

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan modernisasi yang relatif pesat ini sadar atau tidak menimbulkan persaingan yang sangat ketat di setiap kehidupan dan penghidupan, tak terkecuali bidang pendidikan. Perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan tidak terlepas dari kemampuan dan kemauan dari para pengelola dan penyelenggara pendidikan, baik berupa organisasi kemasyarakatan maupun Yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan itu sendiri.

Demikian juga halnya Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan, yang mengelola berbagai jenjang pendidikan mulai dari Taman Kanak-kanak (TK) hingga Sekolah Menengah Atas (SMA) sudah sewajarnya menyesuaikan diri untuk ikut dalam barisan yang bergerak dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia menuju Indonesia yang bermartabat, dihormati dan disegani oleh bangsa-bangsa lain di dunia ini.

Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan sebagai subsistem pendidikan nasional hendaknya dapat aktif memberikan kontribusi dalam peningkatan mutu sumber daya manusia Indonesia. Secara kuantitas Yayasan Nurul Islam Indonesia telah berkembang pesat, sehingga sampai akhir tahun ajaran 2005-2006 yayasan ini telah menamatkan siswa dari seluruh tingkatan sebanyak 4.007 siswa.

Perkembangan kuantitatif yayasan ini akan lebih baik jika didampingi dengan perkembangan kualitatif, karena menurut data statistik yang peneliti peroleh pada

saat mengadakan “*grand tour*” di yayasan tersebut, menunjukkan persentasi kelulusan relatif tinggi, yaitu rata-rata 97,9 %, sedangkan tingkat keberhasilan masuk ke sekolah negeri relatif rendah, yakni rata-rata 21,6 %. Hal ini menunjukkan kurang sinergisnya antara persentasi lulusan dengan kualitas lulusan. Selanjutnya jika dilihat dari segi sarana prasarana, gedung yayasan ini termasuk permanen dan cukup megah, karena terdiri dari 3 (tiga) tingkat. Dengan fisik gedung sedemikian seharusnya yayasan dapat melahirkan siswa-siswi yang berkualitas yang mampu memasuki sekolah-sekolah negeri. Memang gedung bukan jaminan untuk berkualitas, melainkan hanya salah satu di antara beberapa faktor. Hal ini sesuai dengan Elfrianto (2003) yang menjelaskan, bahwa megahnya bangunan fisik dan lengkapnya sarana prasarana suatu lembaga pendidikan tidaklah menjamin baik dan tingginya mutu sebuah lembaga pendidikan, tetapi merupakan suatu faktor pendukung dan akan lebih baik bila diiringi dengan peningkatan pengelolaan kerja / manajemen dan kepemimpinan yang baik.

Manajemen yang baik adalah manajemen yang dapat mengelola kerjasama beberapa orang untuk mencapai tujuan. Sagala (2004:13) mendefinisikan manajemen sebagai proses kerja sama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis Organisasi. Dengan demikian pengurus yayasan seharusnya memiliki manajemen yang baik jika ingin mengelola sekolah bermutu.

Banyaknya unit yang dikelola Yayasan Nurul Islam Indonesia, mengharuskan ketua yayasan sebagai pimpinan lembaga dituntut untuk mampu menjalankan

fungsi manajemen dengan baik. Apabila diakumulasikan maka fungsi manajemen pada hakekatnya adalah karakteristik dari kewirausahaan (*entrepreneurship*), yang menurut Pinchot (1988) mencakup motif pencapaian tujuan, disiplin waktu, kerja keras, cara mendelegasikan, terampil, percaya diri, spekulasi pasar, berani mengambil resiko, intuisi pasar, swasta, belajar dari kesalahan, pandai meyakinkan orang, pelayanan memuaskan segala pihak, dan seterusnya.

Dengan demikian pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan memakai konsep atau karakteristik kewirausahaan, diharapkan akan lebih berhasil jika dibandingkan dengan hanya melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan selama ini dalam mengelola sekolah di yayasan tersebut.

Berwirausaha di yayasan yang mengelola sekolah berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan, dan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah guna mengambil keuntungan dan tercapainya tujuan. Kepribadian mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku. Semua cakupan kepribadian ini terdapat dalam karakteristik kepribadian wirausaha yang dikemukakan Steinhoff (2004:178-179). Dengan demikian kepribadian yang dimiliki seorang wirausahawan jika diadopsi pada pengelolaan sekolah akan dapat mencapai tujuan secara maksimal.

