

**LAPORAN PENELITIAN
PENGEMBANGAN PROGRAM STUDI
DANA PNBP TAHUN ANGGARAN 2012**



**PENGEMBANGAN MODEL PLQC (*PRINCIPAL LEADERSHIP OF
QUALITY CULTURE*) DI SMA/SMK SE-KOTA GORONTALO**

Oleh :

**Dr. Asrin, M.Pd
Dr. Arwildayanto, M.Pd**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO
NOVEMBER 2012**

**HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN
PENGEMBANGAN PROGRAM STUDI**

1. Judul Penelitian : Pengembangan Model PLQC (*Principal Leadership of Quality Culture*) di SMA/SMK/MA Se-Kota Gorontalo
2. Ketua Peneliti :
 - a. Nama Lengkap : Dr. Asrin, M.Pd
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. NIP : 19711231 200812 1 008
 - d. Jabatan Struktural : Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan FIP UNG
 - e. Jabatan Fungsional : Lektor/IIIc
 - f. Fakultas/Jurusan : Ilmu Pendidikan/Manajemen Pendidikan
 - g. Pusat Penelitian : Universitas Negeri Gorontalo
 - h. Alamat : Kampus UNG, Jln Jenderal Sudirman No. 6 Gorontalo
 - i. Telepon/Faks : 0435-821125/0435-821752
 - j. Alamat Rumah : Jl. Roy Hasiru, Komplek Perumahan Misfalah Blok C/16
Kota Gorontalo
 - k. Telpon/Faks/E-mail : 081803806577/0435-821752/arin_madul@yahoo.com
3. Jangka Waktu Penelitian : 6 (Enam) bulan
4. Pembiayaan
Jumlah biaya yang dipakai : Rp 19.500.000,-

Gorontalo, 5 Maret 2012

Mengetahui

Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan

Ketua Peneliti

Prof. Dr. Abd. Haris PanaI, S.Pd, M.Pd.
NIP. 19600126 98803 1 007

Dr. Asrin, M.Pd
NIP. 19711231 200812 1 008

Menyetujui
Kepala Pusat Lembaga Penelitian
Universitas Negeri Gorontalo

Dr. Fitryane Lihawa, M.Si
NIP. 19691209 199303 2 001

IDENTITAS PENELITIAN

1. Judul Penelitian : Pengembangan Model PLQC (*Principal Leadership of Quality Culture*) di SMA/SMK/MA se- Kota Gorontalo
2. Ketua Peneliti :
- a. Nama Lengkap : Dr. Asrin, M.Pd
- b. Jenis Kelamin : Laki-Laki
- c. NIP : 19711231 200812 1 008
- d. Jabatan Struktural : Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan FIP
- e. Jabatan Fungsional : Lektor
- f. Fakultas/Jurusan : FIP/Manajemen Pendidikan
- g. Pusat Penelitian : Universitas Negeri Gorontalo (UNG)
- h. Alamat : Kampus UNG, Jln Jenderal Sudirman No. 6 Gorontalo
- i. Telepon/Faks : 0435-821125/0435-821752
- j. Alamat Rumah : Jl. Roy Hasiru, Komplek Perumahan Misfala Blok C/16
Kota Gorontalo
- k. Telepon/E-mail : 081803806577/0435-823147/arin_madul@yahoo.com
- l. Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Gorontalo

3. Anggota Peneliti

No.	Nama dan Gelar Akademik	Bidang Keahlian	Instansi	Alokasi Waktu (jam/Minggu)
1.	Dr. Arwildayanto, M.Pd	Manajemen Pendidikan	Jurusan Manajemen Pendidikan	60/30

4. Objek Penelitian: Model PLQC Kepemimpinan Kepala dan Budaya Mutu di SMA/SMK/MA Se-Kota Gorontalo, sedangkan yang akan diteliti adalah Kepala Sekolah dan Guru
5. Masa Pelaksanaan:
- *Mulai : April 2012
- *Berakhir : September 2012
6. Anggaran yang disusulkan: 19.500.000
7. Lokasi Penelitian : Kota Gorontalo
8. Hasil yang dicapai: Panduan Pengembangan Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah. Sehingga dalam pembinaannya bisa lebih terarah, efektif dan efisien.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN USUL PENELITIAN	i
IDENTITAS PENELITIAN	ii
ABSTRAK	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	2
C. Fokus Penelitian	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	3
BAB II STUDI PUSTAKA	4
A. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah	4
B. Model Principal Leadership of Quality Culture (PLQC)	4
C. Karakteristik Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Sekolah	6
D. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi	6
E. Bangunan Model Kepemimpinan PLQC oleh Kepala Sekolah	8
F. Budaya Mutu di Sekolah	10
BAB III METODE PENELITIAN	12
A. Jenis Penelitian	12
B. Lokasi Penelitian	12
C. Informan Penelitian	13
D. Teknik dan Alat Pengumpulan Data	13
E. Teknik Menjamin Keabsahan Data	13
F. Teknik Analisis Data	14
G. Pengembangan Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu di SMA/SMK/MA	14
BAB IV PEMBIAYAAN PENDIDIKAN	19
DAFTAR PUSTAKA	20
LAMPIRAN-LAMPIRAN	100

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengidentifikasi model kepemimpinan *PLQC* di SMAN/SMKN se-Kota Gorontalo, 2) Menemukan disain model *PLQC* di SMAN/SMKN se-Kota Gorontalo, dan 3) Membuat buku standar kepemimpinan model *PLQC* di SMAN/SMKN se-Kota Gorontalo. Penelitian ini dilakukan di SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 2 dan SMKN 3 Kota Gorontalo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multi kasus terstandar. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi; (1) interview struktural berupa buku standar *PLQC* yang diisi oleh para informan, 2) dan dokumentasi. Data yang ditemukan kemudian dianalisis, dan disimpulkan secara induktif secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa (1) Kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu meliputi; (a) kuatnya artikulasi visi dan misi sebagai pencitraan diri kepala sekolah dan organisasi melalui sosialisasi dan penerapannya, (b) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah termanifestasi pada organisasi seperti disiplin, kejujuran, dan lain-lain (c) kepala sekolah memaknai nilai-nilai pada simbol sekolah untuk melestarikan, mempertahankan dan meningkatkan budaya mutu sekolah, (d) kepala sekolah menciptakan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik di sekolah, (e) kepala sekolah mendesain organisasi sekolah untuk keefektifan kepemimpinan dengan pola hubungan komando dan konsultasi, (f) kepala sekolah melakukan hubungan sosial dan emosional sesuai dengan keunikan masing-masing sekolah (2) Budaya mutu di sekolah meliputi; (a) kepala sekolah meningkatkan mutu layanan intrakurikuler dan ekstrakurikuler sekolah, (b) kepala sekolah meningkatkan mutu guru dan staf sekolah, (c) dan kepala sekolah meningkatkan mutu sarana/prasarana sekolah.

Penelitian ini juga bermanfaat bagi pengembangan kualitas kepemimpinan dengan model *PLQC* serta sebagai pedoman diklat kepala sekolah pada pengembangan budaya mutu di sekolah.

Kata kunci : kepemimpinan, kepala sekolah, dan budaya mutu

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah bermutu tradisinya memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki peran tinggi pada pengembangan budaya mutu (*quality culture*). Seiring dengan itu, tuntutan terhadap sekolah bermutu dari masyarakat luas semakin tinggi; mencakup pada keefektifan, efisiensi dan akuntabilitas manajemen secara menyeluruh (Bank Dunia, dalam Jalal & Supriadi, 1999). Dipertegas lagi dengan Instruksi Presiden No. 1 tahun 2010 pada point 02 dijelaskan bahwa program pendidikan menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Senada dengan itu, Bafadal (1995) menyatakan suksesnya proses implementasi perubahan di sekolah dasar didukung kepala sekolah. Ekosusilo (2003) juga menemukan keunggulan sekolah menengah dipengaruhi nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah. Pada jenjang yang lebih tinggi, Asrin (2006) menyimpulkan bahwa di SMAN 3 dan SMA Islam Malang menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu memiliki kontribusi terhadap kualitas proses pembelajaran & prestasi siswa.

