

# Jurnal Manajemen

VOLUME XVII/01/Februari/2013

ISSN : 1410 - 3583

Pengujian *Luck Priming* Dan *Belief In Superstitions* Dalam Pembentukan Kesediaan Membeli Kembali Produk Setelah Terjadi Kegagalan Produk

✍️ *Adi Zakaria Afiff & Hetty Karunia Tunjungsari*

Pengembangan Model *Principal Leadership Of Quality Culture* (PLQC) Di Lembaga Pendidikan Kota Gorontalo

✍️ *Asrin & Arwildayanto*

Pengaruh *Total Quality Control*, Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Kabupaten Sarolangun

✍️ *Tetty Asnawi*

Hubungan Antara Komponen Kognitif, Komponen Afektif Dan Komponen Perilaku Terhadap Sikap Konsumen Memanfaatkan Teknologi Internet

✍️ *Elvi Anggraeni Tjandra & Siska Rosiani Tjandra*

A Conceptual Configuration For Business Model Innovation And Effectiveness

✍️ *Yasmina Zubaedah & Avanti Fontana*

Perbedaan *Odd Price* Dan *Even Price* Dari Segi Generasional *Cohort* Pada Konsumen *Giant Hypermarket* Di Tangerang

✍️ *M. Tony Nawawi & Rodhiah*

Faktor-Faktor Keadilan Prosedural Mempengaruhi Perilaku Retaliasi Di Tempat Kerja

✍️ *Tri Susanto*

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

✍️ *Ronnie Resdianto Masman & Ary Satria Pamungkas*

Perbedaan *Customer Satisfaction* Pada *Relationship Quality* Studi Pada: Mahasiswa UNTAR Jurusan Akuntansi Dan Manajemen

✍️ *Mimi SA & Galuh Mira Saktiana*

Model Pemetaan Potensi Pendapatan Asli Daerah Dalam Penyelenggaraan Otonomi Dan Kabupaten Bandung Barat

✍️ *Agus Zainul Arifin, Ishak Ramli & Bambang Jatmiko*

Efficiency Analysis Of Islamic Bank Using Data Envelopment Analysis And Stochastic Frontier Approach

✍️ *Hendro Lukman & Stevanus Adree Cipto Setiawan*

Jurnal Manajemen	Volume XVII	Nomor 01	Hlm. 1 - 144	Jakarta Februari 2013	ISSN 1410 - 3583
------------------	-------------	----------	--------------	-----------------------	------------------



# JURNAL MANAJEMEN

VOLUME XVII/01/Februari/2013

ISSN : 1410-3583

---

Terbit Tiga kali setahun pada bulan Februari, Juni dan Oktober. Berisi tulisan yang diangkat dari hasil penelitian dan kajian analisis-krisis di bidang Ilmu Manajemen.

**Pelindung**

Rektor Universitas Tarumanagara

**Penanggungjawab**

Sawidji Widodoatmodjo

**Ketua Koordinator Penyunting**

Nizam Jim Wiryawan

**Anggota Penyunting**

Herman Ruslim

Suparman Ibrahim Abdullah

Ishak Ramli

Herlina Budiono

**Penyunting Kehormatan (Mitra Bestari)**

Bambang Purwoko

Bilmar Parhusip

Rudy C. Tarumingkeng

Pantja Jati

Pasaman Silaban

Sofia S.

Riorini Sri Vandayuli

**Staf Administrasi**

Christina Catur Widya

Ni Made Manik

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Sekretariat Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta, Kampus II Gedung B Lantai 3, Jln. Tanjung Duren Utara No. 1 Jakarta Barat 11470 Telepon (021) 565508-10-14-15 pesawat 0327 dan Fax. (021)5655512. email: [maksi@tarumanagara.ac.id](mailto:maksi@tarumanagara.ac.id) atau: [christinewijaya73@yahoo.co.id](mailto:christinewijaya73@yahoo.co.id)

---

Jurnal Manajemen diterbitkan sejak bulan Juli 1997 oleh Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta.

---

Jurnal Manajemen telah **Terakreditasi B** berdasarkan Keputusan Dirjen Dikti No: 83/DIKTI/Kep/2009.

---

Dicetak di Percetakan Candi Mas Metropole- Jakarta. Isi di luar tanggung jawab Percetakan

PENGUJIAN *LUCK PRIMING* DAN *BELIEF IN SUPERSTITIONS* DALAM  
PEMBENTUKAN KESEDIAAN MEMBELI KEMBALI PRODUK SETELAH  
TERJADI KEGAGALAN PRODUK

*Adi Zakaria Afiff & Hetty Karunia Tunjungsari*

1-12

PENGEMBANGAN MODEL *PRINCIPAL LEADERSHIP OF QUALITY  
CULTURE (PLQC)* DI LEMBAGA PENDIDIKAN KOTA GORONTALO

*Asrin & Arwildayanto*

13-28

PENGARUH *TOTAL QUALITY CONTROL*, PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
PELAKSANA PENYULUHAN KABUPATEN SAROLANGUN

*Tetty Asnawi*

29-41

HUBUNGAN ANTARA KOMPONEN KOGNITIF, KOMPONEN AFEKTIF  
DAN KOMPONEN PERILAKU TERHADAP SIKAP KONSUMEN  
MEMANFAATKAN TEKNOLOGI INTERNET

*Elvi Anggraeni Tjandra & Siska Rosiani Tjandra*

42-52

A CONCEPTUAL CONFIGURATION FOR BUSINESS MODEL  
INNOVATION AND EFFECTIVENESS

*Yasmina Zubaedah & Avanti Fontana*

53-65

PERBEDAAN *ODD PRICE* DAN *EVEN PRICE* DARI SEGI GENERASIONAL  
COHORT PADA KONSUMEN *GIANT HYPERMARKET* DI TANGERANG

*M. Tony Nawawi & Rodhiah*

66-81

FAKTOR-FAKTOR KEADILAN PROSEDURAL MEMPENGARUHI  
PERILAKU RETALIASI DI TEMPAT KERJA

*Tri Susanto*

82-93



---

**PENGEMBANGAN MODEL  
PRINCIPAL LEADERSHIP OF QUALITY CULTURE (PLQC)  
DI LEMBAGA PENDIDIKAN KOTA GORONTALO**

**Asrin & Arwildayanto**  
*Universitas Negeri Gorontalo*  
*Email: arwildayanto@ung.ac.id*

**Abstract:** This study aimed to 1) identify the leadership model PLQC in Gorontalo city educational institutions, 2) finding the model design PLQC in Gorontalo city educational institutions, and 3) to make a model of leadership standards in educational institutions PLQC Gorontalo City. This study used a qualitative approach to the design of multi standardized case for reseach development. The results of this study illustrate that 1) Leadership educational institutions on quality culture include: a) strong articulation of the vision and mission as a self-image leader of educational institutions and organizations through the dissemination and implementation, b) leadership values manifested in the organization of educational institutions such as discipline, honesty, and others, c) leader of education institutions interpret the values of the symbols educational institutions to preserve, maintain and enhance the quality of cultural institutions, d) leader of education institution create ekstrensik and intrensik reward in educational institutions, e) leader of education institution design education organization for leadership effectiveness with the pattern of command relationships and consultation, f) leader of educaton institutions makes social relationships and emotional according to the uniqueness of each institution, 2) quality culture in educational institutions include: a) the leadership of educational institutions improve the quality of service and extracurricular intrakurikuler, b) the leadership of educational institutions to improve the quality of teachers and staff, c) and the leadership of educational institutions to improve the quality of facilities/infrastructure organizations.

**Keywords:** leadership model PLQC, principalship, quality culture

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan, untuk 1) mengidentifikasi model kepemimpinan PLQC di lembaga pendidikan Kota Gorontalo, 2) menemukan disain model *PLQC* di lembaga pendidikan Kota Gorontalo, dan 3) membuat buku standar kepemimpinan model *PLQC* di lembaga pendidikan Kota Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multi kasus terstandar. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa 1) Kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu meliputi; a) kuatnya artikulasi visi dan misi sebagai pencitraan diri pimpinan lembaga pendidikan dan organisasi melalui sosialisasi dan penerapannya, b) nilai-nilai kepemimpinan lembaga pendidikan termanifestasi pada organisasi seperti disiplin, kejujuran, dan lain-lain, c) pimpinan lembaga pendidikan memaknai nilai-nilai pada simbol lembaga pendidikan untuk melestarikan, mempertahankan dan meningkatkan budaya mutu lembaga pendidikan, d) pimpinan lembaga pendidikan menciptakan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik di lembaga pendidikan, e) pimpinan lembaga pendidikan mendesain organisasi untuk keefektifan kepemimpinan dengan pola hubungan komando dan konsultasi, f) pimpinan lembaga pendidikan melakukan



hubungan sosial dan emosional sesuai dengan keunikan masing-masing lembaga, 2) budaya mutu di lembaga pendidikan meliputi; a) pimpinan lembaga pendidikan meningkatkan mutu layanan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, b) pimpinan lembaga pendidikan meningkatkan mutu guru dan staf, c) pimpinan lembaga pendidikan meningkatkan mutu sarana/prasarana organisasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Model PLQC, dan Budaya Mutu

## PENDAHULUAN

Lembaga Pendidikan yang bermutu ditandai dengan pemimpin yang memiliki peran tinggi dalam pengembangan budaya mutu (*quality culture*). Seiring dengan itu, tuntutan terhadap lembaga pendidikan yang bermutu dari masyarakat luas terus mengalami peningkatan yang signifikan, ditandai dengan; keefektifan, efisiensi dan akuntabilitas manajemen secara menyeluruh (Bank Dunia, dalam Jalal & Supriadi, 1999).