Wirausahawan (*entrepreneur*) harus dapat membuat kombinasi-kombinasi baru, memiliki prakarsa yang jitu, memiliki intuisi yang kuat serta memiliki jiwa dan wibawa kepemimpinan yang mampu mengayomi semua bawahan. Hal ini sesuai dengan Depdikbud (1999:5) yang menegaskan bahwa, seorang wirausahawan adalah orang yang bisa mengadakan kombinasi baru, selalu

memiliki prakarsa otoritas, melihat ke masa depan, mempunyai intuisi yang kuat, mempunyai kebebasan mental, dan mempunyai jiwa kepemimpinan. Jika dikaitkan dengan pernyataan Keith dalam Kouzes & Posner (2004:3), bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah mengenai penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu melibatkan semua orang dan semua pihak melaksanakan perintahnya dalam koridor kepemimpinannya.

Selain itu seorang pemimpin atau manajer harus memiliki kemampuan-kemampuan tertentu yang dapat mendukung upaya yang dilakukannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin atau manajer atau *entrepreneur* menurut Winardi (2005:188), perlu mencari, mengevaluasi serta mengembangkan peluang-peluang dengan jalan mengatasi sejumlah kekuatan yang menghalangi penciptaan sesuatu hal yang baru. Selain itu seorang *entrepreneur* harus memiliki sifat-sifat tertentu yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Miller (1994), ada 4 (empat) sifat atau kemampuan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin / manajer, yaitu : a) kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan (*the ability to see an enterprise as a whole*), b). kemampuan dalam mengambil keputusan (*the ability to make decision*), c) kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang (*the ability to delegate authority*), dan d) kemampuan menanamkan kesetiaan (*the ability to command loyalty*). Selanjutnya Anoraga dan Sudantoko (2002) menegaskan, pada dasarnya seorang wirausahawan harus mampu melihat suatu peluang dan memanfaatkannya

untuk mencapai keuntungan atau manfaat bagi dirinya dan dunia sekelilingnya serta kelanjutan usahanya.

Berkaitan dengan itu kemampuan manajerial ketua yayasan dalam melimpahkan dan mendelegasikan wewenang untuk hal-hal tertentu belum sepenuhnya terlaksana, terutama dalam hal penerimaan dan pemberhentian guru atau pegawai. Keadaan ini diketahui pada saat mengadakan *grand tour* yaitu adanya kekecewaan dari beberapa kepala sekolah dan guru terhadap pengurus yayasan, khususnya ketua yayasan tentang rendahnya tingkat kepercayaan terhadap mereka terutama dalam masalah keuangan dan kutipan-kutipan uang dari siswa.

Selain itu dalam membeli dan menyalurkan buku-buku bacaan maupun Lembaran Kerja Siswa (LKS), membeli dan menyalurkan pakaian seragam, alat-alat tulis kantor (ATK) langsung ditangani oleh pengurus melalui salah seorang stafnya, dengan alasan berdasarkan pengalaman pada masa lalu kepercayaan yang diberikan kepada para kepala sekolah atau petugas selain anggota pengurus tidak efektif bahkan sia-sia. Apabila kondisi ini berurat berakar dan berkelanjutan secara terus menerus, dikhawatirkan rasa percaya diri bagi para kepala sekolah dan guru-guru akan berkurang, dan jika itu terjadi akan dapat menghambat pencapaian tujuan yayasan khususnya dalam pengelolaan sekolah bermutu.

Hal lain yang sangat urgen adalah dalam hal rekrutmen tenaga guru dan tenaga administrasi. Peranan kepala sekolah hanyalah mengusulkan dan bukan menetapkan atau mengangkat, termasuk dalam pemberhentiannya, sehingga ada kesan bahwa kepala sekolah hanya pelaksana dan bukan perencana. Akibatnya

guru atau tenaga administrasi yang diterima cenderung lebih loyal terhadap yayasan jika dibandingkan dengan kepada kepala sekolah

Kondisi seperti di atas seharusnya menjadi bahan pemikiran bagi seluruh *stakeholder* yayasan, utamanya ketua yayasan dalam menganalisis strategi yang tepat untuk dilaksanakan di yayasan yang secara fisik cukup megah. Untuk itu, secara khusus penelitian ini akan memfokuskan pada bentuk upaya yang dilakukan ketua yayasan dalam mengelola sekolah sebagai salah satu usaha yayasan yang nota bena merupakan sub sistem bagi pendidikan nasional.

Upaya yang peneliti anggap dapat merubah kondisi-kondisi yang dialami yayasan dalam mengatasi kekecewaan dari sebagian personil yayasan adalah menerapkan karakteristik kewirausahaan dalam strategi pengelolaan sekolah.

