

## **KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN MENUJU KEMANDIRIAN**

*Oleh:*  
**Nuryadin Eko Raharjo**

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam mewirausahakan lembaganya untuk mewujudkan SMK yang mandiri, (2) perbedaan pengetahuan Kepala SMK tentang materi penataran kewirausahaan dari Direktorat Dikmenjur dengan pengetahuannya tentang kajian konsep kewirausahaan, (3) kontribusi pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK terhadap kemandirian SMK.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survey. Populasi penelitian ini adalah Kepala SMK di Propinsi DIY yang sudah mengikuti penataran kewirausahaan dari Direktorat Dikmenjur. Analisis data yang digunakan adalah : deskriptif, komparatif, dan korelasional.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa : (1) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK masih tergolong belum memadai, (2) pengetahuan Kepala SMK tentang materi penataran kewirausahaan berbeda dan lebih rendah dari pada pengetahuannya tentang kajian konsep kewirausahaan, sehingga materi penataran kewirausahaan dari Direktorat Dikmenjur sangat perlu dilengkapi dengan kajian konsep kewirausahaan yang ditemukan dari penelitian ini, (3) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK nyata-nyata mempunyai kontribusi yang besar dalam mewujudkan SMK yang mandiri melalui usaha mewirausahakan SMK.

### **Pendahuluan**

Terpaan badai krisis ekonomi yang dialami bangsa Indonesia memberikan dampak yang sangat besar terhadap dunia pendidikan, termasuk di dalamnya pendidikan kejuruan. Baik secara langsung maupun tidak langsung dampak tersebut sangat mengganggu jalannya proses belajar mengajar. Secara langsung mengakibatkan naiknya harga-harga peralatan dan bahan untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Selain itu juga semakin merendahkan kemampuan orang tua untuk menyekolahkan anaknya, terutama di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang relatif membutuhkan biaya yang lebih mahal dibandingkan dengan Sekolah Menengah Umum (SMU). Apabila dibiarkan berlarut-larut maka secara tidak langsung akan merendahkan mutu

pendidikan, terutama pendidikan kejuruan yang menuntut biaya operasional dan biaya pendidikan yang lebih tinggi.

Oleh karena itu pihak SMK harus berusaha mengatasi masalah tersebut tidak hanya dengan menunggu subsidi dari pemerintah, tetapi juga dengan berusaha mencari sumber dana lain. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan mewirausahakan SMK. Kewirausahaan SMK merupakan inti dari program pembaruan pendidikan yang meliputi: *restrukturisasi*, *rekulturisasi*, dan *refigurisasi* (Djojonegoro, 1997:42). Realisasi dari usaha mewirausahakan SMK salah satunya dapat ditempuh dengan menggalakkan usaha bisnis yang terdapat di sekolah seperti unit produksi. Apabila unit produksi dapat dikelola dengan baik akan dapat mewujudkan SMK yang mandiri dan mampu mencukupi kebutuhannya sendiri. Akan tetapi hal itu tidak akan terlaksana dengan baik apabila Kepala SMK belum berhasil dalam menanamkan nilai-nilai kewirausahaan kepada warga sekolah yang merupakan langkah awal dalam mewirausahakan SMK. Untuk menanamkan nilai-nilai kewirausahaan menuntut pemilikan pengetahuan kewirausahaan yang memadai. Sementara itu dari berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh : Usman (1997), Widarto (1997), Sulistyarningsih (1997), Sudarmadji (1997), dan penelitian Wahyu Adi (1998), mengindikasikan bahwa Kepala SMK belum berhasil dalam mewirausahakan sekolahnya. Untuk itu diperlukan penelitian guna mengetahui sampai sejauhmana pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK untuk mewirausahakan lembaganya, dan sampai seberapa besar perannya dalam mewirausahakan lembaganya untuk mewujudkan SMK yang mandiri.