Hadirnya Instruksi Presiden No. 1 tahun 2010 pada point 02 mempertegas bahwa program pendidikan penting meningkatkan kompetensi pimpinan lembaga pendidikan dan pengawas lembaga pendidikan. Senada dengan itu, Bafadal (1995) menyatakan suksesnya proses implementasi perubahan di lembaga pendidikan didukung kualitas kepemimpinan lembaga itu sendiri. Ekosusilo (2003) menemukan keunggulan di lembaga pendidikan ternyata dipengaruhi oleh nilai-nilai kepemimpinan lembaga pendidikan itu sendiri.

Pengalaman riset Asrin (2006) di SMAN 3 dan SMA Islam Malang menunjukkan faktor kepemimpinan lembaga pendidikan pada aspek budaya mutu memiliki kontribusi terhadap kualitas proses pembelajaran & prestasi siswa. Di beberapa negara, riset tentang budaya mutu juga memberikan kesimpulan, seperti dipublikasikan Murillo (2002) pada program ESI (*Effective School Improvement*) bahwa "keefektifan perbaikan lembaga pendidikan menengah di Spanyol ternyata didukung kepemimpinan lembaga Pendidikan yang memiliki budaya mutu dengan memberi keluasaan dalam mengorganisasi para guru. Dwyer (dalam Sergiovanni dkk, 1992) juga melihat pentingnya hubungan kepemimpinan lembaga pendidikan dan guru, baik dalam kapasitasnya sebagai pimpinan pembelajaran atau birokrat di unit kerjanya. Arifin (1992) juga menemukan lembaga pendidikan yang berprestasi didukung oleh peran pemimpin pendidikan dan menejer lembaga pendidikan.

Berbagai riset dan rekomendasi forum ilmiah di atas memberikan landasan yang kuat bagi peneliti mencermati bahwa kehadiran kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu merupakan upaya untuk mensinergikan semua komponen organisasi untuk berkomitmen pada mutu. Kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu meliputi dua unsur utama, yaitu; 1) bangunan budaya (*cultural building*) meliputi; visi, misi dan tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional dan sosial, dan desain organisasi, 2) bangunan pribadi (*personality building*) berupa pemodelan peran meliputi; perilaku pribadi, perilaku pemimpin, dan tindakan administratif (Yukl, 1999). Budaya mutu lembaga pendidikan merupakan seperangkat norma atau nilai termanifestasi pada perilaku-perilaku, aktifitas-aktifitas, dan simbol-simbol lembaga pendidikan untuk mencapai tingkatan keunggulan (*the degree of excellence*) lembaga pendidikan melalui perbaikan mutu terus menerus (Murgatroyd & Morgan, 1994). Wujud nyata dari budaya mutu tampak pada mutu layanan, mutu sumber daya manusia dan mutu sarana/prasarana.

Berdasarkan realitas di atas, peneliti melakukan penelitian pengembangan model PLQC kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu, mencakup nilai, keyakinan,



perilaku, baik bersifat verbal atau meterial. Hal ini menarik perhatian peneliti, karena pimpinan lembaga pendidikan mempunyai peran utama dalam membangun budaya organisasi.(Lipham, Rankin, Hoeh, 1985; Beare, Caldwell & Millikan dalam Preedy, 1993).

**Identifikasi Masalah.** Pengembangan model kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu menurut Asrin (2006) memiliki interrelasi dengan peran utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Hal ini teridentifikasi dari observasi awal pada 17 orang pimpinan lembaga pendidikan di Kota Gorontalo menunjukkan peningkatan profesionalisme masih minim. Meningkatkan profesionalisme pimpinan lembaga pendidikan menjadi harapan banyak pihak, dengan melaksanakan kegiatan pengembangan model *principal leadership of quality culture* (PLQC) yang merupakan solusi yang dinilai tepat dalam peningkatan kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan. Model PLQC ini menganut teori psikologi humanistik yang menekankan peran lebih tinggi pimpinan lembaga pendidikan secara kolegal mengembangkan kemampuan profesionalnya. Selain itu, pimpinan lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugas, cenderung tidak berpola (terstandar), sangat variatif, tergantung kemampuan masing-masing pimpinan lembaga pendidikan sehingga hasilnya kurang memuaskan. Tidak adanya standar/model acuan pimpinan lembaga pendidikan yang mengakibatkan kepemimpinan mutu kurang efektif. Bahkan kurang mendapat respons dari pimpinan itu sendiri karena dianggap tidak membantu mengatasi tugas. Jika kondisi tersebut tetap berlangsung maka kepemimpinan pendidikan tidak memberikan kontribusi berarti dalam peningkatan mutu. Untuk itulah, perlu dilakukan pengkajian tentang bagaimana model kepemimpinan lembaga pendidikan model PLQC dilaksanakan di lembaga pendidikan. Penelitian ini telah menghasilkan buku panduan pelaksanaan kepemimpinan lembaga pendidikan model PLQC yang dapat dijadikan buku pegangan bagi para pimpinan lembaga pendidikan di Provinsi, Kabupaten dan Kota se Provinsi Gorontalo.

**Fokus Penelitian,** terdiri dari: 1) identifikasi Model PLQC kepemimpinan lembaga pendidikan menengah Se-Kota Gorontalo, 2) desain Model PLQC kepemimpinan lembaga pendidikan menengah se-Kota Gorontalo, 3) pengembangan model PLQC pada diklat kepemimpinan lembaga pendidikan menengah se-Kota Gorontalo.

## METODE

Penelitian ini memiliki tujuan mendeskripsikan dan menganalisis fenomena dan aktivitas sosial, sikap, pemikiran orang baik secara individu maupun kelompok. Oleh karena itu, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan metode interaktif. Sukmadinata (2008) mengemukakan penelitian kualitatif (*qualitatif research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Dalam penelitian ini dilakukan studi yang mendalam tentang objek dengan menggunakan teknik pengumpulan data langsung dari orang di lingkungan alamiahnya. Hasil penelitian ini dijadikan dasar dalam pengembangan model PLQC kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu lembaga pendidikan menengah se-Kota Gorontalo.

Pelaksanaan penelitian di lembaga pendidikan menengah Kota Gorontalo dengan pertimbangan, 1) jumlah lembaga pendidikan menengah yang diteliti sebanyak 17 unit, masih memungkinkan mendapatkan informan di seluruh lokasi, 2) penelitian tentang



pengembangan model PLQC kepemimpinan lembaga pendidikan di Kota Gorontalo belum pernah dilaksanakan, 3) Dinas Pendidikan Kota Gorontalo sangat memberikan dukungan dilaksanakannya penelitian ini

Informan penelitian di pilih sesuai dengan jenis dan kelengkapan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Aktivitas pertama yang dilakukan peneliti dalam memilih informan adalah menetapkan informan kunci (*key informan*) dan mengelompokkan informan dengan kategori, 1) informan kunci untuk data yang terkait dengan identifikasi model kepemimpinan lembaga pendidikan adalah pimpinan Dinas Pendidikan sebagai pengguna (*user*), 2) informan kunci untuk data desain pengembangan model PLQC kepemimpinan lembaga pendidikan menengah menggunakan teknik bola salju (*snowball sampling*).

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik, 1) observasi; mengamati pelaksanaan kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu, peneliti mengamati aktivitas pimpinan dalam menanamkan nilai-nilai budaya mutu, 2) wawancara; dengan para informan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti, 3) dokumentasi; mempelajari sebagai pedoman administratif yang ada kaitannya dengan tugas pimpinan, dan kaitannya dengan budaya mutu yang dilaksanakan. Semua tehnik tersebut dilakukan langsung oleh peneliti, sekaligus berperan sebagai instrumen utama penelitian ini).