Di beberapa negara di dunia, riset tentang budaya mutu juga memberikan kesimpulan, seperti yang dilakukan Murillo (2002) tentang keefektifan perbaikan sekolah menengah di Spanyol pada program ESI (*Effective School Improvement*) ternyata didukung kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki budaya mutu dengan memberi keluasan dalam mengorganisasi para guru. Dwyer (dalam Sergiovanni dkk, 1992) melihat juga pentingnya hubungan kepala sekolah dan guru, baik dalam kapasitasnya sebagai pemimpin pembelajaran atau birokrat sekolah. Sedangkan Arifin (1992) menemukan kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah yang berprestasi didukung oleh perannya sebagai pemimpin pendidikan dan menejer sekolah.

Berbagai riset di atas memberikan keyakinan bahwa kehadiran kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu merupakan upaya untuk mensinergikan semua komponen organisasi untuk berkomitmen pada mutu. Kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu meliputi dua unsur utama, yaitu; 1) bangunan budaya (*cultural building*) meliputi; visi, misi dan tujuan, nilai dan keyakinan, sistim 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, 1989). Budaya mutu sekolah merupakan seperangkat norma atau nilai termanifestasi pada perilaku-perilaku, aktifitas-aktifitas, dan simbol-simbol sekolah untuk mencapai tingkatan keunggulan (*the degree of excellence*) sekolah melalui perbaikan mutu terus menerus (Murgatroyd & Morgan, 1994). Wujud nyata dari budaya mutu tampak pada mutu layanan sekolah, mutu sumber daya manusia dan mutu sarana/prasarana sekolah. Pertanyaan mendasar muncul bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di kota Gorontalo perhatiannya pada budaya mutu? Dari beberapa kali melakukan *grand tour* baik datang secara langsung ke sekolah ketika mengantarkan mahasiswa praktek kerja lapangan (PKL) sekitar bulan November 2011 yang lalu, maupun curahan hati beberapa guru yang mengikuti perkuliahan di Jurusan Manajemen Pendidikan, memberikan dugaan bahwa kepemimpinan sekolah di Kota Gorontalo belum maksimal mentransformasikan budaya mutu.

Berdasarkan realitas yang ada di atas, maka peneliti telah melakukan penelitian pengembangan model *PLQC* kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu, mencakup nilai, keyakinan, perilaku, baik bersifat verbal atau meterial (Caldwell & Spink, 1993). Hal ini menarik perhatian peneliti, karena kepala sekolah mempunyai peran utama dalam membangun budaya sekolah (Lipham, Rankin, & Hoeh, 1985; Beare, Caldwell & Millikan dalam Preedy (Edt), 1993).

B. Identifikasi Masalah Penelitian

Pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu sekolah menurut Asrin (2006) memiliki interrelasi dengan peran utama dalam peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Hal ini teridentifikasi dari observasi awal pada 17 orang kepala sekolah di Kota Gorontalo yang menyimpulkan bahwa peningkatan profesionalisme kepala sekolah selama ini masih minim dilakukan.

Untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah menjadi harapan banyak pihak, untuk itu kegiatan pengembangan program studi manajemen pendidikan berusaha melakukan pengembangan model *Principal Leadership Of Quality Culture* (PLQC yang merupakan solusi yang dianggap tepat dalam menanggulangi peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah pada peningkatan budaya mutu. Model *PLQC* ini menganut teori psikologi humanistik yang menekankan peran lebih tinggi dari kepala sekolah secara kolegal dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Selain itu, kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya, cenderung tidak berpola (terstandar) dan sangat variatif, tergantung kemampuan masing-masing kepala sekolah sehingga hasilnya kurang memuaskan. Tidak adanya standar/model acuan kepala sekolah mengakibatkan kepemimpinan mutu kurang efektif. Bahkan kurang mendapat respons dari kepala sekolah karena dianggap tidak membantu mengatasi kepala sekolah. Jika kondisi tersebut tetap berlangsung maka kepemimpinan pendidikan tidak memberikan kontribusi berarti dalam peningkatan mutu. Untuk itulah, perlu dilakukan pengkajian tentang bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah model *PLQC*) dilaksanakan di sekolah. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan buku panduan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah model *PLQC* yang dapat dijadikan buku pegangan bagi para kepala sekolah di sekolah.

C. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini, yaitu :

1. Identifikasi Model *PLQC* Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA/SMK Se-Kota Gorontalo
2. Desain Model *PLQC* kepemimpinan kepala sekolah di SMA/SMK se-Kota Gorontalo
3. Pengembangan model *PLQC* pada diklat kepemimpinan kepala sekolah di SMA/SMK se-Kota Gorontalo.

D. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi model kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dilakukan untuk peningkatan profesionalisme kepala sekolah di SMA/SMK/MA Se-Kota Gorontalo
2. Menemukan desain model *PLQC* kepemimpinan kepala sekolah di SMA/SMK/MA se-Kota Gorontalo.
3. Mendapatkan Pengembangan model *PLQC* pada diklat kepemimpinan kepala sekolah di SMA/SMK/MA se-Kota Gorontalo

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dapat dimanfaatkan oleh banyak pihak, diantaranya :

1. **Bagi peneliti**, penelitian ini menjadi wahana pengkajian teori-teori kepemimpinan secara ideal dan normatif untuk diimplementasikan dalam bentuk praktek kepemimpinan kepala sekolah.

2. **Bagi Kepala Sekolah**, akan mendapatkan pedoman/petunjuk praktis pelaksanaan kepemimpinan model *PLQC* sebagai salah satu alternatif peningkatan profesionalisme kerja kepala sekolah.
3. **Bagi Pemerintah**, khususnya Dinas Pendidikan Kota Gorontalo terbantu tersedianya buku panduan kepemimpinan model *PLQC* yang dapat dijadikan acuan pembinaan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

BAB II STUDI PUSTAKA

A. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Penelitian tentang kepala sekolah menemukan ada dua fungsi mendasar kepala sekolah yaitu kepemimpinan pembelajaran dan kepemimpinan organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*intructional leadership*) berperan dalam pengembangan kurikulum, program pembelajaran, pengembangan lingkungan pembelajaran di sekolah (Kimbrough & Burkett, 1990). Owens (1991) menyatakan kepemimpinan kepala sekolah ditandai dengan kepemimpinan simbolis dan kultural. Kepemimpinan simbolis mengkomunikasikan visi sekolah kepada anggota organisasi. Kepemimpinan pada budaya berupaya mengartikulasi visi dan misi dalam nilai, keyakinan dan budaya sekolah. Bafadal (2011) menegaskan pentingnya sistemik pengembangan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam bentuk pendidikan. Demikian juga Asrin (2010) menegaskan utamanya pengembangan profesionalisme kompetensi kepala sekolah pada konteks penguatan budaya mutu di sekolah.

Peran dan tugas kepala sekolah di sekolah menengah menjadi lebih kompleks dan berat diakibatkan organisasi ini memiliki karaktersitik khusus; *pertama*, tujuan sekolah menengah untuk menyiapkan lulusan memasuki dunia kerja, melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi, dan kehidupan sosial di tengah masyarakat. *Kedua*, anggota organisasi sekolah menengah terdiri dari siswa remaja, yang punya tingkat perkembangan psikologis dan biologis yang dinamis. *Ketiga*, organisasi sekolah menengah memiliki karakteristik tingginya tingkat partisipasi siswa, guru dan staf untuk menciptakan budaya sekolah sehat

B. Model *Principal Leadership Of Quality Culture (PLQC)*

Kepemimpinan kepala sekolah menggunakan *model principal leadership of quality culture (PLQC)* pada sekolah merupakan upaya untuk mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, nilai-nilai sekolah, keunikan sekolah, sistem simbol sekolah, imbalan yang memadai, ikatan organisatoris berdasarkan saling percaya dan komitmen antara guru, siswa dan masyarakat. Dwyer (1984 dalam. Sergiovanni, 1991:107) menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah menggunakan model PLQC pada budaya sekolah adalah;

Another fundamental characteristic of these principals was the routine nature of their actions. Instead of leaders of large scales or dramatic innovation, we found men and women who shared meticulous attention to detail. We observed an attention to physical and emotional elements of school environment, school

community relations, the teaching staffs, schoolwide student achievement, and individual student progress....

Kutipan di atas mempertegas bahwa model PLQC kepemimpinan kepala sekolah menunjuk pada upaya-upaya kepala sekolah untuk melakukan inovasi, perhatian menyeluruh terhadap lingkungan sekolah, hubungan masyarakat, pendidikan guru, prestasi siswa, dan kemajuan siswa. Sergiovanni (1991:108) menjelaskan tentang peran kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah bermuara pada visi dan kualitas pendidikan, sebagai berikut.

