



## **Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru**

**Agus Wibowo<sup>1</sup>, Ari Saptono<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup> *Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia*

<sup>2</sup> *Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia*

---

### **Article Info**

*Article history:*

*Received: 18 September 2017;*

*Accepted: 18 October 2017;*

*Published: 31 October 2017.*

---

**Keywords:**

*Intrapreneurial Leadership;  
School Culture; Teacher's Innovation Performance*

---

---

### **Abstract**

*This article aims to determine the relationship intrapreneurial leadership, school culture and innovation performance of elementary school teachers in East Jakarta. This research uses survey method with correlation approach. The results showed that there was a significant correlation between intrapreneurial leadership and school culture on teacher innovation performance of elementary school in East Jakarta, where the result of double correlation coefficient test ( $R_{y.12}$ ) = 0,885 and F count (F Change) = 266,395, and p-value = 0,000 < 0.05, and While the coefficient of determination (R square) = 0,784, which means that the intrapreneurial leadership ( $X_1$ ) and school culture ( $X_2$ ) together influence 78,4% to the performance of innovation (Y).*

---

### **Abstrak**

Artikel ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan intrapreneurship, budaya sekolah dan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara kepemimpinan intrapreneurship dan budaya sekolah terhadap kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur di mana hasil perhitungan uji koefisien korelasi ganda ( $R_{y.12}$ ) = 0,885 dan F hitung (F Change) = 266,395, serta p-value = 0,000 < 0,05, dan koefisien determinasinya (R square) = 0,784, yang mengandung makna bahwa kepemimpinan intrapreneurship ( $X_1$ ) dan budaya sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh sebesar 78,4 % terhadap kinerja inovasi (Y).

---

### **How to Cite:**

Wibowo, A., & Saptono, A. (2017). Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 176-193. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.5>

---

\* Corresponding Author.  
agus-wibowo@unj.ac.id (Agus Wibowo)  
saptono.fe@unj.ac.id (Ari Saptono)

## PENDAHULUAN

Guru merupakan komponen penting pendidikan di sekolah. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa guru merupakan variabel utama yang berkorelasi dengan kualitas pendidikan di sekolah. Sebagaimana pernah disampaikan Fuad Hasan, bahwa peran guru terhadap kualitas pendidikan sangat besar. Tinggi atau rendahnya kinerja guru, sangat berdampak pada proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah (Chi Hsiao, 2011). Dengan kata lain, kinerja guru dalam melaksanakan tugas sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan di sekolahnya (Wibowo, 2013).

Masaaki Sato, pakar pendidikan Jepang, pernah mengkritisi kreativitas guru-guru di Indonesia. Menurut Masaaki, guru-guru di Indonesia rendah dalam kemampuan kreativitas, inovasi, dan penguasaan terhadap materi yang akan diajarkan pada siswanya. Banyak kejadian di lapangan yang mengindikasikan kegagalan proses pembelajaran diakibatkan oleh para guru sendiri; seperti tidak kreatif dan kurang memahami materi. Guru di Indonesia, menurut Masaki, banyak yang tidak memiliki pengetahuan khusus, yang berhubungan dengan materi, atau guru tidak punya improvisasi, inovasi, ketika menghadapi siswa. Masaaki juga menyampaikan pentingnya kreativitas dalam mengajar. Itu karena kreativitas merupakan modal utama bagi guru (Anonim, 2017). Dengan kata lain, ide-ide kreatif itu pertama kali bukan muncul dari murid, tapi guru (Yu-Je, 2011).

Selain rendah kemampuan inovasi dan kreatifitas, sebagian guru di Indonesia juga rendah kompetensinya. Hasil uji kompetensi guru yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) tahun 2015, sangat mengejutkan dan menimbulkan keprihatinan banyak pihak. Uji kompetensi yang dilakukan terhadap sekitar 1,6 juta orang guru taman kanak-kanak (TK), sekolah dasar (SD), sekolah menengah (SMP/MTs-SMA/MA), sekolah luar biasa (SLB), dan sekolah menengah kejuruan (SMK) itu, hasilnya sangat mengecewakan. Dari 1,3 juta orang guru tersebut memperoleh hasil ujian di bawah 60, dengan

rentang nilai 0 hingga 100 (Anonim, 2015).

Senada dengan Masaaki Sato, Mulyasa (2012:134) menegaskan bahwa saat ini penguasaan kemampuan kreativitas dan inovasi guru tidak bisa ditawar. Guru sekarang menurut Mulyasa, dituntut lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan pembelajaran. Guru kreatif mampu menggunakan berbagai metode, media, model maupun pendekatan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Guru kreatif selalu peka terhadap kebutuhan peserta didik. Guru kreatif akan selalu mengembangkan desain pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik. Guru kreatif tidak akan menyampaikan materi pembelajaran saja, tanpa memikirkan materi tersebut bisa terserap atau tidak oleh peserta didik. Suasana pembelajaran yang dilakukan bersama guru yang kreatif, akan terasa menyenangkan, dan jauh dari suasana membosankan (Balkar, 2015).

Adapun kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN, 1993:3) merupakan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja/pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Sedangkan Supardi (2013:45) menyimpulkan bahwa kinerja itu merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan, serta tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pendapat Supardi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang atas dasar kemampuan yang dimiliki dan tanggung jawab yang diberikan, sehingga mampu mencapai tujuan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Jika dikaitkan dengan guru di sekolah, maka kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh guru berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki. Kinerja guru sebagai individu menurut Gibson dan Ivan Cevich, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya: (a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan internal dan eksternal, (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Martinis (2006)

menyatakan bahwa seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi (sekolah). Dan dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di Sekolah. Oleh karena itu perhatian pada pengembangan kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal ini tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Berdasarkan pendapat sebagaimana telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan luaran perilaku dari yang bersangkutan. Kinerja guru ini akan terlihat pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Lebih dari itu, kinerja guru akan dapat dilihat ketika yang bersangkutan melaksanakan tugas, dan cara/kualitas pelaksanaan kegiatan atau tugas tersebut.

Selanjutnya, kinerja inovasi, menurut Darling-Hammond, L. & Goodwin (2004:7-12), merupakan kinerja guru yang ditandai dengan implementasi hal-hal baru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Inovasi dan sikap dari seorang guru sangat diperlukan dan menentukan bagi keberhasilan adopsi dan implementasi inovasi pendidikan. Karakteristik dan kompetensi guru yang bervariasi, kebijakan organisasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi sekolah yang juga berbeda-beda antar sekolah, memungkinkan terjadinya sebuah implementasi inovasi yang baik, sesuai dengan kondusifitas karakteristik dan kompetensi individu serta lingkungan organisasi sekolah yang adaptif terhadap perubahan.

King & Anderson (2002:2-3) mencirikan inovasi sebagai berikut: (a) inovasi adalah suatu produk, proses atau prosedur yang nyata di dalam organisasi, (b) inovasi haruslah baru bagi latar sosial tertentu di mana inovasi itu diperkenalkan, (c) inovasi haruslah bersifat intensional ketimbang aksi-

dental, (d) inovasi bukan suatu perubahan rutin, (e) inovasi harus bertujuan untuk menghasilkan manfaat bagi organisasi, individu atau masyarakat yang lebih luas, (f) inovasi haruslah memiliki efek terhadap publik.