Menjamin keabsahan data dilakukan, 1) pengamatan secara berulang-ulang terhadap model PLQC kepemimpinan lembaga pendidikan menengah, 2) melakukan diskusi terfokus dengan guru, pimpinan dan pengawas yang dinilai mengetahui lebih banyak dan mendalami tentang data yang diperlukan, 3) Melakukan triangulasi dengan beberapa guru, pimpinan.

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan tehnik yang dikemukakan Cresswell (2009: 185-190) berikut ini, 1) mempersiapkan dan mengorganisir data untuk di analisis mencakup; transkripsi hasil wawancara, mempersiapkan material yang perlu, mempersiapkan bahan-bahan, deskripsi data lapangan, mengatur data kedalam beberapa fokus sesuai dengan informasinya, 2) membaca data secara keseluruhan, gunanya untuk mendapatkan gambaran umum tentang informasi yang diperbolehkan dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan, misalnya, apa ide secara umum dikemukakan partisipan? Apa struktur ide tersebut? Apa kesan terhadap informasi itu dari segi kedalamannya, kredibilitasnya dan penggunaan informasi, 3) proses kodefikasi; mengorganisir informasi yang diperoleh ke dalam beberapa segmen sebelum memberi makna terhadap informasi tersebut dengan jalan memberi kategori yang didasarkan pada bahasa yang digunakan oleh partisipan, 4) mengembangkan deskripsi dari setting penelitian sesuai dengan kategori atau tema yang dianalisis, 5) mereprestasikan hasil deskripsi informasi secara naratif menggunakan pendekatan diskusi, 6) membuat interpretasi atau makna dari data. Dalam hal ini makna yang diturunkan dari hasil perbandingan temuan penelitian dengan literatur atau teori.

**Tahap-tahap penelitian,** pengembangan Model *Principal Leadership of Quality Cuture (PLQC)* di Lembaga Pendidikan Kota Gorontalo merujuk pada pendapat Borg dan Gall (1989) terdiri lima langkah, yaitu: 1) melakukan analisis produk yang akan dikembangkan, 2) mengembangkan produk awal, 3) validasi ahli dan revisi, 4) uji coba lapangan skala kecil, revisi produk, dan 5) uji coba lapangan skala besar dan produk akhir.

Langkah *pertama*, mendeskripsikan proses kepemimpinan lembaga pendidikan menengah terkait dengan budaya mutu, yaitu; 1) artikulasi visi dan misi, 2) nilai-nilai kepemimpinan, 3) simbol lembaga pendidikan, 4) penghargaan lembaga pendidikan, 5)



hubungan lembaga pendidikan dan emosional, 6) desain organisasi lembaga pendidikan menengah di kota Gorontalo, *kedua*, mengembangkan produk awal berupa a) spesifikasi prosedur kerja perancangan buku panduan, b) menentukan tujuan umum buku panduan, c) menentukan struktur dan mekanisme serta instrumen buku panduan, d) menentukan sistem evaluasi untuk menilai validasi isi, kualitas dan keterterimaan model meningkatkan kompetensi profesional, e) membuat draf awal buku panduan kepemimpinan model *PLQC*, *ketiga*, validasi ahli dan revisi kegiatan, diawali dengan pengembangan instrumen uji coba produk buku panduan pelaksanaan model yang telah dikembangkan, *keempat*, uji coba lapangan skala kecil dan revisi produk meliputi, uji ahli dan uji coba calon pengguna. Uji ahli dilakukan untuk menilai tingkat validasi isi buku panduan melalui wawancara interaktif dan konsultatif berjumlah 2 orang. Sedangkan uji coba calon pengguna, yaitu 5 orang pimpinan lembaga pendidikan menengah. *Kelima*, uji coba lapangan skala besar dan produk akhir ditempuh sama dengan uji coba lapangan sama skala kecil. Perbedaannya terletak pada subyek uji coba ahli dan subyek calon pengguna lebih diperbanyak mencapai 20 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Model Kepemimpinan *PLQC* di Lembaga Pendidikan Menengah Kota Gorontalo.**

Kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu di Kota Gorontalo merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan budaya mutu lembaga pendidikan. Masing-masing lembaga pendidikan menengah memiliki tradisi kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan, dapat dilihat pada kuatnya artikulasi visi dan misi, nilai-nilai kepemimpinan. Artinya budaya mutu lembaga pendidikan terwujud dengan perencanaan yang sistematis-sistemik dan terorganisir secara profesional.

Budaya mutu di lembaga pendidikan di Kota Gorontalo berkembang dengan baik tentu bukanlah sebuah keberuntungan organisasi (*the lucknees of organization*). Tapi ia menjadi milik organisasi yang dipersiapkan secara terorganisir dan profesional. Tanpa kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu maka kesinambungan mutu lembaga pendidikan dari tahun ke tahun akan mengalami tantangan-tantangan budaya (*the cultural challenges*). Pada penelitian ini, pimpinan lembaga pendidikan mengembangkan visi dan misi, nilai-nilai kepemimpinan, sistem penghargaan, sistem simbol, disain organisasi, hubungan sosial dan emosional sehingga terbentuk budaya mutu lembaga pendidikan.

Temuan penelitian ini, sejalan dengan pendapat Sergiovanni (1991:100-107) menjelaskan hirarki kemampuan kepemimpinan lembaga pendidikan dimana kemampuan kepemimpinan teknis mengarah pada tugas pimpinan lembaga pendidikan sebagai manajer (*management engineer*), kemampuan kepemimpinan manusiawi mengarah pada kemampuan manusiawi (*human engineer*), kemampuan kepemimpinan pendidikan mengarah pada kemampuan kepemimpinan pembelajaran, kemampuan kepemimpinan simbolik mengarah pada kemampuan kepemimpinan pada aspek-aspek simbolik, pimpinan lembaga pendidikan diasumsikan berperan sebagai "chiep" (*the role of chiep*), dan kemampuan kepemimpinan budaya mengarah pada kemampuan kepemimpinan lembaga pendidikan membangun budaya lembaga pendidikan yang kuat berperan sebagai *high preist*" (*the role of high preist*). Sergiovanni (1991) menjelaskan ada tiga kemampuan kepemimpinan lembaga pendidikan mengarah pada kompetensi dasar kepemimpinan untuk mengupayakan dan menjaga mutu lembaga Pendidikan, seperti *management*



*engineer, human engineer dan the role of chief*. Sedangkan dua peran yang terakhir merupakan kepemimpinan lembaga pendidikan untuk meningkatkan organisasi pendidikan yang unggul (*excellent school organization*), pimpinan lembaga pendidikan memiliki kepemimpinan simbolik dan budaya. Demikian juga penelitian ini sejalan dengan pendapat Owens (1991) bahwa kepemimpinan lembaga pendidikan pendekatan simbolis dan budaya mengarah pada terbentuknya budaya lembaga pendidikan yang sehat hingga ia melahirkan budaya mutu.

**Artikulasi Visi dan Misi Lembaga Pendidikan**, Visi dan misi lembaga pendidikan di Kota Gorontalo ditemukan sebagai dua inti organisasi yang saling menguatkan. Dimana visinya sebagai apa yang didambakan lembaga pendidikan di masa depan (*what do we want to have*). Sedangkan misinya sebagai dambaan semua komponen lembaga pendidikan akan menjadi apa di masa depan (*what do we want to be*). Visi mengarah pada pembentukan citra diri organisasi pendidikan. Ia sebagai ikatan moral (*moral bonding*), dan misi pada pembentukan budaya lembaga pendidikan. Ia sebagai ikatan budaya (*cultural bonding*), bagi semua komponen lembaga pendidikan. Pada konteks pimpinan SMKN 3 Kota Gorontalo bahwa pimpinan lembaga pendidikan berupaya mengartikulasikan visi dan misi melalui program kerja jangka panjang dan jangka pendek untuk membangun dan memelihara budaya mutu lembaga pendidikan secara berkesinambungan. Visi dapat menjadi sangat *powerfull* bagi guru, siswa dan staf lembaga pendidikan. Visi dapat membangun sinergi semua komponen organisasi. Ia merupakan ruh dan spirit organisasi (*the soul and spirit of organization*).