### **Kajian Teoritis**

Kewirausahaan menurut Kao (1991:14) merupakan suatu usaha untuk menciptakan nilai melalui pemanfaatan peluang dan manajemen pengambilan resiko. Hisrich dan Peters (1992:10) mendefinisikan kewirausahaan sebagai suatu proses untuk menciptakan sesuatu nilai yang berbeda dan mengandung resiko melalui pemanfaatan peluang dan usaha yang didukung oleh finansial dan keterampilan dengan mengutamakan kepuasan pihak-pihak yang terkait. Sementara itu menurut Teriska (1995:15) kewirausahaan merupakan suatu usaha inovatif yang selalu menciptakan sinergi, kepuasan dan keuntungan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam menjalankan usahanya. Dari berbagai definisi

di atas dapat disimpulkan kewirausahaan merupakan suatu proses usaha untuk menjalankan kegiatan inovatif dan kreatif melalui pemanfaatan peluang dan pengambilan resiko dengan mengutamakan kepuasan pihak-pihak yang terkait.

Kuratko dan Hotgetts (1989:29), serta Kao (1991:5) menyimpulkan bahwa ruang lingkup kewirausahaan terdiri dari empat elemen yaitu: (1) individu, yang menekankan pada karakteristik wirausaha, (2) proses, yang menekankan pada manajemen kewirausahaan, (3) organisasi, yang menekankan pada organisasi wirausaha, dan (4) lingkungan, yang menekankan pada pengaruh faktor lingkungan terhadap wirausaha.

Karakteristik wirausaha menurut Teriska (1995:17) seperti yang disampaikan dalam penataran kewirausahaan bagi Kepala SMK meliputi: (a) motif yang kuat untuk mencapai tujuan, (b) visi jauh ke depan, (c) kreatif, (d) inovatif, (e) intuitif, (f) berani mengambil resiko, (g) bertanggung jawab, (h) berdisiplin tinggi, (i) percaya diri, dan (j) mempunyai kemampuan memasarkan yang baik. Di samping itu Meredith, dkk (1996:5), Setyawan (1994:16), dan Pinchot (1988:41-44) menambahkan karakteristik wirausaha yang meliputi : (a) mempunyai keterampilan manajerial, (b) mempunyai keterampilan konseptual, (c) mempunyai keterampilan sosial, (d) mempunyai keterampilan teknik, (e) suka mendelegasikan wewenang, (f) suka belajar dari kesalahan, (g) suka bekerja keras, (h) pandai meyakinkan orang, (i) memahami lingkungan, (j) pelayanan memuaskan segala pihak, (k) berlatar belakang keluarga wirausaha, (l) tidak suka bekerja secara sistem.

Pada penerapan manajemen kewirausahaan menurut Stevenson (1989:7) akan lebih menekankan pada konsep perilaku manajerial yang meliputi : (1) orientasi strategis, (2) komitmen terhadap peluang, (3) komitmen dan kontrol terhadap sumber daya, (4) konsep manajemen, (5) kebijakan balas jasa.

Kuratko dan Hodgets (1989:27) serta William yang dikutip oleh Mutis (1995:18) menyimpulkan bahwa dari segi organisasi terdapat dua macam wirausaha yaitu wirausaha yang bekerja secara mandiri atau swasta (*entrepreneur*), dan wirausaha yang bekerja pada organisasi pemerintah (*intrapreneur*). Dalam hal ini karena Kepala SMK bekerja di dalam lingkup Departemen pendidikan dan Kebudayaan maka ia merupakan seorang *intrapreneur*.

## *Kewirausahaan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Menuju Kemandirian*

Kao (1991:16), Siagian dan Asfahani (1995:172), serta Ariawati (1996:4) menyimpulkan bahwa lingkungan yang mempengaruhi Kepala SMK sebagai seorang *intrapreneur* secara garis besar dapat dibagi menjadi dua yang terdiri dari: (1) lingkungan internal yaitu : struktur organisasi sekolah, etos kerja warga sekolah, dan sumber daya, (2) lingkungan eksternal yang meliputi: (a) lingkungan tugas, yaitu: orang tua siswa, dunia usaha/dunia industri, dan pemerintah, (b) lingkungan masyarakat, yang mencakup: situasi ekonomi, sosial, politik, budaya, hukum dan teknologi.