Gaynor menyebut inovasi sebagai suatu gabungan antara proses penemuan (*invention*) dan eksploitasi (*exploitation*). Menguatkan pendapat Gaynor, Rogers (1995:16) mengidentifikasi setidaknya ada lima ciri utama yang seharusnya ada dalam gagasan baru atau inovasi untuk dapat diterima sebagai bagian dari kehidupan kelompok, yaitu: (a) memiliki keuntungan relatif (*relative advantage*), (b) mempunyai kecocokan dengan nilai atau karakter budaya individu dan kelompok (*compatibility*), (c) tingkat kesulitan yang sedang (*complexity*), dapat diujicobakan (*trialability*), dan dapat diamati (*observability*). Inovasi dalam konteks pendidikan dan pembelajaran berhubungan dengan pengetahuan-pengetahuan baru yang berhubungan dengan suatu mata pelajaran tertentu, metode atau strategi pembelajaran baru, strategi mengorganisasikan bahan pelajaran, strategi penyampaian, dan sebagainya. Semua itu merupakan bentuk-bentuk inovasi dalam pembelajaran yang terkait langsung dengan profesi guru. Para guru dalam menyikapi suatu inovasi lebih sering beragam; ada yang langsung menerimanya, ada yang meneliti lebih dahulu dan memutuskan untuk menerimanya untuk dirinya sendiri, ada yang berinteraksi dengan sistem terlebih dahulu kemudian mempertimbangkan untuk menerima inovasi tersebut, namun tidak sedikit pula yang menolak inovasi tersebut.

Selanjutnya upaya untuk mengembangkan hal-hal yang inovatif mesti menjadi fokus utama guru, terutama dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Dengan demikian kreativitas dan kinerja inovasi menjadi amat penting, terlebih lagi dalam konteks globalisasi dewasa ini yang penuh dengan persaingan dalam berbagai bidang kehidupan. Maka tidak ada pilihan selain mendorong dan mengembangkan

kinerja inovasi termasuk bagi guru.

Mengacu pada uraian tentang kinerja inovasi sebagaimana telah di kemukakan terdahulu, maka yang dimaksud kinerja inovasi (*innovative performance*) guru adalah kinerja yang dalam melaksanakannya disertai dengan penerapan hal-hal baru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diringkaskan bahwa kinerja inovasi guru merupakan kinerja yang menerapkan hal-hal baru, dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban oleh guru tersebut.

Sedangkan menurut Gagne (2005:157) kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya di sekolah saat ini dituntut lebih inovatif. Singkatnya, kinerja inovasi guru menjadi hal yang penting bagi keberhasilan implementasi inovasi pendidikan yang muaranya berkontribusi positif dalam peningkatan kualitas pendidikan atau pembelajaran. Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa kinerja inovasi guru adalah pelaksanaan tugas yang disertai dengan penerapan hal-hal baru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja inovasi guru ini ditandai dengan indikator: (a) variasi penyajian pembelajaran; (b) dinamika pengelolaan siswa; (c) fasilitas komunikasi siswa, dan (d) hubungan antar pribadi siswa.

Selanjutnya, guru inovatif cenderung mampu menemukan hal-hal baru yang digunakan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Proses menemukan berbagai inovasi tersebut karena kemampuan guru dalam mengenali karakteristik peserta didik disesuaikan dengan karakteristik materi/mata pelajaran yang diajarkan. Hal tersebut digunakan oleh guru dalam membuat inovasi pembelajaran, yang akan memudahkan setiap siswa untuk memahami pelajaran, sehingga mereka tidak akan menemui kesulitan belajar.

Keberhasilan guru dalam melaksanakan inovasi pembelajaran sebagaimana telah diuraikan, tentu saja tidak lepas dari peran kepala sekolah (Ibrahim, 1988:45). Bahkan, Ibrahim sampai pada kesimpulan bahwa kinerja inovasi guru tidak lepas dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sikap pemimpin terhadap inovasi memiliki

hubungan positif dengan kepekaan organisasi terhadap inovasi. Makin terbuka sikap pimpinan sekolah terhadap inovasi, maka makin cepat organisasi menerimanya.

Kepemimpinan terkait bagaimana mempengaruhi orang lain atau sumber daya organisasi, untuk bergerak atau mengikuti perintah sesuai dengan keinginan pemimpin. Hasil penelitian Cantillon; Schumpeter dan Husaini Usman (2010), sampai pada kesimpulan bahwa pemimpin yang memiliki karakter *entrepreneur* tidak saja memberikan ruang untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki, tetapi juga memotivasi bawahannya sehingga mereka terdorong untuk kreatif dan inovatif.

Selanjutnya Pinchot (1988:10) menyimpulkan bahwa kepemimpinan *entrepreneur* ini mampu mengintegrasikan bakat rekayasa dan pemasaran dengan menciptakan proses dan produk jasa baru. Melengkapi temuan Pinchot, Kurako & Hodgetts (1989:6) menegaskan bahwa pemimpin yang berjiwa *entrepreneur* ini mampu mengorganisasikan sumber daya organisasi dan berani mengambil risiko guna menggapai tujuan berbasis kemajuan. Berdasarkan temuan Kurako & Hodgetts tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin dengan karakter *entrepreneur* tidak saja memberikan ruang kreativitas, tetapi juga memotivasi sumber daya manusia yang dipimpinnya untuk inovatif dalam mencapai tujuan organisasi.

Senada dengan Pinchot; Kurako & Hodgetts, Jones (1995:14) menyimpulkan bahwa selain memberikan ruang kreativitas dan inovasi, mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, pemimpin *entrepreneur* juga mampu memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan kepuasan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki di organisasinya. Melengkapi hasil temuan sebelumnya, Kao & Overton (1991:14) sampai pada kesimpulan bahwa kelebihan pemimpin *entrepreneur* ini terletak pada karakter mereka yang inovatif, dan kreatif dalam memanfaatkan peluang bisnis. Simpulan ini tidak lepas dari latar belakang

mereka yang berasal dari dunia bisnis. Kendati demikian, Kao dan Overton merekomendasikan model kepemimpinan ini diterapkan di organisasi-organisasi non bisnis, maupun yang berkaitan dengan jasa dan pelayanan publik.

Berdasarkan beberapa pendapat sebagaimana telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *enterpreneur* ini merupakan kepemimpinan yang memberikan ruang kreativitas dan inovasi bagi bawahannya. Pemimpin dengan karakter *entrepreneur* juga mampu mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, serta piawi dalam memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan, kepuasan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki di organisasinya.

Sependapat dengan Kao dan Overton, Husaini Usman (2012:83) juga sangat setuju jika model kepemimpinan tersebut diaplikasikan dalam dunia pendidikan, lebih-lebih di sekolah. Hanya saja, lanjut Husaini Usman, istilah yang dipakai bukan *entrepreneur* tetapi *intrapreneur*. Menurut Husaini Usman, *entrepreneur* merupakan orang yang bebas berusaha sendiri sekaligus sebagai pemilik perusahaan yang ia pimpin. Sedangkan sekolah merupakan institusi yang dimiliki oleh pemerintah atau yayasan/ lembaga, sehingga berlaku aturan-aturan dan kebijakan yang mengikat serta mengharuskan kepala sekolah untuk taat dan patuh. Kepala sekolah, meskipun memiliki wewenang dan kebebasan, tetapi terbatas dan harus patuh pada kebijakan di atasnya; dalam hal ini kepala dinas pendidikan tingkat daerah, provinsi dan pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Selain itu, seorang *entrepreneur* waktu kerjanya bebas tidak terbatas, sementara *intrapreneur* waktu kerjanya terbatas dan sudah ditentukan.