Pada pengumpulan data ditemukan pimpinan SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4 dan SMKN 1, SMKN 2 dan SMKN 3 Kota Gorontalo, menyatakan bahwa pentingnya mengartikulasikan visi dan misi pada warga sekolah, antara "kita selalu berupaya mengartikulasikan visi dan misi melalui program kerja jangka panjang dan jangka pendek lembaga pendidikan untuk membangun dan memelihara budaya mutu secara berkesinambungan. Pimpinan lembaga pendidikan melakukan sosialisasi visi dan misi kepada semua komponen lembaga pendidikan untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya. Visi lembaga pendidikan sebagai bentuk nyata komitmen kami. (CL/KS/12/9/2012)

Berdasarkan paparan data di atas, Siagian (1995) menjelaskan bahwa visi dan misi merupakan maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas. Muorgatroyd dan Morgan (1994) juga menegaskan tiga fungsi visi lembaga pendidikan yaitu; 1) memberi inspirasi bagi anggota organisasi, 2) dasar pembuatan keputusan organisasi, 3) menggerakkan energi anggota agar terfokus pada perbaikan mutu. Disamping itu, Saskhin dan Molly (2003) menjelaskan empat langkah membangun visi yang kuat yaitu; 1) mengekspresikan visi, 2) menjelaskan sebuah visi, 3) melaksanakan sebuah visi, dan 4) memperluas jangkauan sebuah visi. Kepemilikan visi menurut Mourgatroyd dan Morgan (1994) hendaknya merupakan kepemilikan (*ownership*) dan komitmen (*commitment*) dasar dalam diri organisasi yang didambakan anggota dan masyarakat luas.

Yukl (1994) juga memaknai visi dan misi merupakan hal yang saling menyatu; di mana visi merupakan harga diri dan tujuan bersama anggota organisasi. Visi dapat diartikulasikan dalam bentuk pernyataan misi (*mission statement*) yang mengandung nilai-nilai dan tema-tema utama organisasi bagi semua warga hingga terbentuk budaya organisasi yang kuat. Kotter dan Heskett (1997) menjelaskan bahwa proses terbentuknya

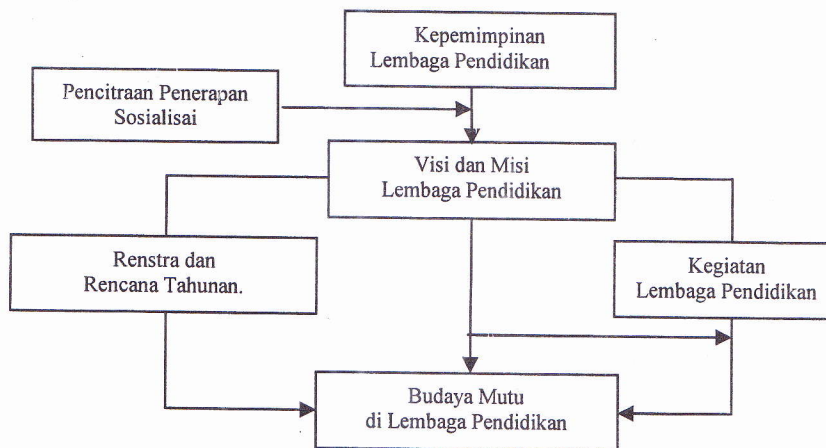


budaya organisasi tidak terlepas dari peran pemimpin mentransformasi visi, nilai, dan keyakinan untuk menjadi peraturan dan perilaku anggota organisasi.

Pimpinan SMAN 3 dan SMAN 1 Kota Gorontalo berupaya agar visi dan misi lembaga pendidikan dapat terinternalisasi pada kehidupan warga, khususnya guru, siswa dan staf. Ia mengupayakan visi dan misi dapat menjadi faktor utama bagi pembentukan budaya mutu di instansinya agar proses pendidikan berlangsung dengan baik. Visi dan misi mampu menjadi nilai penggerak (*the driver value*) bagi kehidupan warga sekolah. Mereka juga berupaya untuk mengekspresikan, menjelaskan, melaksanakan, memperjelas jangkuan sebuah visi lembaga pendidikan.

Berdasarkan temuan di atas Caldwell dan Spink (1993) dan Yukl (1994) menjelaskan kepemimpinan lembaga pendidikan dapat mempengaruhi, merubah dan mempertahankan budaya lembaga pendidikan yang kuat sesuai dengan visi oganisasi yang sudah disepakati. Sallis (2006) juga menjelaskan bahwa peran utama pemimpin pendidikan antara lain memiliki visi yang jelas tentang mutu terpadu organisasinya dan memiliki sikap teguh untuk menghindari penyimpangan dari budaya organisasi.

Owens (1990:162) menjelaskan penelitiannya tentang kepemimpinan di lembaga pendidikan memiliki tiga ranah yaitu kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan simbolik, dan kepemimpinan budaya. Kepemimpinan pendidikan untuk mendiagnosis masalah pedagogis dan kurikulum serta membantu guru untuk memecahkan masalah pembelajaran. Kepemimpinan simbolik mengarah pada upaya pimpinan lembaga pendidikan membangun konsensus terhadap semua anggota organisasi. Kepemimpinan budaya mengarah pada upaya pimpinan lembaga pendidikan membangun budaya organisasi yang kuat dengan pola artikulasi visi dan misi pimpinan lembaga pendidikan, seperti dalam diagram 1 dibawah ini.



**Gambar 1.** Artikulasi Visi dan Misi dalam Kepemimpinan *PLQC*

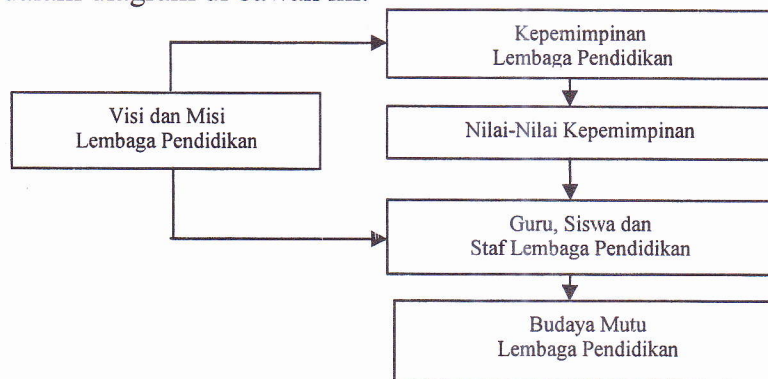
Sumber: diolah

Pada gambar 1 di atas menunjukkan kepemimpinan lembaga pendidikan berkaitan dengan upaya mengartikualsikan visi dan misi yang akan berdampak terhadap peningkatan budaya mutu di lembaga pendidikan. Artikulasi visi dan misi ditemukan dalam bentuk pencitraan, penerapan dan sosialisasinya pada kehidupan warga lembaga pendidikan. Visi dan misi tampak dalam recana jangka panjang dan rencana tahunan yang terimplementasi pada kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan.



**Nilai-nilai Kepemimpinan Lembaga Pendidikan**, yang ditemukan merupakan landasan mendasar dari budaya organisasi lembaga pendidikan di Kota Gorontalo. Nilai-nilai menjadi keyakinan pimpinan lembaga pendidikan yang kemudian ditransfer pada kehidupan warga di unit kerjanya sehingga menjadi budaya. Pimpinan berupaya meningkatkan budaya mutu lembaga pendidikan dengan nilai-nilai kepemimpinannya masing-masing yang diyakini secara pribadi kemudian diterapkan secara laten dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini diperkuat pernyataan pimpinan SMAN 1 Kota Gorontalo, menerapkan nilai-nilai; disiplin tinggi, kejujuran, keberanian pada inovasi, demokrasi untuk kebersamaan, dan tanggung jawab pada tugas. Begitu juga, pimpinan SMKN 3 Kota Gorontalo menegaskan; saya memiliki nilai-nilai kepemimpinan sebagai landasan mendasar dari budaya organisasi pendidikan, seperti disiplin, bertanggungjawab, amanah dan pengabdian dan lain-lain. Nilai-nilai tersebut menjadi keyakinan saya kemudian ditransfer pada kehidupan warga sekolah untuk diwujudkan dalam berbagai kegiatan. Saya menciptakan nilai-nilai tersebut agar terbangun budaya mutu (CL/10/9/2012).

Berdasarkan temuan di atas Spink dan Cadwill (1993) berpendapat bahwa nilai dan keyakinan dalam organisasi pendidikan memberi pengaruh terhadap terciptanya lembaga pendidikan unggul, berupa kualitas, keefektifan, efisiensi dan pemberdayaan. Ekosusilo (2003) juga berpendapat keunggulan lembaga pendidikan tercapai akibat nilai-nilai dasar yang menjadi keyakinan pemimpinnya, yaitu nilai keunggulan, nilai pengabdian, dan pelayanan, nilai ibadah, pengabdian dan nilai amanah (tanggung jawab). Hughes, Ginnet dan Curpy (2002:139) berpandangan bahwa nilai-nilai dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam enam cara, 1) nilai-nilai mempengaruhi persepsi pemimpin tentang situasi dan masalah, 2) nilai-nilai pemimpin mempengaruhi keputusan dan solusi atas suatu masalah, 3) nilai-nilai mempengaruhi hubungan interpersonal pemimpin terhadap individu, 4) nilai-nilai mempengaruhi persepsi pemimpin tentang kesuksesan individual dan organisasi, 5) nilai-nilai menyediakan patokan pemimpin tentang perilaku salah atau benar, etis atau tidak etis, 6) dan nilai-nilai mempengaruhi sejauh mana pemimpin menerima atau menolak tantangan dan tujuan organisasi. Disamping itu Jones (2003:209) menjelaskan nilai-nilai budaya lahir dari pribadi dan keyakinan para pendiri dan pemimpin puncak yang berkembang menjadi nilai-nilai organisasi. Misalnya, pendiri Microsoft Bill Gates, seorang pekerja keras sebanyak 18 jam sehari, merupakan nilai terminalnya berupa keunggulan, inovasi, dan kualitas tinggi, dan nilai-nilai instrumen yang mendukung berupa kerja keras, kreativitas dan standar tinggi. Nilai-nilai ini terinternalisasi dalam pribadi pemimpin yang kemudian berkembang menjadi nilai-nilai organisasi, seperti yang digambarkan dalam diagram di bawah ini.