Kewirausahaan sebagai strategi yayasan dalam mengelola sekolah bermutu, diharapkan dapat meningkatkan kualitas lulusan, yang mampu menyaingi dominasi sekolah-sekolah bermutu dalam memasuki sekolah negeri khususnya di kota Medan. Artinya peneliti ingin melihat bahwa karakteristik kewirausahaan yang biasanya dipakai khusus untuk bidang usaha atau pengelolaan perusahaan, dapat dipakai dalam bidang pendidikan. Hal ini bukan tidak beralasan, sebab, Hans Scholhammer seperti diceritakan Winardi (2005:56), juga seorang pendidik yang berpengalaman bertahun-tahun dalam bidang *enterpreneurship*, ternyata berhasil mengelola sekolah. Sebab, sebagaimana dikatakan Purdi (2005:99), seorang *entrepreneur* tidak menyukai kesalahan, tetapi ia tetap akan menerimanya sepanjang hal itu dapat memberikan pelajaran berharga. Karakter seperti ini sangat cocok untuk pengelola sekolah.

Adapun karakteristik kewirausahaan yang peneliti anggap dapat diterapkan dalam pengelolaan yayasan yang mengelola sekolah seperti halnya Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan ini adalah : karakteristik kewirausahaan sebagaimana dikemukakan Steinhoff (lihat Bab II sub Bab A point 1). Namun hingga sekarang karakteristik tersebut belum sepenuhnya dapat dijalankan.

Berdasarkan kenyataan di atas, diduga bahwa karakteristik kewirausahaan belum sepenuhnya dilaksanakan ketua yayasan dalam pengelolaan sekolah bermutu, termasuk menjadi penyebab utama kurang sinergisnya antara persentasi dan kualitas lulusan dengan persentasi keberhasilan siswa memasuki sekolah negeri, yaitu hanya pada masalah-masalah yang dapat mendukung peningkatan kuantitas dan bukan kualitas lulusan. Jika keadaan seperti ini berlarut-larut, akan menjadi semakin dalam pulalah jurang antara persentasi kelulusan dengan kemampuan memasuki sekolah-sekolah negeri. Sebab, sebagaimana dikatakan Purdi (2005) bahwa sosok *entrepreneur* tidak saja menunjukkan sebuah profesi, melainkan termasuk jiwa dan semangat yang melekat pada profesi tersebut. Bahkan Fagenson (2005) menyatakan, para *entrepreneur* cenderung meningkatkan respek diri, kebebasan, perasaan puas dengan hasil yang dicapai serta gaya hidup yang penuh kejutan.

Dalam hal beberapa kecenderungan, para *entrepreneur* menurut Winardi (2005) memiliki beberapa perbedaan dengan para manajer. Jika *entrepreneur* menginginkan sesuatu yang berbeda dari kehidupan mereka, maka para manajer cenderung menyukai persahabatan murni, kearifan, salvasi dan kesenangan.

Oleh sebab itu kecenderungan yang ada dalam jiwa dan semangat kewirausahaan yang dimiliki Ketua yayasan sekarang, apabila ditingkatkan dan digabungkan dengan kecenderungan manajer akan mampu mensinkronkan antara kualitas siswa lulusan dengan kemampuan mereka memasuki sekolah-sekolah negeri atau sekolah pavorit lainnya.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui apakah kewirausahaan telah dilakukan ketua yayasan secara utuh/ keseluruhan atau masih sebagian dalam rangka pengelolaan sekolah di yayasan tersebut.

#### **B. Fokus Penelitian**

Dalam melaksanakan fungsi manajemennya seorang pimpinan seharusnya menguasai fungsi-fungsi manajemen secara utuh, mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi. Sedemikian pentingnya kepemimpinan dapat dilihat dari pernyataan Handoko (1986) yang menjelaskan, suatu hal yang menyebabkan pentingnya kepemimpinan adalah kenyataan bahwa para pimpinan dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi dari suatu organisasi. Artinya keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dengan kepemimpinan yang bagaimana yang diterapkan dalam memberhasilkannya. Hal ini dipertegas oleh Smith (1980) dengan mengatakan, kepemimpinan merupakan aspek penting dari seorang pengelola, dan kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci bagi pengelola yang berhasil. Ini berarti tidak semua pemimpin mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik.