All Schools have cultures., but successful schools seem to have strong and functional cultures aligned with a vision of quality schooling. Culture serves as a compass setting of steer people in a common direction; it provides a sets of norms defining what people in common direction, and it is source of meaning and significance for teacher, student, administrator, and others as they work. Strong and functional cultures are domesticated in the sense that they emerge deliberately-they are nurtured and built by the school leadership and membership.

Pernyataan Sergiovanni di atas, dapat dipahami Model PLQC kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran penting dalam membangun budaya sekolah. Budaya sekolah akan menciptakan seperangkat norma yang dibutuhkan anggota organisasi sekolah.

Sedangkan Caldwell dan Spink (1992:85-88) memberikan penjelasan tentang kepemimpinan kepala sekolah model PLQC terfokus pada upaya-upaya untuk menciptakan budaya unggul di sekolah. Seperti dijelaskannya sebagai berikut.

School leader should be able to describe and analyse the culture of the school...School leader should be able to work with others in the school community to define elements of excellence which are relevant to their setting, and to identify and resolve inconsistencies between these and the various manifestations of culture in their school.The creation or changing of a school's culture ...School leaders should be able to see the larger picture discerns the megatrends-appreciated that elements of school's culture are in many respect determined by forces which are shaping society as a whole, whole our personal view of excellence outlined earlier referred to certain enduring goals in a quality education... while the development of a school's culture for the exercise of higher order leadership, attention must also be given to technical, human, and educational facets of leadership...the principals and other leader should be adept at empowering others...school leader should also be adept in the way they manage symbols...Dramatic consciousness is important in the exercise of cultural leadership.

Kutipan di atas lebih fokus dan memberikan pemahaman bahwa model PLQC kepemimpinan kepala sekolah menuntutnya untuk membangun budaya sekolah dengan

menekankan pada elemen-elemen dasar dari keunggulan sekolah. Kepala sekolah untuk mengembangkan budaya unggul (*the culture of excellence*) perlu melakukan langkah-langkah seperti; memahami budaya sekolah; komunitas sekolah memahami nilai-nilai keunggulan; elemen-elemen budaya kualitas; membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat.

Dari beberapa pemahaman dasar tentang model PLQC kepemimpinan kepala sekolah pada budaya sekolah dapat ditemukan beberapa unsur, yang melandasi kerangka berpikir dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepala sekolah mengartikulasikan visi dan misi sekolah untuk mencipta kesatuan idea (*the unity of idea*) tentang sekolah yang dicita-citakan anggota organisasi.
2. Mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah.
3. Menciptakan disain dan struktur organisasi sekolah
4. Menciptakan sistem simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah .
5. Membangun sistem reward yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di sekolah.
6. Membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru, dan masyarakat atas dasar komitmen dan visi organisasi sekolah.

C. Karakteristik Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Sekolah

Schien (1992) dalam Yukl (1999; 301-302) menjelaskan bahwa Model PLQC memiliki beberapa karakteristik 1) kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan perhatian (*attantion*); kepala sekolah mengkomunikasikan nilai-nilai, dan perhatian baik secara emosional, 2) reaksi terhadap krisis; 3) pemodelan peran; kepala sekolah berperan dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan serta banyak memberi tauladan secara pribadi; menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri dan pelayanan kepada semua anggota organisasi, (4) alokasi imbalan-imbalan; kriteria atau imbalan yang diberikan kepala sekolah kepada para anggota di samping bersifat peningkatan upah dan promosi, juga dilakukan melalui pujian yang bersifat formal dan informal, (5) kriteria menseleksi dan memberhentikan; kepala sekolah dalam mempengaruhi budaya dengan merekrut kriteria anggota atau pegawai yang sesuai dengan nilai-nilai dan promosi yang dimiliki organisasi.

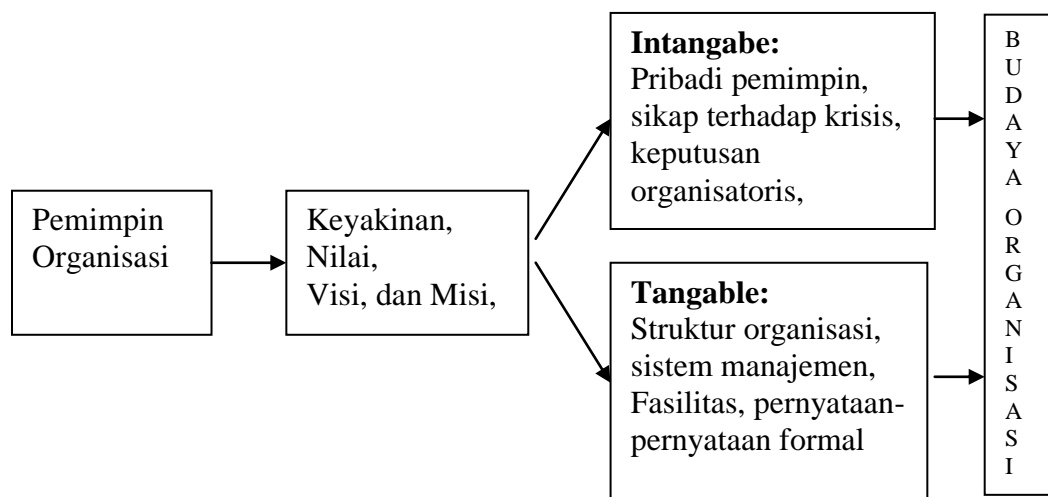
D. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi

Keterkaitan perilaku pemimpin dengan budaya organisasi dapat dilihat dari bagaimana pemimpin membentuk atau mempertahankan budaya sekolah kuat (*strength*

of cultural school). Hal ini dapat dilihat dalam penjelasan Yukl (1999: 318), sebagai refleksi dari penelitian Trice dan Beyer (1993) tentang kepemimpinan pada budaya organisasi sebagai berikut.

Budaya dipengaruhi oleh berbagai perilaku seorang pemimpin, termasuk contoh-contoh yang diterapkan oleh seorang pemimpin, apa yang diperhatikan pemimpin, cara pemimpin tersebut bereaksi terhadap krisis, cara pemimpin tersebut mengalokasikan imbalan-imbalan, dan cara pemimpin tersebut membuat pilihan, promosi, dan keputusan-keputusan memberhentikan orang. Mekanisme-mekanisme tambahan untuk membentuk budaya termasuk rancangan struktur organisasi, sistem manajemen, fasilitas, pernyataan formal tentang ideologi, dan kisah-kisah formal, dongeng-dongeng serta legenda-legenda".Jauh lebih mudah untuk menanamkan budaya dalam organisasi yang baru daripada mengubah budaya organisasi yang sudah dewasa.Namun demikian, kepemimpinan kultural juga penting untuk memperkuat budaya dalam sebuah organisasi yang pada saat ini makmur atau berhasil.(Terjemahan dalam Bahasa Indonesia).

Pernyataan Yukl di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan, yang dapat mengarahkan aktifitas organisasi, baik yang tampak (*tangible*) atau tidak tampak (*intangable*). Pemimpin dituntut mengelola unsur-unsur budaya organisasi sebagai manifestasi dari keyakinan, nilai dan perilaku anggotanya. Hubungan budaya dan kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 2.1 Rangkaian Pemimpin dalam Membentuk Budaya Organisasi
(Sumber: Diadaptasi dari Yukl 1999:318)

Jadi jelas sekali, bahwa peran pemimpin dalam membangun budaya organisasi sangat strategis. Pemimpin merupakan orang yang menterjemahkan visi, misi serta tujuan organisasi. Kepemimpinan berfungsi untuk mengorganisasi semua sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah. Proses terbentuknya budaya organisasi berawal dari pimpinan

puncak yang berupaya mengimplementasikan filosofi, visi dan strategi organisasi. Filosofi, visi dan strategi kemudian termanifestasi pada perilaku organisasi. Perilaku organisasi ini akan membentuk suatu budaya yang berkesinambungan dari tahun ke tahun, yang memberikan hasil nyata bagi pencapaian tujuan organisasi.