**Gambar 2.** Nilai-nilai Kepemimpinan Model *PLQC*



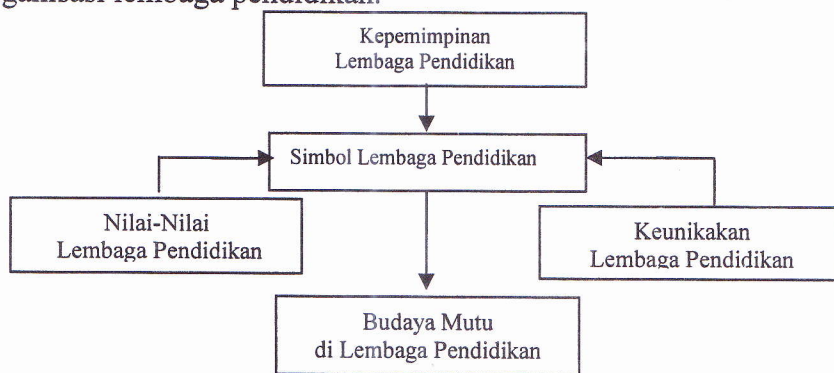
Pada gambar 2 dijelaskan bahwa nilai-nilai kepemimpinan merupakan faktor yang mendukung terciptanya budaya mutu, di mana nilai-nilai yang diyakini pimpinan berkembang menjadi nilai-nilai yang dihargai warga lembaga pendidikan.

**Simbol Lembaga Pendidikan**, mencerminkan kerangka ideal dari pencitraan dalam bentuk tindakan dan obyek-obyek material organisasi yang diterima oleh warga. Hal ini ditemukan pada observasi di SMAN 1 Kota Gorontalo dimana simbol-simbol yang tercermin pada nilai-nilai lembaga pendidikan ini tampak di setiap dinding. Organisasi memiliki simbol masing-masing sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dihargai. Simbol sebagai sarana untuk melestarikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga organisasi dari generasi ke generasi. Simbol lembaga pendidikan merupakan dimensi keunikan budaya lembaga pendidikan, yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Simbol ini mencerminkan kerangka ideal dari pencitraan dalam bentuk tindakan dan obyek-obyek material organisasi yang diterima oleh warga lembaga pendidikan. Pemaknaan lambang dan lagu merupakan keunikan dan pencitraan. (CL/10/09/2012).

Berdasarkan temuan di atas, Zending (1990) menjelaskan simbol berupa tindakan, obyek-obyek material yang diterima secara sosial sebagai gambaran nyata tentang sesuatu hal. Simbol sebagai sarana untuk melestarikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga organisasi dari generasi ke generasi.

Disamping itu pimpinan SMAN 3 Kota Gorontalo menjelaskan bahwa “simbol mengandung nilai-nilai yaitu kesempurnaan hidup, beribadah, kedamaian, integrasi iman-taqwa, ilmu pengetahuan dan teknologi, disiplin tinggi serta berprestasi. Pemaknaan lambang dan lagu pada masing-masing kasus di atas merupakan nilai-nilai yang tersirat dari pemahaman mendasar terhadap citra lembaga pendidikan itu sendiri (W/11/09/2012).

Schien (1992:10) menjelaskan simbol integral merupakan ide, perasaan, tanggapan yang termanifestasi pada suatu artifak organisasi seperti lambang, lagu, benda, bangunan dan lain-lain. Kekuatan simbol pada pemaknaan terhadap artifak tertentu tentang nilai-nilai yang dihargai pada organisasi Lembaga Pendidikan. Hal ini juga diungkapkan Brooks (2003:249) bahwa simbol organisasi untuk memahami apa yang diharuskan, diharapkan, apa norma dan nilai-nilai organisasi serta bagaimana diterapkan dan konsekwensinya. Bahkan simbol-simbol dan pemaknaannya dapat merupakan “*the heart of the culture concept*”. Owens (1990:16) juga mengatakan sistem simbol sebagai keunikan organisasi yang diupayakan menjadi kenyataan. Berikut temuan pola makna simbol organisasi lembaga pendidikan.



**Gambar 3.** Simbol lembaga pendidikan dalam Kepemimpinan *PLQC*

Sumber: diolah



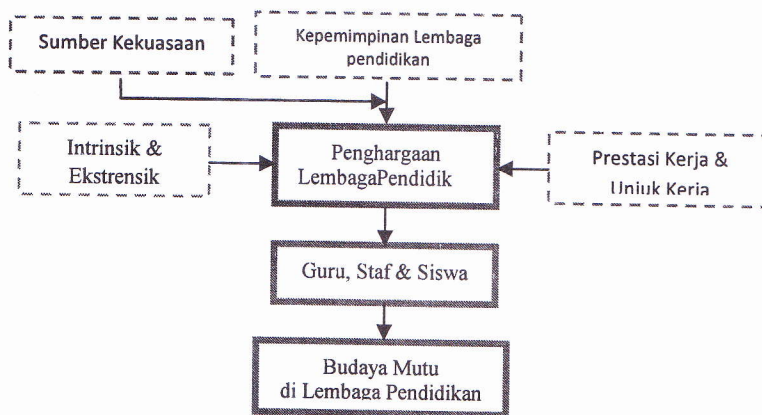
Gambar 3 di muka, menunjukkan simbol lembaga pendidikan merupakan unsur budaya organisasi yang dimanfaatkan pimpinan melestarikan nilai-nilai yang dihargai warga. Simbol mencerminkan keunikan unit kerja dan merupakan aspek utama dari kepemimpinan lembaga pendidikan dalam menciptakan budaya mutu secara berkesinambungan.

**Penghargaan di Lembaga Pendidikan**, ditemukan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dan prestasi kerja lembaga pendidikan di Kota Gorontalo. Guru dan staf ternyata termotivasi meningkatkan prestasi dan unjuk kerjanya bila diberikan "reward" yang layak atas pelaksanaan tugasnya (CL/13/9/2012). Untuk meningkatkan keefektifan organisasi lembaga pendidikan, menurut Robbin, (1984) menjelaskan bahwa pimpinan lembaga pendidikan perlu membedakan mana kegiatan yang mendapat penghargaan dan tidak. Pimpinan bisa menjadi motivator untuk meningkatkan kualitas kerja bawahannya. Bahkan penghargaan merupakan sumber kekuasaan (*source of power*) untuk meningkatkan pengaruh pimpinan terhadap bawahannya (Yukl, 1994). Pimpinan yang kuat akan berpengaruh pada keefektifan kepemimpinan yang mendukung pencapaian visi dan misi. Misalnya, pada pimpinan SMAN 1 Kota Gorontalo yang menerapkan penghargaan didasarkan pada prinsip keadilan motivasi kerja, dan prestasi, pemberian gaji, honorarium, dan insentif, pendidikan, pemberian jabatan, kenaikan golongan, dan pemberian sanksi. Guru dan staf berprestasi dipromosikan untuk menempati jabatan seperti menjadi wali kelas, wakil pimpinan lembaga pendidikan, pimpinan lembaga pendidikan dan lain-lain. (CL/10/09/2012).

Berdasarkan data di atas, Schien (1992: 233-234) menjelaskan bahwa pemimpin menciptakan penghargaan dan hukuman untuk memberi pesan-pesan terhadap bawahan; mana perilaku (prioritas, nilai, dan asumsi) yang dihargai dan mendapatkan hukuman. Artinya, ia memberi pengaruh pada keefektifan kepemimpinan pada organisasi. Robbin (1984) menjelaskan bahwa perilaku dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu budaya, teknologi dan penghargaan. Yukl (1989: 205-207) menjelaskan bahwa imbalan ekstrinsik dan intrinsik memberi pengaruh pada peningkatan kinerja bawahan atas tugas yang diberikan. Hughes, Ginnet dan Curpy (2002:118-119) juga menjelaskan pemimpin diharapkan menentukan jenis penghargaan yang diterima, penghargaan yang didambakan bawahan, menciptakan administrasi penghargaan yang konsisten dan adil terhadap kinerja yang baik. Itulah sebabnya penghargaan dapat sebagai upaya memotivasi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas sesuai dengan visi, misi, tujuan organisasi (Hanson, 1991). Berikut ini pola penghargaan pimpinan lembaga pendidikan pada kepemimpinan model PLQC terlihat pada gambar 4.