Dari kajian teoritis di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mewirausahakan SMK akan berhasil apabila Kepala SMK mampu menerapkan konsep manajemen kewirausahaan melalui lima dimensi utamanya. Dalam dimensi orientasi strategis, ia harus dapat berperan sebagai *intrapreneur* yang mempunyai karakteristik: (a) visi jauh ke depan, (b) mempunyai keterampilan konseptual, (c) mempunyai keterampilan sosial, dan (d) mampu memasarkan dengan baik. Dalam dimensi komitmen terhadap peluang, ia harus dapat memerankan karakteristiknya sebagai *intrapreneur* yang meliputi: (a) kreatif, (b) inovatif, (c) intuitif, (d) berani mengambil resiko, (e) percaya diri, (f) suka belajar dari kesalahan, dan (g) memahami lingkungan. Sementara itu dalam dimensi komitmen dan kontrol terhadap sumber daya, ia harus dapat pula berperan sebagai *intrapreneur* yang mempunyai karakteristik: (a) berdisiplin tinggi, (b) bertanggung jawab, (c) mempunyai keterampilan teknik, (d) suka bekerja keras, (e) pandai meyakinkan orang, dan (f) mempunyai latar belakang keluarga wirausaha. Selanjutnya dalam dimensi konsep manajemen, ia harus bisa berperan sebagai *intrapreneur* yang memiliki karakteristik: (a) mempunyai keterampilan manajerial, (b) suka mendelegasikan wewenang, dan (c) tidak suka bekerja secara sistem. Akhirnya dalam dimensi kebijakan balas jasa, ia harus dapat berperan sebagai *intrapreneur* yang mempunyai karakter: (a) mempunyai motif yang kuat untuk mencapai tujuan, dan (b) pelayanan memuaskan segala pihak. Dalam usaha mewirausahakan SMK tersebut seharusnya Kepala SMK selalu berusaha mengenal dan memanfaatkan lingkungannya baik internal maupun eksternal.

### **Cara Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survey. Penelitian ini dilakukan dengan

mengikutsertakan seluruh populasi yang terdiri dari Kepala SMK di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang sudah mengikuti penataran kewirausahaan dari Direktorat Dikmenjur. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah : tes untuk mengumpulkan data pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK, sedangkan untuk mengumpulkan data efektivitas pengelolaan unit produksi digunakan: angket, observasi, wawancara, serta dokumentasi. Sebelum instrumen digunakan untuk mengambil data, maka dilakukan : uji validitas, uji reliabilitas, uji tingkat kesukaran dan uji daya beda. Dari hasil uji coba diketahui bahwa instrumen sudah layak digunakan untuk mengambil data. Teknik analisis data yang digunakan meliputi : analisis statistik deskriptif, analisis statistik komparatif, dan analisis statistik korelasional. Pedoman yang digunakan untuk menginterpretasi pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK adalah seperti yang dikemukakan oleh Hawkins dan Turla (1993:89), yaitu bahwa apabila pengetahuan kewirausahaan mencapai nilai : 86-100 dikatakan "sangat memadai", 76-85 dikatakan "memadai", 61-75 dikatakan "cukup", 36-60 dikatakan "kurang memadai", dan 0-35 dikatakan "tidak memadai". Adapun untuk mengetahui tingkat kemandirian SMK diambil dari efektivitas pengelolaan unit produksinya.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Kewirausahaan Kepala SMK**