E. Bangunan Model Kepemimpinan PLQC oleh Kepala Sekolah

Kepemimpinan kultural (PLQC) kepala sekolah mempunyai dua komponen mendasar yaitu; (1) bangunan kultural (*cultural bulding*) meliputi; visi dan misi, nilai dan keyakinan, simbol, reward, hubungan sosial-emosional dan disain dan struktur organisasi; (2) bangunan kepribadian (*personality bulding*) berupa pemodelan peran meliputi: perilaku pribadi, perilaku pemimpin dan tindakan administratif. Yang pertama, merupakan cetak biru (*blueprint*) dari upaya-upaya kepemimpinan yang dapat membangun budaya sekolah yang kuat. Yang kedua, sebagai keperibadian kepala sekolah untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan yang mendukung terbentuknya budaya sekolah yang kuat.

1. Artikulasi Visi dan Misi Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dituntut untuk merumus dan mencipta visi dan misi sekolah sebagai kesatuan idea anggota organisasi sekolah di masa depan. Terbentuknya visi dan misi sekolah kuat merupakan hasil dari sudut pandang (*view of state*) dan keinginan kepala sekolah terhadap sekolah yang sedang dipimpinya (Ekosusilo,2003). Yukl (1994) memahami visi dan misi adalah saling menyatu; di mana visi merupakan sumber harga diri dan tujuan bersama bagi anggota organisasi. Visi dapat diartikulasikan dalam bentuk pernyataan misi (*mission statement*) yang mengandung nilai-nilai dan tema-tema utama organisasi.

Osborne dan Gaebler (1992) menjelaskan keunggulan misi yaitu; (1) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien, (2) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efektif dan lebih baik, (3) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih fleksibel, (4) organisasi yang digerakkan oleh misi mempunyai semangat lebih tinggi. Saskhin dan Molly (2003) menjelaskan empat langkah dalam membangun visi yang kuat yaitu; (1) mengekspresikan visi, (2) menjelaskan sebuah visi, (3) melaksanakan sebuah visi, (4) memperluas jangkauan sebuah visi. Visi dan misi bersifat *powerfull* dalam menggerakkan organisasi. Dengan kata lain, bahwa visi merupakan kepemilikan (*ownership*) dan komitmen (*commitment*) dasar dalam diri organisasi, yang didambakan anggota dan masyarakat luas (Mourgatroyd & Morgan, 1994).

2. Nilai-Nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah

Nilai-nilai merupakan ide-ide mendasar yang sesuai tentang yang diinginkan, yang benar, dan yang baik oleh sebagian besar anggota organisasi (Vender dkk,1990). Inilah kemudian dimaksud nilai-nilai organisasi (*organization values*). Nilai dan keyakinan sebagai landasan filosofis kepemimpinan dalam organisasi. Menurut Spink dan Caldwell (1993) nilai dan keyakinan di sekolah berdampak terhadap keunggulan sekolah (*excellence school*) yaitu; kualitas, keefektifan, persamaan, efisiensi dan pemberdayaan. Ekosusilo (2003) menemukan keunggulan sekolah didukung nilai-nilai dasar seperti ; nilai keunggulan, nilai pengabdian dan pelayanan, dan nilai ibadah (*pengabdian*) dan nilai amanah (*tanggung jawab*). Kepala sekolah agar membangun nilai dan keyakinan sekolah untuk menjadi sekolah yang baik (*a good school*). Sedangkan norma sebagai seperangkat ketentuan yang berlangsung secara alami pada suatu kelompok untuk ditaati bersama.

3. Simbol Sekolah

Zendin (1990) menyatakan bahwa simbol yaitu tindakan atau obyek-obyek materil yang diterima secara sosial sebagai gambaran nyata tentang sesuatu. Schien (1997) menekankan bahwa pemimpin menetapkan simbol sebagai motivasi anggota berkerja. Simbol dapat berupa tindakan-tindakan nyata yang dapat membawa implikasi terhadap organisasi. Untuk itu, aktivitas-aktivitas sekolah dapat sebagai simbol, yang menjadi harapan semua komponen sekolah (Owens, 1991). Simbol, juga, berupa sarana-prasarana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Penghargaan di Sekolah

Penghargaan bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik yaitu penghargaan yang diberikan karena melaksanakan tugas-tugasnya. Penghargaan ekstrinsik ada yang bersifat kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung bisa berupa upah yang diberikan atas tugas tambahan.Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa imbalan yang diberikan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Pentingnya penghargaan yang diberikan pemimpin kepada bawahan, karena ia dapat menjadi sumber kekuasaan yang digunakan untuk mempengaruhi anggota organisasi (Yulk, 1994; Hughes, Ginnet & Curpy,2002) Hanson (1991) menjelaskan penghargaan sebagai bagian dari upaya untuk memotivasi anggota organisasi. Sedangkan Yulk (1994) dan Ginnetdkk. (2002) menjelaskan, dari dimensi fungsional, penghargaan sebagai sumber kekuasaan. Pemimpin mempengaruhi kinerja bawahan

melalui penghargaan berupa uang, promosi, penghargaan yang akan memberikan motivasi bagi bawahannya.

5. Hubungan Sosial dan Emosional

Hubungan emosional dan sosial pemimpin dengan bawahan harus (Goleman, 2001; Goleman, 1995) mampu mencipta budaya organisasi yang sehat. Groger (1988), juga, menengemukakan bahwa kepemimpinan membutuhkan terciptanya hubungan yang konstruktif antara pemimpin yang dipimpin. Kemampuan kepala sekolah membangun hubungan sosial dan emosional harmonis dipengaruhi kemampuan interpersonal dan intrapersonal kepala sekolah. Sergiovanni (1991) menekankan kepemimpinan kepala sekolah untuk menciptakan hubungan manusiawi antara guru, siswa dan staf. Liphm, Rankin dan Hoeh (1986) menjelaskan tentang pentingnya hubungan kepala sekolah dengan guru untuk meningkatkan motivasi dan unjuk kerjanya di sekolah.

6. Desain Organisasi Sekolah

Desain organisasi merupakan pola hubungan organisatoris antara komponen baik yang bersifat vertikal atau horizontal. Desain terdiri dari dua model yaitu, *mechanistic structure* dan *organic structure*. Yang pertama, mempunyai karakteristik kompleksitas tinggi, formalitas tinggi, dan sentralisasi. Yang kedua, kompleksitas rendah, formalitas rendah, dan desentralisasi. Desain organisasi mencerminkan hubungan kekuasaan dan wewenang (*power and authority relations*), koordinasi (*coordination*), rentang kontrol (*span of control*), kesatuan pemerintah (*unity of command*), hubungan antara guru dan staf (*line and staf*) di sekolah (Liphm, Rankin & Hoeh, 1985:28-31). Sehingga desain dan struktur mencerminkan budaya sekolah. Schein (1992:246) berpendapat bahwa desain, struktur, prosedur organisasi mencipta mekanisme kerja kepemimpinan secara efektif dan efisien.

G. Budaya Mutu di Sekolah

1. Memahami Budaya Mutu

Budaya mutu dapat didefinisikan sebagai seperangkat norma yang dilandasi nilai-nilai dan keyakinan kemudian termanifestasi dalam perilaku-perilaku, aktivitas-aktivitas, dan simbol-simbol untuk mencapai tingkat keunggulan dan akuntabilitas sekolah (Vender; 1990; Pokja Bappenas-Depdiknas dlm. Jalal & Supardi (editor), 2001; Murgatroyd & Morgan, 1994; Tenner & De Toro, 1992; Cortada, 1996).

2. Budaya Mutu di Sekolah

Budaya mutu sebagai bentuk nyata dari upaya-upaya kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, yang meliputi:

a) Mutu Layanan Sekolah

Kepala sekolah hendaknya meningkatkan layanan sekolah agar terbentuk budaya mutu. Layanan sekolah dapat diklasifikasikan menjadi layanan intrakurikuler, layanan ekstrakurikuler dan layanan administrasi. Layanan intrakurikuler ditingkatkan dengan memberikan kondisi pembelajaran yang kondusif, perbaikan strategi pembelajaran, kurikulum, jadwal pembelajaran tersusun lebih awal dan lain-lain.

b) Mutu Guru dan Staf Sekolah

Sumber daya manusia sekolah merupakan bagian penting dari organisasi sekolah terdiri dari guru, staf dan siswa. Artinya, sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional berpengaruh pada peningkatan mutu pendidikan. Itulah sebabnya, upaya meningkatkan mutu guru, staf dan siswa dilakukan secara profesional

Staf sekolah merupakan sumber daya manusia yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Staf sekolah tersebar pada unit-unit kerja sekolah seperti di tata usaha, laboratorium, perpustakaan, koperasi, kantin, cleaning services, satpam dan lainnya. Staf-staf tersebut sangat mendukung terciptanya budaya mutu di sekolah.

c) Mutu Sarana/Prasarana Sekolah

Sekolah yang berupaya meningkatkan mutu pendidikan selalu memberikan perhatian peningkatan mutu saran/prasarana memberi dampak pada proses pendidikan, yang berkualitas dan akhirnya berdampak pada mutu lulusan.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas sekolah sebagai sebuah pengakuan tertinggi sekolah, baik secara internal dan eksternal di tengah masyarakat luas (Jalal & Supriadi, 2001). Akuntabilitas sekolah merupakan pengukuran kinerja dan aktivitas-aktivitas untuk memenuhi standar mutu (Watson & Supovitz, 2001).