Jika *entrepreneur* bebas memutuskan kebijakan, maka *intrapreneur* terikat dengan aturan yang telah ditetapkan instansi di atasnya. Jika *entrepreneur* menggunakan modal sendiri, maka *intrapreneur* menggunakan modal dari sekolah. Oleh ka-

rena itu, istilah yang tepat dipergunakan menurut Husaini Usman (2012:84) bukan *entrepreneur* tetapi *intrapreneur*. Dengan demikian, kepemimpinan *interpreneur* merupakan proses memengaruhi orang lain/ bawahan dengan mempergunakan karakteristik *entrepreneur* untuk bertindak sesuai yang pemimpin harapkan, atau mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan; dalam hal ini tujuan sekolah.

Senada dengan Husaini Usman, Mulyasa (2012:189) juga merekomendasikan kepemimpinan *intrapreneur* diterapkan di sekolah. Menurut Mulyasa, besar pendorong perubahan, inovasi dan kemajuan sekolah banyak berasal dari kepala sekolah yang berjiwa wirausaha. Itu karena mereka merupakan pemimpin (*leader*) sekaligus manajer pendidikan tingkat satuan pendidikan. Kepemimpinan *intrapreneur* ini menurut M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (2008) memiliki karakter sebagai berikut: (a) *desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya; (b) *preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya ia selalu menghindari risiko yang terlalu rendah atau terlalu tinggi; (c) *confidence in their ability to success*, yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil; (d) *desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik yang segera; (e) *high level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik; (f) *future orientation*, yaitu berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan; (g) *skill at organizing*, yaitu memiliki ketrampilan dalam mengorganisasikan sumberdaya untuk menciptakan nilai tambah, dan (h) *value of achievement over money*, yaitu selalu menilai prestasi dengan uang.

Kepala sekolah yang memiliki karakteristik *intrapreneur*, menurut Mulyasa (2012), memiliki tujuan dan pengharapan tertentu yang diintegrasikan dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis sekolah secara realistis, sesuai dengan kemampuan, kondisi, dan faktor pendukung yang dimiliki

sekolah. Kepala sekolah *intrapreneur* tidak saja sebagai *leader* tetapi juga sekaligus manajer dari sekolahnya, sehingga sikap kreatif dan inovatif akan muncul dari para guru dan karyawan sekolah (Wibowo, 2014).

Sementara menurut hasil penelitian Husaini Usman (1996), kepemimpinan *intrapreneur* ini memiliki beberapa karakteristik yaitu: (a) terampil; (b) memiliki etos kerja yang tinggi; (c) berani; (d) memiliki keterampilan negosiasi; (e) memiliki intuisi bisnis yang baik, dan (f) memiliki latar belakang *entrepreneur*. Kepala sekolah yang terampil ini, tulis Husaini Usman, ahli di dalam bidang tugasnya meliputi operasional (teknik), keterampilan sosial dan konseptual. Keterampilan teknik meliputi pengetahuan tentang metode-metode, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, serta kemampuan untuk menggunakan alat maupun perlengkapan yang relevan dengan kegiatan tersebut. Keterampilan sosial mencakup pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaan-perasaan, sikap, motif-motif orang lain dari yang dia lakukan dan ucapkan (empati, kepekaan sosial); kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif (pandai bicara, persuasif); kemampuan memantapkan secara efektif dan hubungan kerja sama (taktis, diplomasi, keterampilan mendengarkan, dan pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima).

Keterampilan konseptual mencakup kemampuan menganalisa secara umum, berpikir logis, ahli dalam merumuskan dan memiliki konsep hubungan yang kompleks; kreatif dalam memecahkan masalah dan ide-ide, mampu menganalisa peristiwa-peristiwa dan merasakan kecenderungan-kecenderungan, antisipasi terhadap perubahan, dan mengenal peluang serta masalah-masalah potensial. Keterampilan manajerial ini terkait dengan kemampuan melaksanakan fungsi manajerial yang meliputi: (a) menetapkan tujuan; (b) mengidentifikasi kebutuhan; (c) menentukan prioritas; (d) perencanaan; (e) penganggaran; (f) pelaksanaan dan (g) pengevaluasian. Sedangkan keterampilan *entrepreneur* meliputi: (a) pengendalian diri/disiplin; (b) berani mengambil

risiko; (c) inovatif; (d) orientasi ke perubahan; (e) ulet; (f) memandang jauh ke depan (visioner); (g) kreatif, dan (h) mampu mengelola perubahan. Kepala sekolah *intrapreneur* memiliki etos kerja yang tinggi, ditandai dengan: (a) visi jauh ke depan; (b) motif kuat untuk mencapai tujuan; (c) inovator; (d) kreator; (e) adaptor; (f) pekerja keras; (g) pekerja secara sistematis; (h) bertanggung jawab; (i) ber-disiplin tinggi; (j) percaya diri yang kuat, dan (k) memberikan pelayanan prima.

Kepala sekolah *intrapreneur* senantiasa berani mengambil risiko dan penuh perhitungan. Karakter berani ini tentu saja sudah diperhitungkan secara matang, tidak asal berani. Penuh perhitungan artinya, ketika ia berani mengambil keputusan, yang bersangkutan sudah mempertimbangkan secara matang tindakannya baik dari sisi keuntungan, kerugian, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*SWOT*).

Selain berani, pemimpin *intreprenur* juga toleran terhadap kesalahan, karena yang bersangkutan perlu belajar dari kesalahan-kesalahan, sehingga tidak mengulang lagi kesalahan tersebut di masa yang akan datang. Kepala sekolah *intrapreneur* toleran terhadap kesalahan yang dilakukan oleh guru maupun karyawan sekolah. Namun tidak berhenti dalam bentuk toleransi saja, tetapi kepala sekolah *intrapreneur* akan membimbing dan memotivasi guru dan karyawan sekolah untuk berbuat yang terbaik dan tidak mengulang kesalahan yang sama di masa selanjutnya (Lasem, 1992:17).

Kepala sekolah *intrapreneur* piawi dalam hal negosiasi, baik dengan komite sekolah, dinas pendidikan, dunia usaha/dunia industri, orang tua murid, guru, karyawan dan pemangku kepentingan terkait. Itu karena yang bersangkutan memiliki kompetensi komunikasi yang efektif. Selain piawi dalam hal negosiasi, kepala sekolah *intrapreneur* juga memiliki kepekaan yang tajam terhadap peluang bisnis. Menurut Lasem (1992:18), kepekaan intuisi terhadap peluang bisnis ini muncul karena kepala sekolah *intrapreneur* senantiasa peka melihat makna di balik sebuah peristiwa

yang ia alami. Ia melihat sebuah peristiwa senantiasa dalam kaca mata “kemujuran” bukan sebuah kemalangan, sehingga yang bersangkutan senantiasa bersikap positif. Kepala sekolah *intrapreneur* singkatnya memiliki kepekaan bahwa sebuah peristiwa akan terjadi, dan yang bersangkutan yakin dapat mengatasi serta mengantisipasinya dengan baik.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah *intrapreneur* memberikan ruang kreativitas dan inovasi bagi bawahannya. Pemimpin dengan karakter *intreprenur* juga mampu mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, serta piawi dalam memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan, kepuasan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki di organisasinya. Kepemimpinan *intrapreneur* memiliki beberapa dimensi, di antaranya: (a) memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya; (b) selalu menghindari risiko yang terlalu rendah atau terlalu tinggi; (c) percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil; (d) selalu menghendaki umpan balik yang segera; (e) memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik; (f) berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan; (g) memiliki ketrampilan dalam mengorganisasikan sumberdaya untuk menciptakan nilai tambah; (h) selalu menilai prestasi dengan uang; (i) memiliki intuisi bisnis yang baik, dan (j) memiliki latar belakang *entrepreneur*.