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi pertama yaitu orientasi strategis mencapai nilai 86,11, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuannya dalam dimensi ini sudah memadai. Hal ini berarti Kepala SMK sudah mempunyai kemampuan yang memadai untuk menggunakan pendekatan kewirausahaan secara umum sebelum dijabarkan menjadi pendekatan-pendekatan khusus atau taktis pelaksanaan dalam rencana usaha bisnisnya. Dengan demikian dalam merumuskan strategi perusahaannya, Kepala SMK sudah mendasarkan pada pendekatan kewirausahaan yang lebih menekankan penggunaan peluang yang muncul dari sumber dayanya. Hal-hal yang mendorong Kepala SMK sebagai *intrapreneur* untuk cenderung memakai pendekatan kewirausahaan dalam merumuskan strateginya antara lain: (a) penurunan peluang, dimana peluang yang lama sudah tidak relevan untuk dipakai sehingga perlu menganalisis peluang baru, (b) perubahan pada bidang teknologi yang menciptakan peluang

baru pada saat peluang yang lama sudah ketinggalan jaman, (c) perubahan pada bidang ekonomi yang menyebabkan perubahan dalam hal kesediaan konsumen untuk membayar barang atau jasa yang baru. Hal ini sangat dirasakan terutama setelah bangsa Indonesia mengalami krisis ekonomi sehingga menyebabkan penurunan daya beli konsumen, (d) perubahan nilai sosial yang akan menyebabkan perubahan pada gaya dan standar hidup baru sesuai dengan keadaan saat ini, dan (e) perubahan peran politik yang sedang bergejolak sehingga mempengaruhi kompetisi melalui deregulasi, keamanan produk dan standar baru. Di samping itu dengan diketahuinya bahwa pengetahuan Kepala SMK dalam dimensi orientasi strategis sudah memadai, berarti Kepala SMK juga mempunyai pengetahuan yang memadai untuk menghindari pendekatan administratif yang bertolak belakang dengan pendekatan kewirausahaan, dimana dalam pendekatan tersebut lebih menekankan penggunaan sumber daya secara efisien. Sementara itu karena dalam dimensi ini Kepala SMK lebih menekankan fungsinya sebagai *intrapreneur* pada beberapa karakteristiknya yang terkandung dalam dimensi ini, maka berarti ia sudah memiliki karakteristik yang memadai sebagai *intrapreneur*, khususnya dalam dimensi pertama yang meliputi: (a) visi jauh ke depan, (b) mempunyai keterampilan konseptual, (c) mempunyai keterampilan sosial, dan (d) mampu memasarkan dengan baik.

Pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi kedua yaitu komitmen terhadap peluang dalam penelitian ini ditemukan mencapai nilai 84,03 sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuannya dalam dimensi ini sudah memadai. Hal ini berarti Kepala SMK sudah mampu memanfaatkan setiap peluang yang ada dengan menggunakan pendekatan kewirausahaan. Hal ini dikarenakan ia sudah memiliki pengetahuan untuk memahami bisnis dengan sangat baik sehingga bukan hanya dapat membuat komitmen lebih dahulu dibandingkan orang lain, tetapi juga mengetahui kapan harus keluar dari suatu bisnis. Di samping itu dengan komitmen terhadap peluang yang memadai berarti juga ia mampu untuk menciptakan produk dengan memanfaatkan peluang melalui penggunaan waktu yang pendek. Kemampuan tersebut berasal dari kepandaiannya untuk bertindak dalam kerangka waktu yang pendek guna mendapatkan peluang dengan cepat. Tekanan yang mendorong Kepala SMK sebagai *intrapreneur* untuk memakai pendekatan kewirausahaan dalam membuat komitmen terhadap peluang antara lain: (a)

*action orientation* yang selalu mengusahakan untuk dapat membuat klaim terlebih dahulu daripada orang lain, (b) tuntutan pengambilan keputusan yang harus dilakukan secara cepat, baik dalam memanfaatkan peluang maupun untuk keluar dari suatu bisnis, (c) manajemen pengambilan resiko, dan (d) pemilihan keputusan yang diusahakan hanya mengandung konsekuensi tanggung jawab kecil tetapi memiliki fleksibilitas yang tinggi. Dengan terbuktinya bahwa Kepala SMK mempunyai pengetahuan yang memadai dalam hal tersebut maka ia tidak akan terjebak ke dalam pendekatan yang bersifat administratif yang memakan banyak waktu untuk memanfaatkan peluang, dan apabila sudah terbentuk akan memiliki durasi yang panjang. Selanjutnya karena dalam dimensi ini Kepala SMK lebih menekankan fungsinya sebagai *intrapreneur* pada beberapa karakteristiknya yang terkandung dalam dimensi ini, maka berarti ia sudah memiliki karakteristik yang memadai sebagai *intrapreneur*, khususnya dalam dimensi kedua yaitu: (a) kreatif, (b) inovatif, (c) intuitif, (d) berani mengambil resiko, (e) percaya diri, (f) suka belajar dari kesalahan, dan (g) memahami lingkungan.