5. Perbaikan Mutu Terus Menerus

Kepala sekolah sebagai pimpinan bertanggung jawab dalam memimpin perbaikan sekolah dituntut untuk melakukan upaya-upaya organisatoris dalam memperbaiki mutu di sekolah (Hoy, Jardine & Wood, 2000). Langkah-langkah untuk meningkatkan dan memperbaiki mutu sekolah meliputi; memahami masalah organisasi; identifikasi dan dokumentasi proses-proses; mengukur unjuk kerja; dan mengembangkan ide-ide; menerapkan solusi dan mengevaluasi (Tenner & De Tero, 1992).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mendeskripsikan dan menganalisis fenomena dan aktivitas sosial, sikap, pemikiran orang baik secara individu maupun secara kelompok. Deskripsi dilakukan berkaitan dengan implementasi budaya mutu yang dilakukan dalam kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, maka penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan metode kualitatif interaktif. Nana Syaodih Sukamadinata (2008:60) mengemukakan bahwa 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, penelitian dilakukan studi yang mendalam tentang objek dengan menggunakan teknik pengumpulan data langsung dari orang dalam lingkungan alamiahnya (dalam hal ini lingkungan sekolah). Hasil penelitian ini dijadikan dasar dalam pengembangan model PLQC kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di SMA/SMK/MA se-Kota Gorontalo.

Proses perancangan dan pengembangan model PLQC kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan mempedomani langkah-langkah metode penelitian dan pengembangan (R & D) yang dikemukakan Borg dan Gall (1989) yang terdiri atas 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 dan revisi produk, dan (5) uji coba lapangan skala besar dan produk akhir.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA/SMK/MA se-Kota Gorontalo dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Jumlah sekolah yang diteliti sebanyak 17 sekolah, masih memungkinkan mendapatkan informan secara di seluruh lokasi (Daftar lengkap terlampir)
2. Penelitian tentang pengembangan model PLQC kepemimpinan kepala sekolah di Kota Gorontalo belum pernah dilaksanakan
3. Dinas Pendidikan Kota Gorontalo sangat memberikan dukungan dilaksanakannya penelitian ini

C. Informan Penelitian

Informan penelitian di pilih sesuai dengan jenis dan kelengkapan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Aktivitas pertama yang dilakukan peneliti dalam memilih informan ini adalah menetapkan informan kunci. Untuk kebutuhan ini, peneliti akan mengelompokkan informan dengan kategori sebagai berikut:

1. Informan kunci untuk data yang terkait dengan identifikasi model kepemimpinan kepala sekolah adalah Kepala Dinas Pendidikan sebagai pengguna (*user*)
2. Informan kunci untuk data desain model dan pengembangan model PLQC kepemimpinan kepala sekolah di SMA/SMK/MA adalah kepala sekolah dengan menggunakan teknik bola salju (*snowball samping*).

D. Teknik Dan Alat Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini di lakukan dengan beberapa teknik, yaitu;

1. Observasi; mengamati pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu. Kemudian peneliti juga mengamati aktivitas kepala sekolah dalam aktivitasnya menanamkan nilai-nilai budaya mutu
2. Wawancara; melakukan wawancara dengan para informan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Teknik ini digunakan melengkapi data yang diperoleh melalui observasi
3. Dokumentasi; mempelajari sebagai pedoman administrative yang ada kaitannya dengan tugas kepala sekolah, dan kaitannya dengan budaya mutu yang dilaksanakannya. Kesemua teknik tersebut dilakukan langsung oleh peneliti. Dengan demikian, maka peneliti merupakan instrumen utama dalam penelitian ini.

E. Teknik Menjamin Keabsahan Data;

Untuk minjamin keabsahan data ini di lakukan beberapa upaya sebagai berikut:

1. Melakukan pengamatan secara berulang-ulang baik terhadap model PLQC kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di SMA/SMK/MA.
2. Melakukan diskusi terfokus dengan beberapa orang guru, kepala sekolah dan pengawas yang dinilai mengetahui lebih banyak dan mendalam tentang data yang diperlukan.
3. Melakukan triangulasi dengan beberapa orang guru dan kepala sekolah. Jika diperlukan triangulasi juga dilakukan dengan beberapa orang yang didik.

F. Teknik Analisi Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan teknik yang dikemukakan oleh Cresswell. Analisis data menurut Cresswell (2009: 185-190) dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mempersiapkan dan mengorganisir data untuk di analisis yang mencakup; mentranskripkan hasil wawancara, mempersiapkan material yang perlu, mempersiapkan bahan-bahan, mendiskripsikan data lapangan, mengatur data kedalam beberapa 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 yaitu; 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 atau orang-orang sesuai dengan katagori atau tema yang akan dianalisis. Deskripsi meliputi penjabaran informasi tentang orang, tempat atau peristiwa-peristiwa dalam setting penelitian.
5. Mereprestasikan hasil deskripsi informasi secara naratif dengan menggunakan pendekatan diskusi.
6. Membuat interpretasi atau makna dari data. Dalam hal ini makna diturunkan dari hasil perbandingan temuan penelitian dengan informasi yang diperoleh dari literatur atau teori.

G. Pengembangan Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu di SMA/SMK dan MA

Pengembangan model PLQC ini di susun dalam bentuk deskripsi proses kepemimpinan kepala sekolah terkait dengan budaya mutu beberapa aspek yaitu; (1) artikulasi visi dan misi, (2) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah, (3) simbol sekolah, (4) penghargaan sekolah, (5) hubungan sekolah dan emosional, (6) desain organisasi sekolah

Penelitian pengembangan model pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah *model Principal Leadership of Quality Culture (PLQC)* merujuk pada pendapat Borg dan Gall (1989) terdiri atas 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 dan revisi produk, dan (5) uji coba lapangan skala besar dan produk akhir.

Langkah I. Melakukan analisis produk yang akan dikembangkan

Langkah ini dilakukan pengkajian berbagai konsep dan teori kepemimpinan sebagai teknik pembinaan terhadap kepala sekolah dalam rangka peningkatan profesionalisme. Tujuannya mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar yang perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan produk berupa buku panduan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah model *PLQC*. Secara rinci kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini adalah: (a) melakukan pengkajian dari berbagai sumber, gaya kepemimpinan, dan model kepemimpinan kepala sekolah, (b) mengidentifikasi hal-hal penting yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan model untuk mengembangkan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah, (c) mempelajari teknik-teknik kepemimpinan dan mengidentifikasi unsur-unsur yang cocok dengan pengembangan profesionalisme kepala sekolah, (d) memadukan unsur-unsur yang penting dikemas dalam satu model yang dituangkan kedalam buku panduan pelaksanaan.

Hasil analisis ini dijadikan dasar membuat rancang bangun draf awal model yang dituangkan dalam buku panduan pelaksanaan.

Langkah II. Mengembangkan produk awal

Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah sebagai berikut: (a) menspesifikasi prosedur kerja perancangan buku panduan pelaksanaan model, (b) menentukan tujuan umum buku panduan pelaksanaan model, (c) menentukan struktur dan mekanisme serta instrumen buku panduan pelaksanaan model, (d) menentukan sistem evaluasi untuk menilai validasi isi, kualitas dan keterterimaan buku panduan pelaksanaan model untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, (e) membuat draf awal buku panduan pelaksanaan kepemimpinan model *PLQC*.