Variabel penting yang mendorong kinerja inovasi guru adalah budaya sekolah. Budaya organisasi/sekolah mengambil peran penting bagi munculnya kreativitas dan kinerja inovasi guru. Budaya organisasi, simpul Taylor merupakan “*complex which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man a member of society*” (kultur atau peradaban adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebia-

saan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat) (Tylor, 1974).

Selanjutnya Luthans (2006:124) menyebut budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Senada dengan Luthans, Mangkunegara (2008:113) menegaskan bahwa budaya ini tidak hanya berkaitan dengan asumsi atau sistem keyakinan. Tetapi juga tentang nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi, yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan beberapa pendapat sebagaimana telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah merupakan nilai-nilai, norma, sikap dan kebiasaan, yang dianut oleh warga sekolah, yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi. Norma-norma yang diyakini dalam budaya sekolah antara lain kejujuran, keadilan, sopan santun, dan keteladanan. Sikap yang dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai walau, bersikap obyektif, dan sikap ilmiah. Kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan personil sekolah meliputi kerjasama dan tanggung jawab. Sedangkan untuk perilaku yang ditunjukkan terdiri dari kerja keras dan komitmen pada tugas.

Budaya sekolah akan terbangun optimal jika ada dukungan semua warga sekolah, dan tentu saja dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah *intrapreneur* mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

Berdasarkan kajian teoritik sebagaimana telah diuraikan dalam tiap-tiap paragraf, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang memberikan ruang kreasi dan inovasi bagi guru, menurut Husaini Usman, adalah kepemimpinan *intrapreneur*. Model kepemimpinan ini bukan hanya mampu mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, tetapi juga piawi dalam memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan, kepuasan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki di organisasinya.

Hal senada juga disampaikan oleh Mulyasa. Kepemimpinan *intrapreneur*, menurut Mulyasa, merupakan kepemimpinan yang dapat menciptakan, memelihara serta mendorong perubahan sebuah budaya organisasi ke arah yang lebih kreatif dan inovatif. Itu karena kepemimpinan ini merupakan implementasi jiwa kewirausahaan dalam memengaruhi anggota organisasi, yang tidak saja memberi dampak pada kreativitas dan kinerja anggota organisasi, tetapi juga secara signifikan mendorong mereka untuk lebih inovatif dan proaktif.

Model kepemimpinan *intrapreneur* ini sangat signifikan dengan kinerja inovasi guru. Kepala sekolah *intrapreneur* tidak saja sebagai *leader* tetapi juga sekaligus manajer dari sekolahnya sehingga sikap kreatif dan inovatif akan muncul dari para guru dan karyawan sekolah (Wibowo, 2014).

Selanjutnya menurut Ernest R House (1974), guru memiliki otoritas guna menciptakan serta melaksanakan sebuah inovasi. Meski demikian, otoritas untuk melaksanakan inovasi sangat dipengaruhi kondisi dan budaya sekolah. Budaya sekolah akan terbangun optimal jika ada dukungan semua warga sekolah, dan tentu saja dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah *intrapreneur* mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

Menguatkan hasil temuan Ernest R House, Sahnun (2016:151-162) sampai pada kesimpulan bahwa budaya organisasi dalam

hal ini budaya sekolah, berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja inovasi guru. Budaya yang kondusif di mana nilai, sikap, perilaku dan kebiasaan positif dilestarikan, tidak saja mendorong guru untuk kreatif, tetapi juga meningkatkan kinerja inovasi mereka.

Tilar menyatakan bahwa kinerja guru akan optimal jika didukung paling tidak oleh dua aspek penting, yaitu budaya sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah. Budaya yang dimaksud Tilaar adalah budaya yang kondusif, memberi ruang dan terus memberi inspirasi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya kepemimpinan kepala sekolah ini, tulis Tilaar (1999:104), adalah kepemimpinan yang memberikan ruang, memotivasi dan mendukung guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Senada dengan Tilaar, Pidarta (2004:2) sampai pada kesimpulan bahwa kinerja guru akan meningkat jika kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi dari yang bersangkutan tinggi. Budaya organisasi sekolah yang positif sangat signifikan mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personel yang ada dalam lembaga pendidikan, termasuk guru. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi.

Lipham & Hoeh serta DeRoche dengan tegas menyatakan bahwa budaya yang kondusif akan terbangun jika kepala sekolah bertanggung jawab menata dan mempertahankannya. Berdasarkan pendapat sebagaimana telah diuraikan jelas sekali bahwa kepala sekolah memiliki andil besar dalam pemeliharaan budaya serta peningkatan kinerja guru.

Memperkuat pendapat Pidarta, Tilar, Lipham & Hoeh serta DeRoche, Husaini Usman menyebut kepemimpinan *intrapreneurship* saat ini sangat relevan meningkatkan kinerja terutama kinerja inovasi guru. Model kepemimpinan ini bukan hanya mampu mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, tetapi juga piawi dalam memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan, kepuasan

dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasinya.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, kepala sekolah merupakan aktor penting dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Berdasarkan hasil penelitian Husaini Usman (2010:1), kepala sekolah memegang peran penting bagi sekolah. Husaini Usman sampai pada kesimpulan bahwa tidak ada sekolah yang unggul dipimpin oleh kepala sekolah yang tidak unggul. Kenyataan di lapangan, lanjut Husaini Usman, menunjukkan bahwa sekolah yang hebat dipimpin oleh kepala sekolah yang hebat pula.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan, diketahui bahwa kepala sekolah itu perannya ibarat jantung bagi sekolah. Jika kita ibaratkan sebuah sistem mekanis, kepala sekolah itu motor utama penggerak. Sistem tidak akan berjalan manakala motor penggeraknya kurang optimal bahkan macet atau mati. Jika analogi itu kita tarik dalam dunia manajemen sekolah, maka maju atau mundurnya sekolah, bagus atau buruknya kualitas sekolah, sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah. Maka tidak heran jika ada sekolah yang semula rendah kualitasnya, tiba-tiba menjadi sekolah unggul dan diminati pengguna layanan pendidikan. Itu karena kepala sekolah dengan kepemimpinannya, mampu berperan efektif menggerakkan komponen sekolah lainnya, untuk maju bergerak serentak menggapai peningkatan mutu dan keberhasilan sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian dari tiap paragraf diketahui bahwa adanya peran serta kepala sekolah dalam mendorong/memotivasi, diharapkan para guru akan memiliki kinerja inovasi yang tinggi di bidang pembelajaran. Inovasi ini jelas akan membawa dampak pada peningkatan kualitas dalam proses pembelajaran, sehingga sekolah akan semakin bermutu.