Temuan lain dari penelitian ini adalah pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi ketiga yaitu komitmen dan kontrol terhadap sumber daya mencapai nilai 56,82 sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuannya dalam dimensi ini belum memadai. hal ini berarti dalam membuat komitmen dan dalam mengontrol sumber dayanya, Kepala SMK masih menemui hambatan untuk menggunakan pendekatan kewirausahaan. Pendekatan kewirausahaan dalam dimensi ini lebih menekankan pada usaha untuk mendapatkan peluang yang maksimal dari sumber daya yang minimal, di samping juga menekankan pada kemampuan untuk menggunakan sumber daya secara lebih efektif. Sebaliknya karena pengetahuan Kepala SMK belum memadai dalam dimensi ketiga tersebut maka ia akan terkondisikan untuk menggunakan pendekatan administratif yang menekankan penggunaan sumber daya secara efisien. Tekanan yang akan mendorong Kepala SMK untuk cenderung menggunakan pendekatan administratif dalam membuat komitmen dan dalam mengontrol sumber daya adalah: (a) keinginan untuk mengurangi resiko dengan menambah sumber daya, (b) penambahan sumber daya untuk meningkatkan keuntungan jangka pendek, (c) kecepatan eksekusi akan mengalami peningkatan bila Kepala SMK memiliki hak untuk melakukan tindakan tertentu tanpa harus bernegosiasi terlebih dahulu, (d) efisiensi yang

memungkinkan usaha bisnisnya untuk memperoleh keuntungan, paling tidak untuk jangka waktu pendek, dan (e) sistem alokasi modal yang pada umumnya dirancang untuk pembuatan keputusan sekali waktu/jangka pendek. Sementara itu karena dalam dimensi ini Kepala SMK lebih menekankan fungsinya sebagai *intrapreneur* pada beberapa karakteristiknya yang terkandung dalam dimensi ini, maka berarti ia belum memiliki karakter yang memadai sebagai *intrapreneur*, khususnya dalam dimensi ketiga yang meliputi : (a) berdisiplin tinggi, (b) bertanggung jawab, (c) mempunyai keterampilan teknik, (d) suka bekerja keras, (e) pandai meyakinkan orang, dan (f) berlatar belakang keluarga wirausaha.

Dari penelitian juga ditemukan bahwa pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi keempat yaitu konsep manajemen mencapai nilai 56,82 sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuannya dalam dimensi ini belum memadai. Hal ini berarti dalam menerapkan dan melaksanakan manajemen usaha bisnisnya, Kepala SMK masih menemui kesulitan untuk menggunakan manajemen kewirausahaan yang lebih menekankan pada fleksibilitas melalui pemakaian struktur organisasi yang bersifat mendatar (*flat management*). Sebaliknya karena keterbatasan tersebut akan mengkondisikannya untuk menggunakan manajemen administratif yang lebih menekankan pada otoritas berdasarkan struktur organisasi yang kaku. Faktor-faktor yang mendorong Kepala SMK untuk menerapkan konsep manajemen administratif antara lain: (a) kebutuhan akan otoritas dan tanggung jawab yang didefinisikan dengan jelas sebagai kepala sekolah, (b) kultur organisasi sekolah yang seringkali mensyaratkan kejadian yang rutin dan statis, (c) penerapan teori manajemen yang terlalu teoritis serta jauh dari pemakaian intuisi, dan (d) kekawatiran Kepala SMK akan kemampuan bawahannya yang melebihi kemampuannya sehingga dapat mengancam kedudukannya sebagai kepala sekolah. Sementara itu karena dalam dimensi ini Kepala SMK lebih menekankan fungsinya sebagai *intrapreneur* pada beberapa karakteristiknya yang terkandung dalam dimensi ini, maka berarti ia belum memiliki karakter yang memadai sebagai *intrapreneur*, khususnya dalam dimensi keempat yaitu: (a) mempunyai keterampilan manajerial, (b) suka mendelegasikan wewenang, dan (c) tidak suka bekerja secara sistem.

Pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi kelima yaitu kebijakan balas jasa dari penelitian ini diketahui mencapai nilai 86,11 sehingga



dapat dikatakan bahwa pengetahuannya dalam dimensi ini sudah memadai. Dengan demikian dalam membuat kebijakan balas jasa terhadap orang-orang yang telah memberikan kontribusi bagi keberhasilan usahanya, Kepala SMK sudah mampu menggunakan pendekatan kewirausahaan. Pendekatan ini lebih menekankan pada pemberian perhatian yang lebih kepada para investornya maupun para karyawannya. Dengan diberi perhatian yang lebih, para investor akan tetap merasa senang untuk mendukung usahanya dan para karyawannya akan merasa terpacu untuk menumbuhkembangkan daya kreativitas dan inovasinya. Tekanan yang mendorong Kepala SMK untuk menggunakan pendekatan kewirausahaan dalam membuat kebijakan balas jasa adalah: (a) harapan pekerja untuk mendapatkan kompensasi sesuai dengan proporsi dari kontribusi yang telah mereka berikan, (b) pekerja yang mempunyai level aspirasi individual yang lebih tinggi untuk kesejahteraan personal, dan (c) sebagian besar modal yang berasal dari para investor baik yang berasal dari dalam sekolah maupun luar sekolah, dimana tentunya investor berharap apa yang telah disumbangkan akan mendapat kompensasi yang proporsional. Selanjutnya karena dalam dimensi ini Kepala SMK lebih menekankan fungsinya sebagai *intrapreneur* pada beberapa karakteristiknya yang terkandung dalam dimensi ini, maka berarti ia sudah memiliki karakter yang memadai sebagai *intrapreneur*, khususnya dalam dimensi kelima yang terdiri dari: (a) motif yang kuat untuk mencapai tujuan, dan (b) pelayanan memuaskan segala pihak.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK secara keseluruhan (komprehensif) mencapai nilai 73,94 sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan kewirausahaan kepala SMK belum memadai. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Kepala SMK belum mempunyai pengetahuan kewirausahaan yang memadai untuk mendukung program pembaruan pendidikan yaitu: *restrukturisasi*, *rekulturisasi* dan *refigurisasi*, guna menuju SMK mandiri melalui usaha mewirusahaakan SMK. Dalam dimensi *restrukturisasi*, berarti Kepala SMK belum mempunyai pengetahuan yang memadai untuk melakukan perubahan dari pendekatan *supply driven* ke pendekatan *demand driven*, sebab untuk melakukan perubahan tersebut diperlukan pengetahuan kewirausahaan yang memadai. Dengan demikian Kepala SMK akan mengalami kesulitan dalam menerapkan pendekatan *demand driven* dalam mengelola sekolahnya, termasuk

dalam mengelola usaha bisnisnya, seperti unit produksi. Sebagai akibatnya adalah Kepala SMK cenderung tetap menggunakan pendekatan *supply driven* sehingga apa yang dihasilkannya tetap kurang sesuai dengan tuntutan pasar. Dalam dimensi *rekulturisasi*, dapat dikatakan Kepala SMK belum mempunyai pengetahuan yang memadai untuk membudayakan nilai-nilai kewirausahaan ke warga SMK. Bagaimana mungkin ia dapat membudayakan nilai-nilai kewirausahaan apabila ia sendiri belum memiliki nilai-nilai tersebut. Dengan demikian keinginan untuk menjadikan unit produksi sebagai miniatur dunia industri/dunia usaha melalui usaha untuk mewirausahakan SMK akan tetap sulit untuk diwujudkan. Selanjutnya dalam dimensi *refigurisasi*, dapat dikatakan bahwa Kepala SMK belum mempunyai pengetahuan yang memadai untuk menjadi figur sebagai seorang *intrapreneur* guna melaksanakan restrukturisasi dan rekulturisasi. Dengan demikian warga SMK akan merasa kesulitan untuk mencari panutan dalam menerapkan konsep-konsep kewirausahaan ke dalam lingkungan sekolah.