Langkah III. Validasi ahli dan revisi

Kegiatan ini diawali dengan pengembangan instrumen uji coba produk buku panduan pelaksanaan model yang telah dikembangkan. Selanjutnya, dilakukan validasi

ahli yang terdiri atas ahli perancangan, dan ahli kepemimpinan kepala sekolah. Hasil validasi digunakan untuk melakukan revisi produk.

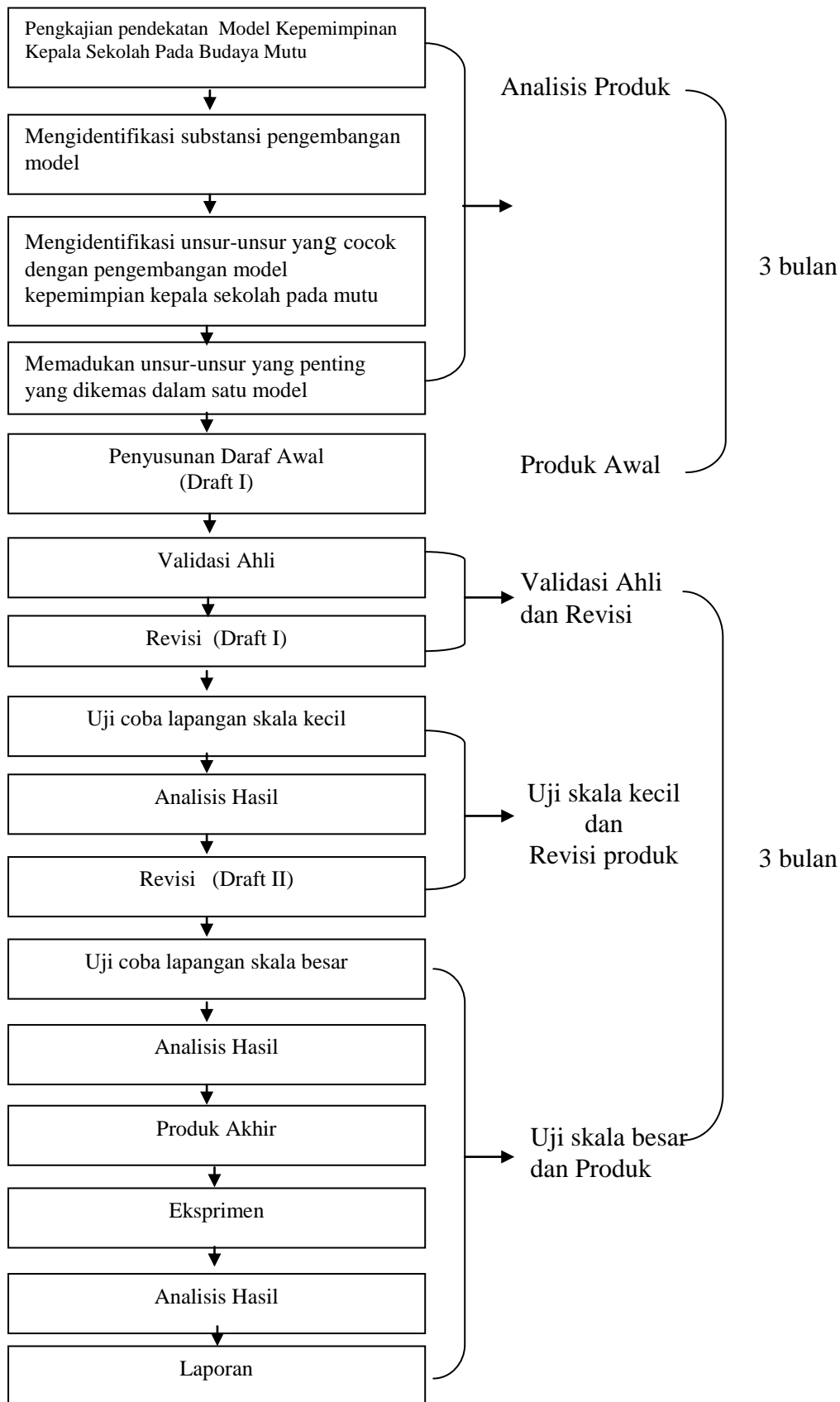
Langkah IV. Uji coba lapangan skala kecil dan revisi produk

Pelaksanaan uji coba produk lapangan skala kecil, meliputi uji ahli dan uji coba calon pengguna. Uji ahli dilakukan untuk menilai tingkat validasi isi buku panduan yang dilakukan melalui wawancara interaktif dan konsultatif yang berjumlah 2 orang. Langkah-langkah dalam uji ahli yaitu, (1) peneliti menghubungi subyek uji coba ahli disertai dengan penjelasan-penjelasan maksud penelitian/pengembangan dan memohon kesediaannya untuk menjadi subyek penilai, (2) draf awal buku panduan diberikan kepada subyek uji coba ahli dan disertai dengan instrumen penilaian, (3) subyek uji coba ahli diberi kesempatan untuk membaca dan mempelajari buku panduan, (4) Hasil penilaian dari subyek uji coba ahli dijadikan sebagai bahan untuk revisi produk.

Uji coba calon pengguna, yaitu 5 orang kepala sekolah. Langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut: (1) memberikan draf buku panduan disertai daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan, (2) peneliti memberi kesempatan kepada subyek uji coba untuk mempelajari dan sekaligus mempraktekkan, (3) data hasil penilaian yang diperoleh dari subyek uji coba dijadikan bahan pertimbangan dalam merivisi buku panduan.

Langkah V. Uji coba lapangan skala besar dan produk akhir.

Hasil revisi dari uji coba lapangan skala kecil dimantapkan lagi dalam uji coba lapangan skala besar. Prosedur dan langkah-langkah yang ditempuh sama dengan uji coba lapangan skala kecil. Perbedaannya terletak pada subyek uji coba ahli dan subyek calon pengguna lebih diperbanyak, yaitu untuk subyek uji coba dari ahli sebanyak 3 orang dan subyek uji coba para kepala sekolah sebanyak 20 orang. Hasil uji coba ini menghasilkan produk akhir. Gambaran umum langkah-langkah penelitian pengembangan model ini dapat dilihat pada diagram 3.1 di bawah ini



Gambar 3.1. Diagram Alir Pengembangan Buku Panduan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu

BAGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

No	Kegiatan	WAKTU PELAKSANAAN																							
		April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penyusunan Proposal	X	X																						
2.	Penyusunan Pedoman Wawancara, Observasi			X	X	X																			
3.	Pengurusan Izin Penelitian					X	X																		
4.	Pengumpulan Data						X	X	X	X	X	X	X	X											
5.	Analisis Data														X	X	X	X	X						
6.	Penyusunan Laporan																			X	X	X			
7.	Seminar Hasil																						X		
8.	Publikasi																							X	

Sifat Jadwal Penelitian Tentatif sesuai dengan jadwal yang tercantum dalam kontrak penelitian

BAB IV
PEMBIAYAAN PENELITIAN

Adapun rekapitulasi pembiayaan penelitian selama 6 bulan sebagai berikut:

I. Pembiayaan 3 bulan Pertama

No	Uraian	Biaya
1	Gaji dan Upah 2 orang	Rp. 3.000.000,-
2	Peralatan	Rp. 2.000.000,-
3	Bahan Habis Pakai (Material Penelitian)	Rp. 1.000.000,-
4	Seminar di Jurusan MP	Rp. 1.000.000,-
5	Perjalanan	Rp. 1.000.000,-
6	Pemeliharaan	Rp. 500.000,-
Jumlah		Rp. 8.500.000,-

II. Pembiayaan 3 bulan pada tahap ke-2

No	Uraian	Biaya
1	Gaji dan Upah 2 orang	Rp. 3.000.000
2	Bahan Habis Pakai (Material Penelitian)	Rp. 1.000.000
3	Perjalanan	Rp. 1.000.000
4	Pemeliharaan	Rp. 500.000
5	Pertemuan/ Lokakarya/Seminar	Rp. 1.500.000
6	Penggandaan	Rp. 2.000.000
7	Pelaporan	Rp. 1.000.000
8	Publikasi	Rp. 1.000.000
Jumlah		Rp. 11.000.000

Total Biaya Penelitian adalah Rp. 8.500.000,- + Rp. 11.000.000,- = Rp. 19.500.000,-
(Sembilan Belas Juta Lima Ratus Ribu Rupiah)

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. TEMUAN PENELITIAN

Pada bab temuan penelitian ini akan dijelaskan secara berurutan analisis terhadap model kepemimpinan PLQC kepala sekolah di Kota Gorontalo sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi Model Kepemimpinan *PLQC* Kepala Sekolah SMAN/SMKse-Kota Gorontalo

Kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan budaya mutu sekolah yang kuat pada kepala SMA 1, SMAN 3 dan SMAN 4, SMKN 1, SMKN 2, dan SMKN 3 Kota Gorontalo,. Masing-masing sekolah menengah tersebut memiliki tradisi unik untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada kuatnya artikulasi visi dan misi sekolah, nilai-nilai kepemimpinan dan seterusnya. Ini artinya, bahwa budaya mutu terwujud dengan perencanaan yang sistematis-sistemik dan terorganisir secara profesional. Budaya mutu di sekolah berkembang dengan baik tentu bukanlah sebuah keberuntungan organisasi (*the lucknees of organization*). Ia menjadi milik organisasi manakala dipersiapkan secara terorganisir dan profesional.