Kajian terkait kepemimpinan kepala sekolah, sampai saat ini masih lebih cenderung pada model kepemimpinan transformatif. Seperti temuan Bass B. M. (1985); Bass B. M. (1990); Bass B. M. (1998); Bass B. M., Avolio B. J. (1994). Adapun

penelitian yang mengkaji kepemimpinan entrepreneurship kepala sekolah memang sudah banyak. Akan tetapi secara kuantitas masih kalah jauh dengan tema kajian kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Padahal, seiring tuntutan zaman dan kemajuan industri, kepemimpinan *entrepreneurship* jauh lebih dibutuhkan. Chen MH (2007); Coglisier CC & Brigham KH (2004); Collins L, Hannon PD & Smith A (2004), dan Eyal O & Kark R 2004, sampai pada kesimpulan bahwa kepemimpinan *entrepreneurship* kepala sekolah jauh lebih memberikan ruang bagi kreativitas serta inovasi seluruh warga sekolah. Eyal O & Kark R (2004) bahkan menegaskan bahwa peran inovatif dan kreatif akan lebih sering muncul pada kepala sekolah dengan karakter *entrepreneurship*.

Penelitian ini berusaha mengisi celah-celah penelitian sebelumnya, dengan mengambil objek penelitian di sekolah dasar. Istilah *intrapreneurship* penulis ambil sesuai pendapat Husaini Usman (2012:84). Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi para kepala sekolah, guru-guru SD Negeri di Jakarta Timur, pengambil kebijakan dan institusi terkait lainnya.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasi. Pendekatan korelasi digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel bebas, yaitu kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dan budaya sekolah yang mempengaruhi dan diberi simbol  $X_1$  dan  $X_2$ , dengan variabel terikat kinerja inovasi sebagai yang dipengaruhi dan diberi simbol Y. Pengumpulan data kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja inovasi guru menggunakan kuesioner.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan model *cluster random sampling*. Menurut Sugiyono (2010:121), teknik *cluster random sampling* ini bisa digunakan dengan pertimbangan keterbatasan peneliti, sumber data sangat luas, serta tanpa memperhatikan strata

yang ada dalam populasi tersebut. Berdasarkan pendapat Sugiyono sebagaimana telah diuraikan, diambil sampel guru-guru SD di Jakarta Timur dengan total jumlah keseluruhan adalah 150 orang

Selanjutnya, teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis inferensial. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dan budaya sekolah dengan kinerja inovasi guru, maka konstelasi kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah sebagai variabel  $X_1$ , budaya sekolah sebagai variabel  $X_2$ , dan kinerja inovasi guru sebagai variabel  $Y$ , dapat dilihat pada gambar 1.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

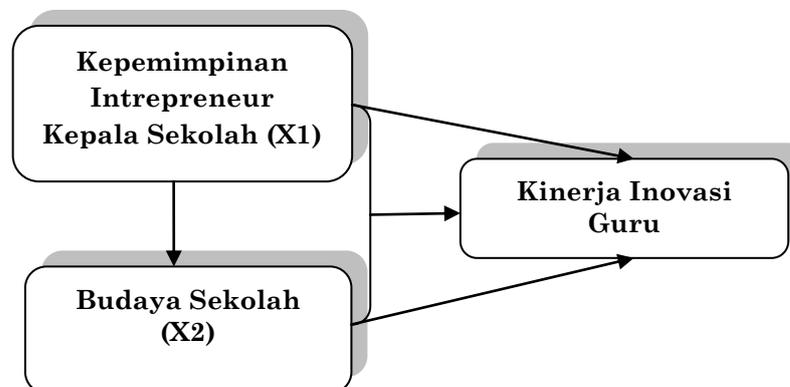
Berdasarkan penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) dengan kinerja inovasi ( $Y$ ). Signifikansi hubungan antara ( $X_1$ ) dengan ( $Y$ ) dipertegas dengan hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yakni terdapat hubungan antara kepemimpinan *intrapreneurship* dengan kinerja inovasi. Dengan demikian, peningkatan variabel kepemimpinan *intrapreneurship* akan berdampak pada peningkatan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi signifikan antara kepemimpinan *intrapreneurship* dengan kinerja inovasi guru SD di Jakarta Timur, di mana koefisien korelasi ganda ( $R_{y.12}$ ) = 0,444 dan  $F$  hitung ( $F$  Change) = 36,307 serta  $p$ -value = 0,000 < 0,05.

Hal ini berarti  $H_0$  = ditolak. Dengan demikian koefisien korelasi ganda antar  $X_1$  dengan  $Y$  adalah berarti atau signifikan. Sedangkan koefisien determinasinya atau  $R$  square sebesar 0,197, yang mengandung makna bahwa kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) berpengaruh sebesar 19,7 % terhadap kinerja inovasi ( $Y$ ) guru SD di Jakarta Timur.

Hasil penelitian ini logis, karena kepemimpinan *intrapreneurship* merupakan kepemimpinan yang memberikan ruang kreativitas dan inovasi bagi bawahannya. Pemimpin dengan karakter *intrapreneurship* juga mampu mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, serta piawi dalam memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan, kepuasan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki di organisasinya. Pinchot menyimpulkan bahwa kepemimpinan *intrapreneurship* ini mampu mengintegrasikan bakat rekayasa dan pemasaran dengan menciptakan proses dan produk jasa baru.

Melengkapi temuan Pinchot, Kurako & Hodgetts menegaskan bahwa pemimpin yang berjiwa *intra-preneurship* ini mampu mengorganisasikan sumberdaya organisasi dan berani mengambil risiko guna gapai tujuan berbasis kemajuan. Berdasarkan temuan Kurako & Hodgetts tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin dengan karakter *intrapreneurship* tidak saja memberikan ruang kreativitas, tetapi juga memotivasi sumberdaya manusia yang



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

dipimpinnya untuk inovatif dalam mencapai tujuan organisasi.

Senada dengan Pinchot; Kurako & Hodgetts, Jones menyimpulkan bahwa selain memberikan ruang kreativitas dan inovasi, meng-integrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, pemimpin *intrapreneurship* juga mampu memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan kepuasan dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki organisasinya. Melengkapi hasil temuan sebelumnya, Kao & dan Overton sampai pada kesimpulan bahwa kelebihan pemimpin *intrapreneurship* ini terletak pada karakter mereka yang inovatif dan kreatif dalam memanfaatkan peluang bisnis. Simpulan ini tidak lepas dari latar belakang mereka yang berasal dari dunia bisnis. Kendati demikian, Kao dan Overton merekomendasikan model kepemimpinan ini diterapkan di organisasi-organisasi non bisnis, maupun yang berkaitan dengan jasa dan pelayanan publik.

Sependapat dengan Kao dan Overton, Husaini Usman juga sangat setuju jika model kepemimpinan *intrapreneurship* diaplikasikan dalam dunia pendidikan, lebih-lebih di sekolah. Senada dengan Husaini Usman, Mulyasa juga merekomendasikan kepemimpinan *intrapreneur* diterapkan di Sekolah. Menurut Mulyasa, besar pendorong perubahan, inovasi dan kemajuan sekolah banyak berasal dari kepala sekolah yang berjiwa wirausaha. Itu karena mereka merupakan pemimpin (*leader*) sekaligus manajer pendidikan tingkat satuan pendidikan.