Pada gambar 4 dijelaskan bahwa penghargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan lembaga pendidikan pada pengembangan budaya mutu. Penghargaan merupakan imbalan yang diberikan terhadap prestasi dan unjuk kerja guru, staf dan siswa, baik dalam bentuk intrinsik atau ekstrinsik.





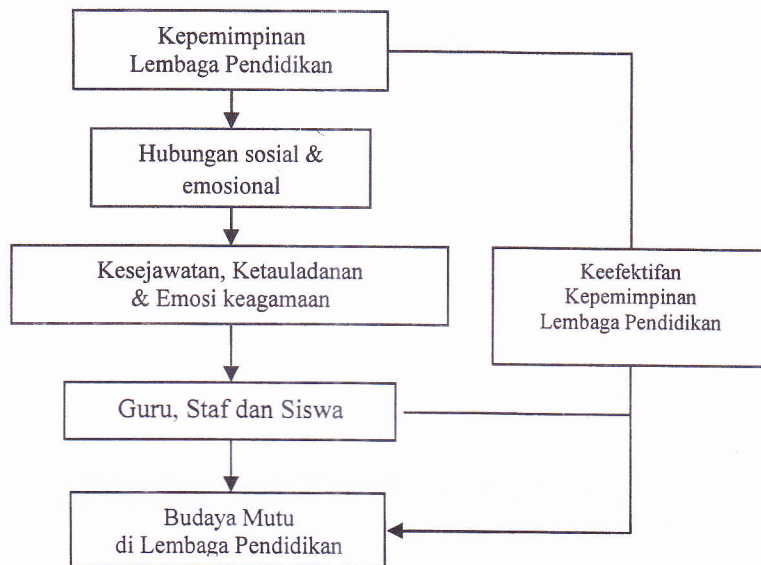
**Gambar 4.** Penghargaan dalam Kepemimpinan *PLQC*  
**Sumber:** diolah

**Hubungan Sosial dan Emosional**, sebagai bentuk hubungan kepemimpinan lembaga pendidikan yang menekankan pendekatan kecerdasan emosional. Untuk meningkatkan hubungan ini maka ia menciptakan ketauladanan, kesejawatan, dan emosi keagamaan untuk menciptakan hubungan yang bermakna bagi peningkatan pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Pimpinan SMA 3 Kota Gorontalo menjelaskan hubungan sosial dan emosional sebagai bentuk hubungan kepemimpinan yang menekankan pendekatan kecerdasan emosi. Saya berusaha meningkatkan hubungan melalui ketauladanan, kesejawatan, dan emosi keagamaan untuk menciptakan hubungan yang bermakna bagi peningkatan pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Saya juga melakukan pembinaan kepada semua elemen dalam bentuk rapat bulanan, mingguan, dan informal antara guru, staf dan siswa untuk mengevaluasi pencapaian program dan kegiatan. Ia memberikan supervisi kepada guru, menadakan diskusi dengan koordinator mata pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran di kelas. (W/12/09/2012).

Berdasarkan paparan data di atas, Sergiovanni (1991) menjelaskan kepemimpinan merupakan bentuk hubungan manusiawi pada organisasi. Di sini pimpinan berperan sebagai "*human engineer*". Ia menekankan hubungan manusiawi, kompetensi interpersonal dan memberi motivasi secara instrumental seperti dorongan, pengakuan dan kesempatan berkembang kepada guru, siswa dan staf di lembaga pendidikan. Goleman (1995 & 2001) menjelaskan tentang pentingnya hubungan sosial dan emosional pemimpin dengan anggota organisasi agar tercipta kepemimpinan yang sehat. Arifin (1998) juga menjelaskan pimpinan menggunakan nilai-nilai religio-kultural untuk meningkatkan kinerja staf. Ini artinya, kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu berupaya untuk membangun dan mempertahankan budaya lembaga pendidikan yang kuat. Misalnya, pimpinan SMA N 1, SMA N 3, dan SMA N 4 dan SMK N 1, SMK N 2, SMK N 4 Kota Gorontalo, menggunakan pesan agama untuk meningkatkan motivasi dan memberi semangat guru, staf dan siswa, seperti dalam gambar 5 berikut ini.

Gambar 5 dapat dipahami bahwa kepemimpinan lembaga pendidikan pada budaya mutu dipengaruhi oleh hubungan sosial dan emosional pimpinan dengan guru, staf dan siswa. Hubungan ini dapat berupa hubungan kesejawatan, ketauladanan dan emosional keagamaan.





**Gambar 5.** Rantai Hubungan Sosial dan Emosional pada Kepemimpinan *PLQC*  
**Sumber:** diolah

**Desain Organisasi Lembaga Pendidikan**, merupakan upaya untuk meningkatkan keefektifan mekanisme roda organisasi. Desain menciptakan hubungan internal (*internal relationship*) antara unit-unit kerja organisasi sehingga mencerminkan budaya organisasi. Pada konteks ini, tentu hubungan pimpinan lembaga pendidikan dengan unit-unit lainnya lebih tampak pada desain dan struktur organisasi, seperti pada rekaman data, dimana desain organisasi pada SMAN 1 Kota Gorontalo memiliki struktur organik yang salah satu karakteristiknya bersifat horizontal dan vertikal dengan pembagian unit kerja yang tinggi; di mana unit kerja-unit kerja sebagai bawahan wakil pimpinan lembaga pendidikan seperti wakil pimpinan mempunyai tanggung jawab pada atasannya. Sedangkan pola hubungan komando dan koordinasi berlangsung antara pimpinan lembaga pendidikan dengan lainnya. Desain organisasi merupakan upaya untuk meningkatkan keefektifan mekanisme roda organisasi. Desain organisasi memiliki desain struktur organik, yang salah satu karakteristiknya bersifat mekanistik horizontal dan vertikal dengan pembagian unit kerja yang tinggi; di mana unit kerja-unit kerja sebagai bawahan seperti wakil pimpinan lembaga pendidikan (Waka) mempunyai tanggung jawab pada atasannya.(CL/13/09/2012).

Pola hubungan antara pimpinan lembaga pendidikan dengan bawahan meliputi hubungan komando, koordinasi dan konsultasi. Hubungan komando dapat menciptakan keefektifan komunikasi pimpinan lembaga pendidikan dalam rangka menyampaikan keputusan atau kebijakan lembaga pendidikan untuk dilaksanakan para pembantunya. Desain organisasi SMK N 1 Kota Gorontalo merupakan organisasi bersifat organik, yang mana pada lembaga pendidikan ini tidak terjadi pembagian tugas yang beragam. Sedangkan pola hubungan organisasi lembaga pendidikan terjadi dalam bentuk hubungan antara masing-masing unit organisasi secara hirarkis, dua arah antara atasan dan bawahan, jenis hubungan koordinasi dan konsultasi. Hubungan koordinasi dapat terjadi antara pimpinan lembaga pendidikan dengan para wakil pimpinan dan sebaliknya merupakan hubungan konsultasi. Hubungan konsultasi ditemukan pada hubungan pimpinan lembaga pendidikan dengan Dinas Pendidikan Kota dan Dinas Pendidikan Provinsi, dan para waka



kepada pimpinan lembaga pendidikan untuk melaksanakan kegiatan lembaga pendidikan (CL/15/09/2012).

Sejalan dengan temuan diatas, Liphm, Rankin & Hoeh (1985:28-31) menjelaskan desain organisasi mencerminkan hubungan kekuasaan dan wewenang, koordinasi, rentang kontrol, dan kesatuan perintah, hubungan antara guru dan staf di lembaga pendidikan. Demikian juga berdasarkan temuan maka penelitian ini menerima pendapat Schein (1997) yang mengatakan bahwa disain dan struktur di bangun masing-masing pemimpin termasuk para pendiri, agar lebih efektif dan efesien untuk mencapai visi dan misi organisasi. Mereka memiliki karakteristik tersendiri untuk membangun hubungan dengan bawahannya.