Kepemimpinan kepala sekolah yang lemah pada budaya sekolah maka mengalami kesulitan untuk menjaga kesinambungan mutu dari tahun ke tahun. Sekolah mengalami tantangan-tantangan budaya (*the cultural challenges*) dalam peningkatan mutu di sekolah. Bahkan sebuah capaian mutu di suatu organisasi, yang telah dicapai, akan mengalami kemerosotan apabila ia tidak ditopang sistem budaya yang sehat. Itulah sebabnya, makna penelitian ini untuk menelusuri peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu di sekolah menengah. Ia sebagai pemimpin organisasi mempunyai tanggung jawab tinggi untuk memimpin sekolah pada semua aspeknya seperti aspek pendidikan, sosial budaya dan sumber daya sekolah.

Berdasarkan paparan data ditemukan pada kedua kasus penelitian tersebut bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah yang tinggi pada budaya mutu berlangsung di sekolah ini dari tahun ke tahun. Kepemimpinannya mempengaruhi

semua aspek organisasi karena ia berperan sangat dominan di dalamnya, utamanya dalam peningkatan mutu. Misalnya, semua aktivitas sekolah yang terkait dengan akademik dan non akademik harus dalam kendali dan pengawasan kepala sekolah.

Pada Kepala SMAN 1 Gorontalo, misalnya, kebijakan kepala sekolah dalam hal pembelian alat-alat laboratorium biologi di sekolah. Prosesnya melalui usulan dari koordinator mata pelajaran biologi kemudian keputusan pembeliannya harus mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah. Demikian juga, pada Kepala SMK Negeri I Gorontalo, untuk pengadaan buku perpustakaan pihak kepala sekolah telah menganggarkannya secara jelas di RKAS (rencana kegiatan anggaran sekolah) tiap tahunnya. Hal ini bermakna bahwa tingkat konsultasi dan kebijakan semua unit-unit kerja sekolah kepada kepala sekolah cukup tinggi pada masing-masing kasus tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah pada temuan masing-masing kasus tersebut dalam pengembangan budaya mutu di sekolah menengah.

Kepala sekolah mempunyai otoritas dan pengaruh tinggi pada upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepemimpinan yang lemah mengalami kesulitan pada pembangunan budaya mutu. Ia akan menghadapi berbagai tantangan budaya (*cultural challenges*) untuk meningkatkan mutu di sekolah. Bentuk kuatnya peran kepemimpinannya, misalnya, pada kasus-kasus penelitian ini, bagaimana ia mengembangkan visi dan misi, nilai-nilai kepemimpinan, penghargaan, simbol, desain organisasi, hubungan sosial dan emosional sehingga terbentuk budaya mutu sekolah yang kuat pada berbagai program dan kegiatan sekolah.

Kepala sekolah juga mengupayakan peningkatana budaya mutu pada masing-masing sekolah tersebut. Misalnya, peningkatan mutu layanan sekolah; layanan intrakurikuler, layanan ekstrakurikuler dan layanan administratif sekolah; peningkatan mutu sumber daya sekolah; peningkatan mutu guru dan staf dan peningkatan mutu sarana/prasarana pendidikan.

Mengidentifikasi model kepemimpinan *PLQC* kepala sekolah dielaborasi dalam beberapa hal sebagai berikut; a) artikulasi visi dan misi sekolah, b) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah, c) simbol sekolah, d) penghargaan di sekolah, e) dan hubungan sosial dan emosional kepala sekolah, f) dan desain organisasi sekolah.

a. Artikulasi Visi dan Misi Sekolah

Pada kepemimpinan Kepala sekolah SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 2 & SMKN 3 Gorontalo, kepala sekolah berupaya mengartikulasikan visi & misi sekolah melalui program kerja jangka panjang & jangka pendek untuk membangun dan memelihara budaya mutu sekolah secara berkesinambungan. Ia melakukan sosialisasi visi dan misi kepada semua komponen sekolah untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya. Sehingga perhatiannya pada visi dan misi sekolah sangat tinggi. Lahirnya, visi dan misi merupakan bagian yang integral dari kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan organisasi.

Dalam sebuah pengumpulan data ditemukan bahwa pada kepala sekolah SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4 dan SMKN 1, SMKN 2 dan SMKN 3 Kota Gorontalo, menyatakan bahwa pentingnya mengartikulasikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah, sebagai berikut:

Kita selalu berupaya mengartikulasikan visi dan misi melalui program kerja jangka panjang dan jangka pendek sekolah untuk membangun dan memelihara budaya mutu secara berkesinambungan. Kepala sekolah melakukan sosialisasi visi dan misi kepada semua komponen sekolah untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya. Kepala sekolah menegaskan visi sekolah sebagai bentuk nyata komitmen kepala sekolah selama memimpin. (CL/KS/12/9/2012)

Di samping itu bahwa visi dan misi sekolah diupayakan untuk diimplementasi dalam suatu program kerja sekolah. Hal ini seperti yang ditegaskan kepala sekolah SMKN 1 Kota Gorontalo, sebagai berikut;

Kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan upaya-upaya pencapaian misi melalui program dan kegiatan sekolah baik intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Misi sekolah sebagai implementasi pada berbagai program kerja sekolah setiap tahunnya. Misi merupakan artikulasi visi sekolah yang terimplementasi pada kegiatan jangka pendek dan jangka panjang. Kepala sekolah melakukan sosialisasi visi dan misi sekolah agar dapat dipahami secara tepat oleh semua elemen sekolah pada awal tahun ajaran baru, apel bendera, dan pertemuan antara guru, orang tua siswa, dan staf sekali persemester. Kepala sekolah membuat rencana strategis dan rencana tahunan sekolah sebagai dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Kepala sekolah menjadikan visi dan misi sekolah untuk memotivasi semua elemen sekolah meningkatkan komitmen dan tanggung jawab, motivasi, prestasi dan unjuk kerja di sekolah. Kepala sekolah berupaya agar visi dan misi sekolah dapat terinternalisasi pada kehidupan sekolah, khususnya guru, siswa dan staf. Ia mengupayakan visi dan misi dapat menjadi bagian penting dari pembentukan budaya sekolah agar proses pendidikan berlangsung efektif dan efisien (CL/10/2012)

Pada kepala SMA Negeri 1 Gorontalo di atas, visi sekolah sebagai bentuk nyata komitmen kepala sekolah selama memimpin. Kuatnya visi sekolah mencerminkan kuatnya kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan sekolah negeri ini di kota “Hulondalo”. Sasaran utama visinya yaitu bagaimana mengembangkan siswa/i yang beriman, bertaqwa, cerdas, berbudi pekerti luhur, berkemauan kuat dan berbadan sehat.

Pada kepala sekolah SMAN 3 Kota Gorontalo, misalnya, kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan upaya-upaya pencapaian misi melalui program dan kegiatan untuk membina siswa menjadi generasi yang didambakan. Sekolah memberikan pembinaan yang intensif tentang Keagamaan, proses pembelajaran, bimbingan dan konseling. Ia mengupayakan visi menjadi spirit organisasi agar semua komponen menyadari visi sekolah. Di sinilah tugas kepala sekolah agar visi dapat menjadi *powerfull* bagi guru, siswa, dan karyawan sehingga ia mampu untuk meningkatkan mutu lulusan dan prestasi sekolah. Visi dapat menggerakkan sekolah ini menjadi sekolah menengah yang mempunyai budaya mutu, yang berkesinambungan dari tahun ke tahun. Ia dapat membangun sinergi semua komponen organisasi. Ia merupakan ruh dan spirit organisasi (*the soul and spirit of organization*).