## **2. Perbedaan Pengetahuan Kepala SMK tentang Materi Penataran Kewirausahaan dengan Pengetahuannya tentang Kajian Konsep Kewirausahaan**

Konsep kewirausahaan dalam penelitian ini merupakan gabungan dari materi penataran kewirausahaan yang diadakan oleh Direktorat Dikmenjur, dengan kajian konsep kewirausahaan yang ditemukan dalam penelitian ini. Dari penelitian ini diketahui bahwa pengetahuan Kepala SMK tentang kajian konsep kewirausahaan ternyata nilainya lebih rendah yaitu 61,98 dibandingkan dengan pengetahuannya tentang materi penataran kewirausahaan yang mencapai nilai 90,56.

Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa yang menyebabkan pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK belum memadai adalah ia belum mempunyai pengetahuan yang memadai, khususnya pada kajian konsep kewirausahaan yang ditemukan dalam penelitian ini. Oleh karena itu kajian konsep kewirausahaan tersebut sangat perlu untuk dimasukkan sebagai bahan tambahan dalam materi penataran kewirausahaan. Kajian konsep kewirausahaan dalam penelitian ini merupakan konsep kewirausahaan yang apabila ditinjau dari segi individu, terdiri dari berbagai karakteristik wirausaha yang meliputi: (a) mempunyai keterampilan sosial. (b) suka belajar dari

kesalahan, (c) pelayanan memuaskan semua pihak, (d) mempunyai keterampilan konseptual, (e) memahami lingkungan, (f) suka bekerja keras, (g) suka mendelegasikan wewenang, (h) mempunyai keterampilan teknik, (i) mempunyai keterampilan manajerial, (j) tidak suka bekerja secara sistem, (k) pandai meyakinkan orang, dan (l) berlatar belakang keluarga wirausaha.

Dengan ditambahkannya aspek-aspek tersebut diharapkan pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK baik dalam setiap dimensi maupun secara keseluruhan (komprehensif) dapat meningkat pada taraf memadai atau bahkan sangat memadai sehingga dapat menunjang usaha untuk mewirausahakan SMK.

### **3. Peran Kewirausahaan Kepala SMK dalam Mewirausahakan SMK**

Tujuan utama dari usaha untuk mewirausahakan SMK adalah untuk mewujudkan SMK yang mandiri. SMK yang mandiri akan ditandai dengan majunya usaha bisnis yang dijalankannya seperti unit produksi. Dengan demikian unit produksi merupakan indikator dari keberhasilan Kepala SMK untuk mewirausahakan lembaganya menuju SMK yang mandiri.

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK nyata-nyata mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap efektivitas pengelolaan unit produksi dengan koefisien korelasi sebagai berikut : dimensi pertama 0,46, dimensi kedua 0,57, dimensi ketiga 0,70, dimensi keempat 0,82, dimensi kelima 0,45, dan kewirausahaan secara keseluruhan (seluruh dimensi) 0,79. Dari besarnya kontribusi pengetahuan kewirausahaan terhadap efektivitas pengelolaan unit produksi tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep kewirausahaan sangat mempunyai makna terhadap usaha untuk mewirausahakan SMK.