Menurut Purdi (2005:123) seorang pemimpin harus mampu melakukan hal-hal yang benar (*doing the right things*), berani menerima resiko dan memiliki motivasi untuk selalu nomor satu; ide-idenya orisinal, dan menaruh mata ke masa depan serta memiliki perspektif jauh ke depan dan penuh kepercayaan diri. Oleh karenanya jika yayasan menginginkan sekolah bermutu dengan mempergunakan karakteristik kewirausahaan, ia harus menjadi pemimpin yang mengadopsi syarat kemampuan sebagaimana dikemukakan Purdi di atas.

Berkaitan dengan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi fokus penelitian adalah : Kewirausahaan Ketua Yayasan Dalam Pengelolaan Sekolah Agar Bermutu, yang pembahasannya mencakup a) kewirausahaan yang sudah dilaksanakan ketua yayasan dalam mengelola sekolah, b) kendala yang dihadapi ketua yayasan dalam melaksanakan kewirausahaan, dan c) upaya yang dilakukan ketua yayasan mengatasi kendala dalam melaksanakan kewirausahaan di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.

### **C. Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian serta dikaitkan dengan fokus penelitian, maka yang menjadi masalah penelitian/pertanyaan penelitian adalah :

1. Bagaimana ketua yayasan dalam mengelola sekolah di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.
2. Bagaimana kewirausahaan ketua yayasan dalam pengelolaan sekolah di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.

3. Faktor-faktor apa yang menjadi kendala bagi ketua yayasan dalam upaya melaksanakan kewirausahaan di Yayasan Nurul Islam Indonesia. Medan
4. Upaya apa yang dilakukan ketua yayasan untuk mengatasi kendala dalam melaksanakan kewirausahaan di Yayasan Nurul Islam Indonesia, Medan.

#### **D Tujuan**

Dari berbagai permasalahan yang diajukan, baik dari latar belakang masalah, fokus penelitian, sampai kepada masalah penelitian/pertanyaan penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsikan bentuk kegiatan yang telah dilaksanakan ketua yayasan, dalam mengelola sekolah di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.
2. Menjelaskan karakteristik kewirausahaan yang diadopsi untuk mendukung Ketua dalam melaksanakan pengelolaan sekolah di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan
3. Menguraikan faktor-faktor yang menjadi kendala ketua melaksanakan kewirausahaan untuk pengelolaan sekolah di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.
4. Mengetahui upaya yang dilakukan ketua mengatasi kendala melaksanakan kewirausahaan dalam pengelolaan sekolah agar bermutu di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.

## **E. Manfaat**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai :

1. Bahan masukan (informasi) bagi ketua yayasan agar lebih intensif melaksanakan kewirausahaan dalam upaya peningkatan kualitas sekolah di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.
2. Masukan bagi seluruh aparat yayasan untuk bahan informasi dan komunikasi sehingga dapat saling memahami bagaimana mewujudkan upaya ketua dalam pengelolaan pendidikan di Yayasan Nurul Islam Indonesia Medan.
3. Bahan kajian bagi instansi atau lembaga terkait khususnya Dinas Pendidikan Kota Medan tentang manfaat kewirausahaan dalam rangka pengelolaan pendidikan di Kota Medan.
4. Sumbangan konseptual penerapan kewirausahaan dalam mengelola sekolah atau lembaga pendidikan yang bermutu.

## **F. Batasan Istilah**

Untuk memudahkan pembaca memahami kandungan tesis serta untuk menghindari terjadinya penafsiran yang ambigu, kekeliruan atau kesalahfahaman dalam membacanya, maka peneliti mengajukan beberapa batasan terhadap istilah yang dipergunakan yaitu :

1. Kewirausahaan (entrepreneurship) adalah kemampuan seseorang dalam mengelola suatu usaha baik berbentuk profit maupun non profit (sekolah)

agar memperoleh hasil maksimal dengan memanfaatkan karakteristik yang dimilikinya.

2. Pengurus yayasan adalah orang atau sekelompok orang yang mengurus dan memimpin sesuatu lembaga yang bergerak dalam pengelolaan pendidikan.
3. Pengelolaan adalah proses dan cara melakukan perbuatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain.
4. Sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat menelorkan siswa yang mampu bersaing dalam memperebutkan tempat di sekolah pavorit yang menjadi pilihannya.

Dengan demikian yang dimaksud dengan : “Kewirausahaan Ketua Yayasan dalam Pengelolaan Sekolah agar Bermutu” adalah, kemampuan ketua yayasan dalam menggerakkan sekelompok orang untuk mengelola, menyelenggarakan dan bertanggung jawabkan sekolah agar memiliki *output* dan *out come* yang bermutu dan mampu bersaing dalam memperebutkan tempat di sekolah yang diinginkan.