Pada konteks desain dan struktur organisasi memberikan mekanisme kerja dalam rangka mencapai visi dan misi lembaga pendidikan. Makanya, Pimpinan SMAN 1 Kota Gorontalo dan pimpinan SMKN 3 Kota Gorontalo menerima pendapat Robbin (1994:643) yang mengatakan struktur organisasi merupakan alat untuk mencapai visi dan misi secara lebih efektif dan efesien. Desain organisasi menjadi penting artinya dalam rangka meningkatkan keefektifan kerja unit-unit lembaga pendidikan. Demikian juga Schein (1992:246) berpendapat bahwa desain, struktur dan prosedur organisasi akan menciptakan mekanisme kepemimpinan secara efektif dan efesien.

**Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan**, ditemukan wujud budaya mutu yang dilakukan masing-masing pimpinan lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu. Pimpinan lembaga pendidikan mempunyai peran penting dalam rangka menciptakan budaya mutu di pada masing-masing kasus. Ia meningkatkan mutu layanan lembaga pendidikan, mutu SDM, dan sarana/prasarana pendidikan. Misalnya, ia menciptakan inovasi-inovasi pendidikan dan program akselerasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Ia mempunyai program-program untuk memperbaiki mutu dari tahun ke tahun. Peran pimpinan lembaga pendidikan yang tinggi pada kepemimpinan lembaga pendidikan telah memberikan dampak terbentuknya budaya lembaga pendidikan yang kuat.

**Mutu Layanan Lembaga Pendidikan**, memberi dampak pada peningkatan mutu pendidikan SMA Negeri 1 Gorontalo. Dimana pimpinannya mengupayakan peningkatan mutu guru, meliputi kualitas perencanaan pengajaran, ketertiban guru, dan unjuk kerja (*performance*) guru pada kegiatan belajar mengajar, sarana/prasarana dan iklim kelas, insal guru yang tidak hadir, supervisi kelas dan metode pada kegiatan belajar mengajar. Bentuk lain peningkatan mutu layanan yaitu kelas moving, program akselerasi, peningkatan dasar MIPA, dan latihan ujian nasional. Upaya-upaya ini berdampak bagi peningkatan prestasi siswa untuk menguasai mata pelajaran intrakurikuler (CL/11/9/2012). Begitu juga layanan administrasi pada SMA Negeri 4 Gorontalo menunjukkan layanan pembayaran SPP, surat -menyurat, absensi siswa, dan layanan terhadap tamu Lembaga Pendidikan (CL/17/9/2012). Pimpinan SMKN 3 Kota Gorontalo memandang pentingnya peningkatan layanan intrakurikuler akan memberi dampak pada peningkatan mutu pendidikan. Layanan ini merupakan layanan utama ke siswa. Sehingga saya mengupayakannya melalui peningkatan mutu guru, kualitas perencanaan pengajaran, ketertiban guru, unjuk kerja (*performance*) guru pada kegiatan belajar mengajar, sarana/prasarana dan iklim kelas, supervisi kelas, dan bentuk lainnya, yaitu kelas moving, program akaselerasi, peningkatan dasar MIPA, dan latihan ujian nasional. Upaya-upaya ini memberikan dampak bagi peningkatan prestasi siswa (W/12/09/2012).



Pimpinan SMAN 3 Kota Gorontalo menegaskan pentingnya pelayanan ekstrakurikuler seperti penyusunan program ekstrakurikuler, siswa dan guru mengikuti kegiatan intrakurikuler seperti klub biologi, kimia, fisika di sekolah yang mendapat pembinaan langsung dari guru memberikan makna penting bagi peningkatan mutu pendidikan (W/11/09/2012). Sejalan dengan itu seorang guru juga menjelaskan bahwa kemampuan pimpinan untuk mengelola layanan ini secara baik memberikan dampak pada perbaikan prestasi siswa. Kegiatan ini diarahkan untuk mendukung kegiatan intrakurikuler (W/11/09/2012).

**Mutu Guru dan Staf Lembaga Pendidikan**, di SMA N I Gorontalo ditingkatkan dalam bentuk budaya mutu secara berkesinambungan. Pimpinan berupaya meningkatkan mutu guru melalui pemberian supervisi, koordinator mata pelajaran, pendidikan dan pelatihan, seminar dan lokakarya, termasuk meningkatkan kemampuan staf administrasi menggunakan komputer, pelatihan bidang administrasi lembaga pendidikan, layanan kepada siswa dan guru (CL 11/9/2012). Pimpinan SMK N 1 Gorontalo juga berupaya meningkatkan mutu guru dengan pemberian supervisi, pembinaan MGMP, pelatihan, dan lokakarya (CL 15/9/2012). Realitas lain pada SMKN 3 Kota Gorontalo menunjukkan pimpinan melakukan pembinaan sumber daya manusia, memberikan layanan administrasi kepada siswa dan guru untuk mendukung keefektifan pelaksanaan pendidikan. Semua itu dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan mutu kemampuan mengajar guru dan staf.

**Mutu Sarana/Prasarana Lembaga Pendidikan**, pimpinan lembaga pendidikan di Kota Gorontalo pada masing-masing unit kerja memberikan perhatian yang tinggi pada peningkatan mutu saran/prasarana pendidikan. Kelengkapan lembaga pendidikan berdampak terhadap perbaikan pembelajaran yang sekaligus berpengaruh terhadap prestasi siswa. Pada konteks meningkatkan mutu sarana dan prasarana lembaga pendidikan, maka pimpinan SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 2, dan SMKN 3 Kota Gorontalo berupaya meningkatkan mutu sarana/prasarana dengan melengkapi fasilitas pembelajaran seperti laboratorium, perpustakaan, media pembelajaran dan lain-lain. Ia menganggarkan tiap tahun dana untuk melengkapi sarana/prasarana yang tertuang dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Sumber dana untuk melengkapi sarana/prasarana pendidikan berasal dari iuran orang tua, partisipasi alumni dan sponsor atau donator.

Kepemimpinan lembaga pendidikan berupaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan di semua unit kerja merupakan komitmennya. Sarana/prasarana merupakan kelengkapan lembaga pendidikan yang dapat mendukung proses pendidikan berlangsung secara efektif dan efisien. Untuk itulah, sejak awal, ia berupaya melengkapi gedung yang berasal dari sumbangan orang tua siswa dan SPP. Ia berupaya menambah kelengkapan fasilitas laboratorium, media pembelajaran, perpustakaan dan lain-lain. Berikut ini pola kepemimpinan PLQC pada budaya mutu di lembaga pendidikan.

Gambar 6, jelaslah bahwa kepemimpinan lembaga pendidikan merupakan bagian penting dari upaya untuk menciptakan budaya mutu di lembaga pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan Kota Gorontalo berperan dalam meningkatkan budaya mutu di SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 2 dan SMKN 4 maka dapat dijelaskan hal-hal yang hendak diperhatikan yaitu mutu layanan lembaga pendidikan, mutu guru dan staf dan mutu sarana/prasarana lembaga pendidikan sebagai syarat untuk menciptakan budaya mutu di unit kerjanya masing-masing.





**Gambar 6.** Budaya Mutu dalam Kepemimpinan Lembaga Pendidikan

## DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, I. (1992). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah berprestasi (Studi Multi Kasus pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum dan SD Ngaglik I Batu Malang)*. *Disertasi* tidak dipublikasi. Malang: Univ. Negeri Malang
- Asrin. (2006). *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Budaya Mutu (Studi Multi Kasus di SMAN 3 dan SMA Islam Kota Malang)* *Disertasi*. Malang: PPS Univ. Neg. Malang
- Bafadal, I. (1995). *Proses Perubahan di Lembaga Pendidikan (Studi Multisitus Pada Tiga Lembaga Pendidikan Dasar Yang Baik)*. Universitas Negeri Malang (*Disertasi* tidak dipublikasi).
- Burg R Walter; Gall Meredith D. (1989). *Educational Research; An Intruduction*. Fifth Edition; Longman
- Brooks, I. (2003). *Organization Behavior: Individual, Group and Organization*. London: Printice Hall
- Calldwell. B.J & Spink, JM. (1992). *Leading The Self Managing School*. London: The Falmer Press.
- Depdiknas. (1996). *Indonesian Educational Statistical in Brief 1994/1995*. Jakarta: Depdiknas.
- Dwyer, D.C. (1985). dlm. *Educational Governance and Administration* (Sergiovanni dkk. 1992). London: Allyn and Becon.
- Elkususilo, M. (2003). *Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Pada Lembaga Pendidikan Unggul (Studi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU al-Islam 01 Surakarta)* (*Disertasi Universitas Negeri Malang tidak dipublikasi*).
- Goleman, D. (2001). *Working With Emotional Intellgence* (edisi Indonesia). Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka.
- Hanson, M.E. (1991). *Educational Administration and Organizational Behavior*. New York: Allyn and Bacon.
- Hughes, R L, Ginnet, R C dan Curpy, G J. (2002). *Leadership ; Enhaching The Lessons of Experientet*. New York: Mc Graw Hill.
- Jalal, F dan Supriadi D. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.
- James, R. G. (2003). *Organizational Thory: Design and Change* (Fourth Edition). New Jersey: Prantice Hall.