### **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan didapatkan kesimpulan sebagai berikut: (a) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi orientasi strategis mencapai nilai 86,11 sehingga dapat dikatakan sudah memadai, (b) pengetahuan kewirausahaan kepala SMK dalam dimensi komitmen terhadap peluang mencapai nilai 84,03 sehingga dapat dikatakan sudah memadai, (c) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi komitmen dan kontrol terhadap sumber daya baru mencapai nilai 56,82

sehingga dapat dikatakan belum memadai, (d) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi konsep manajemen baru mencapai nilai 56.82 sehingga dapat dikatakan belum memadai, (e) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK dalam dimensi kebijakan balas jasa sudah mencapai nilai 86.11 sehingga dapat dikatakan sudah memadai, (f) pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK secara keseluruhan baru mencapai nilai 73.94 sehingga dapat dikatakan belum memadai, (g) terdapat perbedaan pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK antara pengetahuan tentang materi penataran dengan pengetahuannya tentang kajian konsep kewirausahaan dalam penelitian ini, (h) terdapat kontribusi kewirausahaan Kepala SMK terhadap usaha untuk mewirausahakan SMK.

Saran-saran yang diajukan berdasarkan penelitian ini adalah:

- (a) Keinginan untuk mewujudkan SMK mandiri melalui usaha mewirausahakan SMK hanya akan terlaksana dengan baik apabila pengetahuan kewirausahaan Kepala SMK sudah memadai. Untuk itu Direktorat Dikmenjur sangat perlu mengefektifkan penataran kewirausahaan bagi Kepala SMK dan melengkapi materinya dengan kajian konsep kewirausahaan yang ditemukan dalam penelitian ini.
- (b) Calon Kepala SMK sangat perlu diberikan penataran kewirausahaan dengan materi penataran yang sudah ditambah dengan kajian konsep kewirausahaan yang ditemukan dari penelitian ini.

## **Daftar Pustaka**

- Adi, Wahyu. (1988). *Pelaksanaan Pendidikan Sistem Ganda pada SMK dan dunia kerja*. Tesis. Yogyakarta : Program Pascasarjana IKIP Yogyakarta.
- Ariawati, Ria R. (1996). *Analisis kekuatan dan kelemahan serta penetapan misi dan tujuan perusahaan*. Bandung : Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran.
- Djojonegoro, Wardiman. (1997). *Pengembangan sumber daya manusia melalui SMK*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Hawkins, K.L. dan Turla P.A. (1993). *Test your entrepreneurial IQ*. (Dabara. Terjemahan). Solo : Dabara Publisher. Buku asli diterbitkan tahun 1986.
- Hisrich, R.D. dan Peters, M.P. (1992). *Entrepreneurships :: Starting, developing and managing a new enterprise*. Homewood Illinois : Irwin, Inc.
- Kao, John J. (1991). *The entrepreneur*. New Jersey : Prentice Hall Englewood Clift.
- Kuratko, D.F. dan Hodgetts, R.M. (1989). *Entrepreneurship : A contemporary approach*. New York : The Dryden Press.
- Mutis, Thoby. (1995) *Kewirausahaan yang berproses*. Jakarta : Grasindo.
- Pinchot, III.G. (1988). *Intrapreneuring*. ( Kasip. Terjemahan ). Jakarta : Erlangga. Buku asli diterbitkan tahun 1985.
- Setyawan, J. (1994). *Strategi efektif berwirausaha*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, S. dan Asfahani. (1995) *Kewirausahaan Indonesia*. Jakarta : Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil.
- Stevenson, H.H. (1989). *New business venture and the entrepreneur*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston :: Inwin, Inc.

*Kewirausahaan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Menuju Kemandirian*

- Sudarmadji. (1997). *Kendala-kendala pengembangan Unit Produksi di SMKN kelompok Teknologi dan Industri*. Skripsi. Yogyakarta: FKTK IKIP Yogyakarta.
- Sulistyaningsih, Sri. (1997). *Manajemen unit produksi di SMTKN dan SMKKN Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta : FPTK IKIP Yogyakarta.
- Teriska. (1995). *Kewirausahaan*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Usman, Husaini. (1997). *Profil perilaku kepemimpinan intrapreneurship Kepala SMK Teknologi*. Jurnal Kependidikan, Nomor 1, tahun XXVII, 1997. Yogyakarta : IKIP Yogyakarta.
- Widarto. (1997). *Keberhasilan penyelenggaraan unit produksi pada SMK*. Jurnal Kependidikan, Nomor1, tahun XXVII, 1997. Yogyakarta : IKIP Yogyakarta.