Kepemimpinan *intrapreneur* ini menurut M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer memiliki karakter sebagai berikut: (a) *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya; (b) *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya ia selalu menghindari risiko yang terlalu rendah atau terlalu tinggi; (c) *Confidence in their ability to success*, yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil; (d) *desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik yang segera; (e) *high level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan

keinginannya demi masa depan yang lebih baik; (f) *future orientation*, yaitu berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwa-wasan jauh ke depan; (g) *skill at organizing*, yaitu memiliki ketrampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk men-ciptakan nilai tambah, dan (h) *Value of achievement over money*, yaitu selalu menilai prestasi dengan uang.

Kepala sekolah yang memiliki karakteristik *intrapreneur*, menurut Mulyasa, memiliki tujuan dan pengharapan tertentu yang diintegrasikan dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis sekolah secara realistik, sesuai dengan kemampuan, kondisi, dan faktor pendukung yang dimiliki sekolah. Kepala sekolah *intrapreneur* tidak saja sebagai *leader* tetapi juga sekaligus manajer dari sekolahnya sehingga sikap kreatif dan inovatif akan muncul dari para guru dan karyawan sekolah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Husaini Usman (2012) dengan judul "Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah di Abad Ke-21" sampai pada kesimpulan bahwa kepemimpinan *intrapreneur* sangat relevan dengan konteks pendidikan di sekolah masa depan. Kepemimpinan *intrapreneur* ini akan efektif jika didukung oleh dirinya sendiri, pengikut dan situasi. Jika ketiga syarat tersebut mendukung, maka kepemimpinan *intrapreneur* tidak saja memajukan yang bersangkutan, tetapi juga guru serta segenap warga sekolah yang dipimpinnya. Bagi guru, kepemimpinan *intrapreneur* ini tidak saja memberikan ruang bagi lahirnya kreativitas, tetapi juga meningkatkan kinerja inovasi yang bersangkutan. Kepemimpinan *intrapreneur*, simpul Husaini Usman, dapat dilakukan dengan memulai dari diri sendiri, dari sekarang juga, dari yang mudah, dari yang kecil dan dari yang murah.

Hasil penelitian ini juga mendukung dan mempertegas penelitian yang dilakukan oleh Muhdi Harso (2012), dengan judul "Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah di SMK Kabupaten Pematang, sam-

pai pada kesimpulan bahwa pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah, baik secara sendiri maupun bersama-sama.

Berdasar pembahasan hasil penelitian di atas dapat ditarik benang merah bahwa semakin efektif pelaksanaan kepemimpinan *intrapreneurship*, semakin baik pula kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur. Demikian pula sebaliknya, jika kepemimpinan *intrapreneurship* tidak dilakukan secara efektif, maka akan semakin buruk kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur. Dengan demikian, peningkatan pelaksanaan kepemimpinan *intrapreneurship* akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur.

Berdasarkan penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya sekolah ( $X_2$ ) dengan kinerja inovasi (Y). Signifikansi hubungan antara ( $X_2$ ) dengan (Y) dipertegas dengan hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yakni terdapat hubungan budaya sekolah ( $X_2$ ) dengan kinerja inovasi (Y). Dengan demikian, budaya sekolah yang baik dan kondusif akan berdampak pada peningkatan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya sekolah ( $X_2$ ) dengan kinerja inovasi (Y) guru SD Negeri di Jakarta Timur, di mana koefisien korelasi ganda ( $R_{y.12}$ ) = 0,885 dan F hitung ( $F$  Change) = 535,70, serta p-value =  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  = ditolak. Dengan demikian koefisien korelasi ganda antar  $X_2$  dengan Y adalah berarti atau signifikan. Sedangkan koefisien determinasinya dari tabel di atas juga terlihat pada kolom kedua, yaitu R square = 0,784 yang mengandung makna bahwa budaya sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh sebesar 78,4 % terhadap kinerja inovasi (Y).

Hasil penelitian ini logis, karena budaya sekolah merupakan nilai-nilai, norma, sikap dan kebiasaan, yang dianut oleh warga sekolah, yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedi-

siplinan, persaingan dan motivasi. Norma-norma yang diyakini dalam budaya sekolah antara lain kejujuran, keadilan, sopan santun, dan keteladanan. Sikap yang dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai walau, bersikap obyektif, dan sikap ilmiah. Kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan personil sekolah meliputi kerjasama dan tanggung jawab. Sedangkan untuk perilaku yang ditunjukkan terdiri dari kerja keras dan komitmen pada tugas.

Tinggi rendahnya kinerja guru, tidak lepas dari peran budaya sekolah. Menurut Ernest R House (1974), guru memiliki otoritas guna menciptakan serta melaksanakan sebuah inovasi. Meski demikian, otoritas untuk melaksanakan inovasi sangat dipengaruhi kondisi dan budaya sekolah. Budaya sekolah akan terbangun optimal jika ada dukungan semua warga sekolah, dan tentu saja dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah *intrapreneur* mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

Menguatkan hasil temuan Ernest R House, Sahnan sampai pada kesimpulan bahwa budaya organisasi dalam hal ini budaya sekolah, berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja inovasi guru. Budaya yang kondusif di mana nilai, sikap, perilaku dan kebiasaan positif dilestarikan, tidak saja mendorong guru untuk kreatif, tetapi juga meningkatkan kinerja inovasi mereka.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ester Manik & Kamal Bustomi. Penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah Budaya Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek" menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 7,90 %. Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 2,50 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 12,50 %. Dengan demikian pengaruh totalnya sebesar 22,90

% Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 3,00 %. Pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 2,50 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 6,90 %. Dengan demikian pengaruh total sebesar 12,40 %. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 32,30 %. Pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 12,50 % dan Dengan demikian pengaruh total sebesar 51,70 %. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, Budaya Organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMPN 3 Rancaekek secara simultan sebesar 87,00 %.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Bersita Ginting (2011) dengan judul "Hubungan Budaya Organisasi Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMAN Kota Binjai." Penelitian ini dilakukan pada SMAN Kota Binjai. Populasi penelitian adalah seluruh guru dengan sampel sebanyak 77 orang. Hasil penelitian menunjukkan: 1) terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru dan koefisien korelasi sebesar 0,759, 2) terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dan koefisien korelasi sebesar 0,719 3) terdapat hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru. Persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y = 29,093 + 0,389 X_1 + 0,364 X_2$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi budaya organisasi lebih besar dari koefisien kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Dengan demikian, berdasarkan pembahasan hasil pengujian data dan kajian literatur di atas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yaitu terdapat hubungan antara budaya sekolah dengan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur diterima.

Berdasarkan penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap

kinerja inovasi (Y). Signifikansi hubungan antara ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap (Y) dipertegas dengan hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yakni terdapat hubungan antara kepemimpinan *intrapreneurship* dan budaya sekolah terhadap kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur. Dengan demikian, kepemimpinan *intrapreneurship* yang efektif dan budaya sekolah yang kondusif akan berdampak pada peningkatan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan *intrapreneurship* dan budaya sekolah terhadap kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur di mana hasil perhitungan uji koefisien korelasi ganda ( $R_{y.12}$ ) = 0,885 dan F hitung (F Change) = 266,395, serta p-value = 0,000 < 0,05. Hal ini berarti  $H_0$  = ditolak. Dengan demikian koefisien korelasi ganda antar  $X_1$  dan  $X_2$  dengan Y adalah berarti atau signifikan. Sedangkan koefisien determinasinya, yaitu R square = 0,784, yang mengandung makna bahwa kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) dan budaya sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh sebesar 78,4 % terhadap kinerja inovasi (Y).