- Kimbrough, R. B & Charles W. Burkert. (1990). *The Principalsihp; Concept & Practice*. London: Prentice Hall Inc.
- Kotter, J. P. (1997). *Leading Change: Menjadi Pioner Perubahan*. Jakarta: P.T. Gramedia.
- Lipham, J.M., Rankin, RE., dan Hoeh, JA. (1985). *The Principalship: Concept, Competencies and Cases*. New York: Longman.
- Murgatroyd, S & Collin, M. (1993). *Total Quality Management and The School*. Philadelphia: Open University Press.
- Murillo, J.J. (2002). *GoodEffectiveSchool Improvement In Spain: (dlm Educational Research and Evaluation)*. Vol. 8. (4). PP.387- 410).
- Owens,G Robert. (1987). *Organizational Behavior Education*. London: Allyn & Becon.
- Preedy, M. (1993). *Managing The Effective School*. London: The Open Unversity Press.
- Robbin, S. P. (1984). *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Printice Hall.
- Sashkin, M dan Molly G. S.. (2003). *Leadership That Matters*. San Francisco: Barret - Khohler Publishers Inc.
- Schien, H.E. (1992). *Organizatinonal Culture and Leadership*. San Fracisco: Joosey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, TJ, Burlingame M, Coombs FS & Thusrton PW. (1991). *Educational Governance and Administration*. London: Allyn and Becon.
- Strauss, A dan Corbin J. (2002). *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif (Indonesia.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tenner, A.R dan DeTero, Irving J. (1992). *Total Quality Management*. Toronto, Canada: Addision-Wesley Publishing Company.
- Undang-Uandang Sisdiknas No 20. Tahun 2003 Tentang Sisitem Pendidikan Nasional.
- Yukl, G. (1999). *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi Indo.)*. Jakarta: Prentice-Hall Inc.



Content

**JURNAL MANAJEMEN**

Volume XVII No. 01 Februari 2013

Pengujian <i>Luck Priming</i> dan <i>Belief in Superstitions</i> Dalam Pembentukan Kesiediaan Membeli Kembali Produk Setelah Terjadi Kegagalan Produk	Adi Zakaria Afiff & Hetty Karunia Tunjungsari	1 – 12
Pengembangan Model <i>Principal Leadership of Quality Culture</i> (PLQC) di Lembaga Pendidikan Kota Gorontalo	Asrin & Arwildayanto	13 – 28
Pengaruh <i>Total Quality Control</i> , Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelaksanaan Penyuluhan Kabupaten Sarolangun	Tetty Asnawi	29 – 41
Hubungan Antara Komponen Kognitif, Komponen Afektif dan Komponen Perilaku Terhadap Sikap Konsumen Memanfaatkan Teknologi Internet	Elvi Anggraeni Tjandra & Siska Rosiani Tjandra	42 – 52
A Conceptual Configuration For Business Model Innovation and Effectiveness	Yasmina Zubaedah & Avanti Fontana	53 – 65
Perbedaan <i>Odd Price</i> dan <i>Even Price</i> Dari Segi Generasional Cohort Pada Konsumen <i>Giant Hypermarket</i> di Tangerang	M. Tony Nawawi & Rodhiah	66 – 81
Faktor-Faktor Keadilan Prosedural Mempengaruhi Perilaku Retaliasi Di Tempat Kerja	Tri Susanto	82 – 93
Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	Ronnie Resdianto Masman & Ari Satria Pamungkas	94 – 107
Perbedaan <i>Customer Satisfaction</i> Pada <i>Relationship Quality</i> . Studi pada: Mahasiswa Universitas Tarumanagara Jurusan Akuntansi dan Manajemen	Mimi SA & Galuh Mira Saktiana	108 – 118
Model Pemetaan Potensi Pendapatan Asli Daerah Dalam Penyelenggaraan Otonomi Dan Kabupaten Bandung Barat	Agus Zainul Arifin, Ishak Ramli & Bambang Jatmiko	119 – 132
Efficiency Analysis of Islamic Bank Using Data Envelopment Analysis and Stochastic Frontier Approach	Hendro Lukman & Stevanus Adree Cipto Setiawan	133 – 144



## KETENTUAN PENULISAN JURNAL MANAJEMEN

### Ketentuan Umum:

Syarat-syarat karangan yang diajukan untuk dimuat adalah sebagai berikut:

1. Materi tulisan harus mempunyai relevansi dengan bidang Manajemen
2. Naskah yang dimuat dalam Jurnal Manajemen belum pernah dimuat dalam media masa apapun
3. Penulis Jurnal Manajemen adalah Sivitas Akademika Universitas Tarumanagara dan non Sivitas Akademika Universitas Tarumanagara

### Materi Artikel:

Materi Artikel dapat merupakan:

1. Hasil penelitian, baik yang bersifat empirik maupun studi dokumenter/penelitian kepustakaan
2. Analisis data sekunder
3. Timbangan buku (*book review*)

### Penulisan Naskah:

1. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia/bahasa Inggris, dengan memperhatikan kaidah-kaidah bahasa Indonesia Ejaan Yang Disempurnakan (EYD)
2. Naskah disertai dengan abstrak bahasa Inggris dan Indonesia yang tidak lebih dari 250 kata dan disertai dengan kata-kata kunci (*keywords*)
3. Jumlah halaman naskah antara 20-35 halaman (*spasi ganda*) font 12 karakter huruf Time New Roman dengan menggunakan program Microsoft Word
4. Artikel (*hasil penelitian*) memuat: Judul, Nama Penulis, Abstrak, Kata-kata kunci, Pendahuluan (*memuat: latar belakang masalah dan sedikit tinjauan pustaka, dan masalah/tujuan penelitian*), Metode, Hasil, Pembahasan, Kesimpulan dan saran, Daftar Rujukan (*berisi pustaka yang dirujuk dalam uraian saja*)
5. Artikel (*setara hasil penelitian*) memuat: Judul, Nama Penulis, Abstrak, Kata-kata kunci, Pendahuluan, Subjudul-Subjudul (*sesuai dengan kebutuhan*), Pembahasan, Penutup (*kesimpulan dan saran*), Daftar Rujukan (*berisi pustaka yang dirujuk dalam uraian saja*)
6. Penulisan referensi/daftar pustaka
  - a. Di dalam artikel cukup hanya nama keluarga, tahun referensi (*sama ditulis di dalam kurung*) Apabila terdapat beberapa referensi untuk pernyataan yang sama, nama-nama dan tahun ditulis dengan diberi tanda; (*tanda titik koma*) di belakangnya.  
Contoh: (A, 1997)  
(A, 1997a ; B, 1997)  
(A, 1997b ; C, 1996)
  - b. Di dalam daftar pustaka (*rujukan*) ..... Dsb, di susun berdasarkan abjad
  - c. Cara penulisan rujukan adalah sebagai berikut:
    - (1) Untuk buku:  
Nama pengarang (*keluarga, inisial*). Tahun penerbitan (*dalam kurung*). Judul buku. Kota: Penerbit
    - (2) Untuk artikel di dalam buku dengan editor.  
Nama pengarang (*keluarga, inisial*). Tahun penerbitan (*dalam kurung*), Judul karangan/artikel. Nama (ed). Judul buku (*Halaman artikel*). (*dalam kurung*). Kota: Penerbit
    - (3) Untuk artikel di dalam majalah/jurnal.  
Nama pengarang (*keluarga, inisial*). Tahun penerbitan (*dalam kurung*), Judul artikel. Nama majalah/jurnal. Volume. No. (*dalam kurung*). Halaman artikel.
    - (4) Apabila seseorang yang dipakai sebagai sumber menulis dua atau lebih artikel/buku dalam tahun yang sama, maka di belakang tahun diberi tambahan a, b, dst).  
Contoh:  
A (1997a). Nama buku. Kota : Penerbit.  
A (1997b). Nama buku. Kota : Penerbit.
7. Catatan kaki hanya untuk menunjukkan identitas penulis (*di halaman pertama*) atau keterangan-keterangan tambahan (*apabila perlu*) yang tidak dapat dimasukkan di dalam daftar pustaka.

### Pengiriman Naskah

Naskah diserahkan dalam bentuk print-out dan CD yang memuat naskah tersebut, kepada Redaksi Jurnal Manajemen dengan alamat: Fakultas Ekonomi (Kampus II, Blok B lantai III) Universitas Tarumanagara, Jl. Tanjung Duren Utara No. 1, Jakarta Barat 11470.

Telp. (021) 5655508 – 15. Ext. 0327 Fax. 5655512 (email:maksi@tarumanagara.ac.id)