: International Perspectives*. London and New York: Routledge Falmer/Taylor & Francis e-Library.
- Yanuarti, Astari. 2009. "Menagih Realisasi Janji Manis SBY" dalam Laporan Utama, *Gatra* Nomor 50 edisi 15 Oktober.