Hasil penelitian ini sangat logis, sebab temuan serupa juga disampaikan Tilaar. Menurut Tilaar, kinerja guru akan optimal jika didukung paling tidak oleh dua aspek penting, yaitu budaya sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah. Budaya yang dimaksud Tilaar adalah budaya yang kondusif, memberi ruang dan terus memberi inspirasi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya kepemimpinan kepala sekolah ini, tulis Tilaar, adalah kepemimpinan yang memberikan ruang, memotivasi dan mendukung guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Senada dengan Tilaar, Pidarta sampai pada kesimpulan bahwa kinerja guru akan meningkat jika kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi dari yang bersangkutan tinggi. Budaya organisasi sekolah yang positif sangat signifikan mempengaruhi terselenggaranya pendidikan

yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personel yang ada dalam lembaga pendidikan, termasuk guru. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Lipham & Hoeh serta DeRoche dengan tegas menyatakan bahwa budaya yang kondusif akan terbangun jika kepala sekolah bertanggung jawab menata dan mempertahankannya. Berdasarkan pendapat sebagaimana telah diuraikan jelas sekali bahwa kepala sekolah memiliki andil besar dalam pemeliharaan budaya serta peningkatan kinerja guru.

Memperkuat pendapat Pidarta, Tilar, Lipham & Hoeh serta DeRoche, Husaini Usman menyebut kepemimpinan *intrapreneurship* saat ini sangat relevan meningkatkan kinerja terutama kinerja inovasi guru. Model kepemimpinan ini bukan hanya mampu mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, tetapi juga piawi dalam memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan, kepuasan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasinya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Husaini Usman dengan judul "Kepemimpinan Kepala Sekolah /Madrasah di Abad Ke-21." Penelitian ini sampai pada kesimpulan bahwa kepemimpinan *intrapreneur* sangat relevan dengan konteks pendidikan di sekolah masa depan. Kepemimpinan *intrapreneur* ini akan efektif jika didukung oleh dirinya sendiri, pengikut dan situasi. Jika ketiga syarat tersebut mendukung, maka kepemimpinan *intrapreneur* tidak saja memajukan yang bersangkutan, tetapi juga guru serta segenap warga sekolah yang dipimpinnya. Bagi guru, kepemimpinan *intrapreneur* ini tidak saja memberikan ruang bagi lahirnya kreativitas, tetapi juga meningkatkan kinerja inovasi yang bersangkutan. Kepemimpinan *intrapreneur*, simpul Husaini Usman, dapat dilakukan dengan memulai dari diri sendiri, dari sekarang juga, dari yang mudah, dari yang kecil dan dari yang murah.

Penelitian ini juga memperkuat temuan Muhdi Harso. Menurut Muhdi

Harso, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah, baik secara sendiri maupun bersama-sama. Demikian pula hasil temuan Raden Bambang Sumarsono dengan judul "Hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan." Penelitian tersebut menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan. Penelitian itu sampai pada kesimpulan bahwa kepala sekolah tidak bisa mengabaikan hubungan antara dirinya dengan para guru dalam artian bahwa, kepala sekolah selalu mendorong guru untuk menggunakan kemampuannya secara optimal, mendengar, dan merespon kesukaran yang dialami guru, di samping itu kepala sekolah menyadari bahwa guru mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dan menghargai hasil pemikirannya, serta memberikan kesempatan kepada guru.

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian-kajian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *intrapreneurship* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya sekolah dan kinerja inovasi guru. Mengulang simpulan sebelumnya, kepemimpinan *intrapreneurship* terbukti memberikan ruang kreativitas dan inovasi bagi bawahannya. Pemimpin dengan karakter *intrapreneurship* juga mampu mengintegrasikan bakat dan rekayasa pemasaran melalui proses dan produk baru, serta piawi dalam memanfaatkan peluang guna memenuhi kebutuhan, kepuasan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki di organisasinya.

Bahkan, Pinchot dengan tegas menyatakan bahwa kepemimpinan *intrapreneurship* ini memberikan ruang bagi lahirnya inovasi dan kreativitas bawahannya. Melengkapi temuan Pinchot, Kurako & Hodgetts menegaskan bahwa pemimpin yang berjiwa *intrapreneurship* ini mampu mengorganisasikan sumberdaya organisasi dan berani mengambil risiko guna menggapai

tujuan berbasis kemajuan. Berdasarkan temuan Kurako & Hodgetts tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin dengan karakter *intrapreneurship* tidak saja memberikan ruang kreativitas, tetapi juga memotivasi sumberdaya manusia yang dipimpinya untuk inovatif dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini juga dapat dimaknai bahwa pelaksanaan kepemimpinan *intrapreneurship* yang efektif dan budaya sekolah yang kondusif, akan berdampak signifikan pada kinerja inovasi guru. Dengan demikian, hipotesis terdapat hubungan antara kepemimpinan *intrapreneurship* dan budaya sekolah terhadap kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur dapat diterima.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa: (1) terdapat hubungan antara kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dengan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur; (2) Terdapat hubungan antara budaya sekolah dengan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur, dan (3) terdapat hubungan antara kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur.

Berdasarkan hasil analisa data, pembahasan dan temuan empirik penelitian ini, menunjukkan bahwa kedua variabel yakni kepemimpinan *intrapreneurship* dan budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja inovasi guru SD Negeri di Jakarta Timur. Hal ini menandakan jika akan meningkatkan kinerja inovasi guru, maka kedua variabel yakni kepemimpinan *intrapreneur* dan kinerja inovasi harus dipertimbangkan, mengingat peningkatan kedua variabel tersebut akan meningkatkan kinerja inovasi guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi atau R square variabel kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) terhadap kinerja inovasi guru (Y) sebesar 0,197. Ini artinya kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) hanya berpengaruh kecil yaitu sebesar 19,7 % terhadap kinerja inovasi (Y). Hal ter-

sebut perlu ditingkatkan, salah satunya dengan konsistensi kepala sekolah melaksanakan karakter-karakter kepemimpinan *intrapreneurship*. Skor yang kecil bisa jadi disebabkan belum familiernya para guru dengan karakter kepemimpinan model tersebut: karena selama ini terbiasa dengan kepemimpinan transaksional atau yang lain. Oleh karena itu, sosialisasi juga perlu dilakukan pihak kepala sekolah, agar para guru lebih familier dan mengambil manfaat dari model kepemimpinan *intrapreneurship* tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan koefisien determinasi atau R square variabel budaya sekolah ( $X_2$ ) terhadap kinerja inovasi (Y) sebesar 0,784. Ini artinya, budaya sekolah ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang sangat besar yaitu 78,4 % terhadap kinerja inovasi (Y). Dengan demikian, untuk peningkatan kinerja inovasi guru ke depan, perlu ditingkatkan lagi variabel budaya sekolah. Artinya, budaya sekolah harus lebih kondusif serta lebih memberikan ruang bagi guru untuk berinovasi lebih luas. Budaya sekolah juga perlu memberikan apresiasi terhadap capaian-capaian kinerja inovasi guru: bisa dalam bentuk hadiah atau bonus-bonus lainnya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian juga diketahui koefisien determinasi atau R square kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) dan budaya sekolah ( $X_2$ ) terhadap kinerja inovasi (Y) sebesar 0,784. Ini artinya, kepemimpinan *intrapreneurship* ( $X_1$ ) dan budaya sekolah ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh sebesar 78,4 % terhadap kinerja inovasi (Y). Lebih dari itu, guna meningkatkan kinerja inovasi guru, kepemimpinan *intrapreneurship* dan budaya sekolah yang kondusif perlu terus ditingkatkan. Mengulang pendapat sebelumnya, kepemimpinan *intrapreneurship* terbukti memberikan iklim yang mendukung lahirnya kreativitas dan inovasi para guru.

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, simpulan dan implikasi yang telah diuraikan di atas, maka dalam upaya lebih meningkatkan kinerja inovasi para guru SD di Jakarta Timur, peneliti memberikan sa-

ran-saran sebagai berikut: (1) bagi para kepala sekolah, perlu lebih meningkatkan lagi pelaksanaan karakter kepemimpinan *intrapreneurship* dalam kata dan perbuatan. Kepala sekolah menjadi tauladan serta penjaga utama budaya sekolah yang kondusif bagi lahirnya kreativitas dan kinerja inovasi guru; (2) bagi guru, perlu lebih meningkatkan lagi kinerja inovasi dengan dukungan dari kepala sekolah serta budaya sekolah yang kondusif. Kinerja inovasi ini bukan saja berdampak signifikan pada yang bersangkutan, tetapi juga dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Muaranya, kualitas pembelajaran akan semakin meningkat dan memberi manfaat lebih bagi peserta didik di sekolah, dan (3) bagi para peneliti, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dalam populasi yang lebih luas dalam kaitannya dengan kepemimpinan *intrapreneurship*, budaya sekolah, dan kinerja inovasi guru. Di samping itu perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang bagaimana dampak kepemimpinan *intrapreneurship* terhadap kreativitas guru, serta peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- AA. Prabu Mangkunegara. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Balkar, Betül. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, Volume 7 (2), 81-92.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organ. Dyn.* 18 19–32. 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass B. M., Avolio B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen MH. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity on entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3):239-249
- Cogliser CC & Brigham KH. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6):771-799. <http://dx.doi.org/10.1016/Zj.leaqua.2004.09.004> .
- Collins L, Hannon PD & Smith A. (2004). Enacting entrepreneurial intent: the gaps between student needs and higher education capability. *Education + Training*, 46(8/9):454-463. doi: 10.1108/00400910410569579.
- Darling-Hammond, L. & Goodwin, A. L. 2003. *Progress toward Professionalism in Teaching Dalam: G. Cawelti (ed). Challenges and Achievements of American Education, The ASCD Year Book*. Alexandria: ASCD.
- E. Mulyasa. (2012). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ester Manik, Kamal Bustomi. (2011). “Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah Budaya Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek”. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, 97-107.
- Eyal O & Kark R. (2004). How do transformational leaders transform organisations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3):211-235. doi: 10.1080/15700760490503715.
- Fernald LW, Solomon GT & Tarabishy A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern Business Review*, 30(2):1-10. Available at [http://www.academia.edu/1287758/A\\_new\\_paradigm\\_Entrepreneurial\\_leadership](http://www.academia.edu/1287758/A_new_paradigm_Entrepreneurial_leadership).

- Gagne, Roberth, M. (2005). *The Conditions of Learning and Teory of Intruction*. Fourth edition. New York: CBS College Publishing.
- Gerard H.(Gus) Gaynor. (2002). *Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*. American Management Association, AMA-COM.
- Ginting, Bersita. (2011). "Hubungan Budaya Organisasi Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMAN Kota Binjai." *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*. Vol.8 No.1, Juni 2011, 61-72.
- Goodwin, A. L. (2004). "Exploring The Perspectives Of Teacher Educators Of Color: What Do They Bring To Teacher Education?", *Issues in Teacher Education*, 13(2),7-24.
- Gupta V, MacMillan IC & Surie G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2):241-260. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5).
- Hamzah MSG, Yusof HB & Abdullah SK. (2009). Headmasters and entrepreneurship criteria. *European Journal of Social Sciences*, 11(4):535-543. Available at [http://groups.etwinning.net/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=176744&folderId=178127&name=DLFE-2226.pdf](http://groups.etwinning.net/c/document_library/get_file?p_l_id=176744&folderId=178127&name=DLFE-2226.pdf).
- Holt DT, Rutherford MW & Clohessy GR. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4):40-54. doi: 10.1108/09534810710740227.
- Harso. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah Di SMK Kabupaten Pematang. *Educational Management*, 1(1).
- House, Ernest R. (1974). *The Politics of Educational Innovation*, (McCutchan Publishing Corporation.
- Hsi-Chi Hsiao, Jen-Chia Chang, Ya-Ling Tu, Su-Chang Chen. (2011). The Impact of Self-efficacy on Innovative Work Behavior for Teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 1.
- Ibrahim. 1988. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud. Dirjen Pendidikan Tinggi, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory: Text and Cases*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Kao, J.J. 1991. *The Entrepreneur*. New Jersey: Prentice Hall.
- King, Nigel & Anderson, Neil. 2002. *Managing Innovation and Change A Critical Guide for Organization*. Australia: Thomson.
- Kurako & Hodgetts. 1989. *Entrepreneurship a Conteporary Approach*, (New York: The Dryden Press.
- Lee, Yu-Je. (2011). A Study on The Effect Of Teaching Innovation on Learning Effectiveness with Learning Satisfaction as A Mediator. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, Vol.9, No.2, 2011.
- Lembaga Administrasi Negara. 1993. *Kinerja Aparatur Negara*. Jakarta: LAN.
- Lasem, R. 1992. *Intrausaha Analisis Pribadi Pengusaha Sukses*. Terjemahan: Sentiono, L. Jakarta: PT. Pustaka Bina-man Pressindo.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi.
- Pinchot III, G. 1988. *intrapreneur ing*, Alih bahasa: Zulkipli Kasid. Jakarta: Erlangga.
- Sahnan, "Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Dan Entrepreneurship Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah," *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan* (Volume 1 Number 1, Juli 2016), hlm.151-162.
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Depok: Rajawali Pers.
- Tylor, E.B. 1974. *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*.

- New York: Gordon Press.
- Usman, Husaini. (1996). *Profil Prilaku Kepemimpinan intrapreneurship Kepala Sekolah Menengah Kejuruan*. Disertasi. Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Usman, Husaini. (2012). "Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah Di Abad Ke-21." *Jurnal Tenaga Kependidikan*. Vol. 5, No. 2.
- Usman, Husaini. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Wibowo, Agus. (2014). *Manager & Leader Sekolah Masa Depan: Profil Kepala Sekolah Profesional dan Berkarakter*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibowo, Agus. (2013). *Menjadi Guru Berkarakter: Strategi Membangun Kompetensi & Karakter Guru*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yamin, Martin. (2006). *Profesionalisasi Guru dan Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Gaung Persada.
- Guru Dituntut Kreatif dan Inovatif," <http://edukasi.kompas.com/read/2012/04/25/17192010/Guru.Dituntut.Kreatif.dan.Inovatif>. (Diakses pada 31 Januari 2017).
- 7 Provinsi Raih Nilai Terbaik Uji Kompetensi Guru 2015, selengkapnya dapat dilihat pada: <http://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2016/01/7-provinsi-raih-nilai-terbaik-uji-kompetensi-guru-2015>. (Diakses 31 Januari 2017).