Sejalan dengan visi sekolah pada kepala SMAN 1 dan SMAN 3 Kota Gorontalo, maka misi sekolah sebagai bentuk nyata dari pemahaman terhadap visi. Misi sebagai implementasi pada berbagai program kerja sekolah setiap tahunnya. Misi merupakan artikulasi visi sekolah yang terimplementasi pada kegiatan jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga misi merupakan dambaan tentang organisasi akan menjadi apa di masa depan. Misi mengarahkan sekolah dan anggotanya menuju citra organisasi yang didambakan.

Pada kasus Kepala sekolah SMAN 3 & SMKN 3 Kota Gorontalo, misalnya, kepala sekolah melakukan sosialisasi dan penerapan visi sekolah dalam berbagai kegiatan pendidikan. Kepala sekolah mengupayakan penciptaan suasana sekolah kondusif melalui dua aspek yaitu; aspek statis meliputi; visi dan misi sekolah, program/kegiatan sekolah, tata-tertib sekolah, sarana/prasarana sekolah, taman/tempat bermain/berolahraga. Aspek dinamis meliputi; ketauladanan, tata pergaulan (ucapan salam, saling menghormati, saling asih, asah dan asuh), dan suasana belajar di kelas demokratis, menyenangkan aktif dan kreatif).

Pada Kepala SMAN 3 menekankan nilai-nilai Islami menjadi landasan perilaku sehari-hari semua komponen sekolah seperti ucapan salam, pakaian jilbab, dan pembinaan Keagamaan. Ia mendidik agar siswa senantiasa memiliki akhlaqul karimah (*perilaku mulia*) di sekolah. Misalnya, ucapan salam antara sesama warga sekolah, pembinaan membaca al-Qur'an, disiplin, taat pada tata tertib sekolah dan lain-lain.

Pada kasus-kasus di atas kepala sekolah melakukan sosialisasi visi dan misi sekolah pada awal tahun ajaran baru, apel bendera, dan pertemuan antara guru, orang tua siswa, dan staf sekali persemester. Hal ini untuk meningkatkan pemahaman semua komponen terhadap visi dan misi sekolah. Ia akan memberi makna bagi peningkatan mutu sekolah manakala ia mampu diterjemahkan semua komponen pada kegiatan-kegiatan sekolah. Dan sebaliknya, tanpa sosialisasi yang intensif maka visi dan misi menjadi sulit dapat dipahami semua komponen. Untuk itulah pentingnya peran kepala sekolah untuk mensosialisasikan visi dan misi sekolah secara terus menerus.

Kekuatan visi dan misi sekolah yaitu untuk meningkatkan semangat serta sebagai sumber inspirasi anggota untuk meningkatkan motivasi, prestasi dan unjuk kerja secara profesional. Visi dan misi dapat mengarahkan moralitas anggota untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semua komponen sekolah hendaknya mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap visi dan misi .

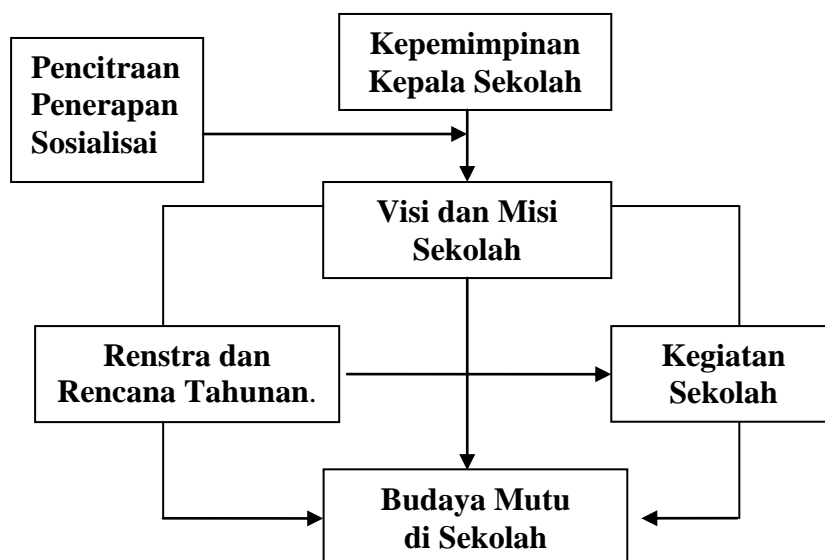
Kepala sekolah berupaya agar visi dan misi sekolah pada kepala SMAN 3 Kota Gorontalo dapat terinternalisasi pada kehidupan sekolah, khususnya guru, siswa dan staf. Ia mengupayakan visi dan misi dapat menjadi bagian penting dari pembentukan budaya sekolah agar proses pendidikan berlangsung efektif dan efisien. Tanpa peran kepala sekolah yang optimum untuk meningkatkan penghayatan dan penerapan visi sekolah maka sulit ia mampu menjadi nilai penggerak (*the driver value*) bagi kehidupan sekolah. Pada Kepala sekolah SMAN 1 Kota Gorontalo, juga, dapat dilihat kemampuan kepala sekolah untuk mengekspresikan, menjelaskan, melaksanakan dan memperjelas jangkuan visi sekolah sehingga ia menjadi bagian yang menyatu dengan kehidupan sekolah. Pencitraan diri terhadap visi sekolah yang kuat berdampak pada upaya kepala sekolah untuk mengembangkan budaya mutu sekolah yang kuat.

Pada konteks dua kasus di atas bahwa visi dan misi sekolah dapat merupakan pencitraan diri kepala sekolah dan organisasi untuk meningkatkan

kinerja organisasi di masing-masing sekolah. Artikulasi kepala sekolah terhadap visi dan misi memberi makna penting bagi peningkatan keefektifan kepemimpinan untuk menciptakan sekolah yang berbudaya mutu secara berkesinambungan dari tahun ke tahun. Di sinilah, kepala sekolah sangat berpengaruh untuk meningkatkan budaya mutu pada masing-masing sekolah.

Visi merupakan suatu penggerak dan sumber inspirasi sekolah untuk melakukan program dan kegiatan yang dapat membina siswa/i menjadi siswa/i yang didambakan. Visi sebagai ikatan moral (*moral bonding*) bagi semua anggota organisasi sehingga kepala sekolah dapat melakukan program kerja sekolah secara terencana dan terorganisir dengan efektif dan efisien. Untuk itulah, kepala sekolah mengartikulasikan visi sekolah dalam bentuk program kerja sekolah setiap tahun.

Untuk lebih jelasnya bagaimana pola keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah dengan artikulasi visi dan misi sekolah sebagai berikut.



Gambar 4.1 Artikulasi Visi dan Misi dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada gambar 4.1 di atas bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upayanya mengartikulasikan visi dan misi yang akan berdampak terhadap peningkatan budaya mutu di sekolah. Artikulasi visi dan misi ditemukan dalam bentuk pencitraan, penerapan dan sosialisasinya pada kehidupan sekolah. Visi dan misi tampak dalam rencana jangka panjang dan rencana tahunan yang terimplementasi pada kegiatan-kegiatan sekolah. Untuk itulah visi dan misi merupakan cerminan dari upaya meningkatkan mutu di sekolah.

Visi dan misi sekolah berkaitan dengan sejauh mana kepala sekolah mampu meningkatkan pencitraan, penerapan dan sosialisasinya pada kehidupan sekolah

secara berkesinambungan. Sehingga visi dan misi sekolah tersebut dapat mengantarkan terciptanya budaya mutu yang sehat di sekolah.

b. Nilai-Nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah

Nilai-nilai kepemimpinan merupakan landasan mendasar dari budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah pada masing-masing kasus ini meyakini nilai-nilai yang diterapkannya dapat menciptakan keefektifan kepemimpinan. Nilai tersebut menjadi keyakinan kepala sekolah kemudian ditransfer pada kehidupan warga sekolah. Dengan kekuatan nilai-nilai ia menciptakan kondisi agar terbangun meningkatkan budaya mutu. Kepala sekolah meningkatkan keefektifan kepemimpinan dengan menerapkan nilai-nilai yang dihargai di sekolah. Nilai-nilai ini mempengaruhi lahirnya budaya sekolah yang bermutu, termasuk mutu sekolah tersebut.

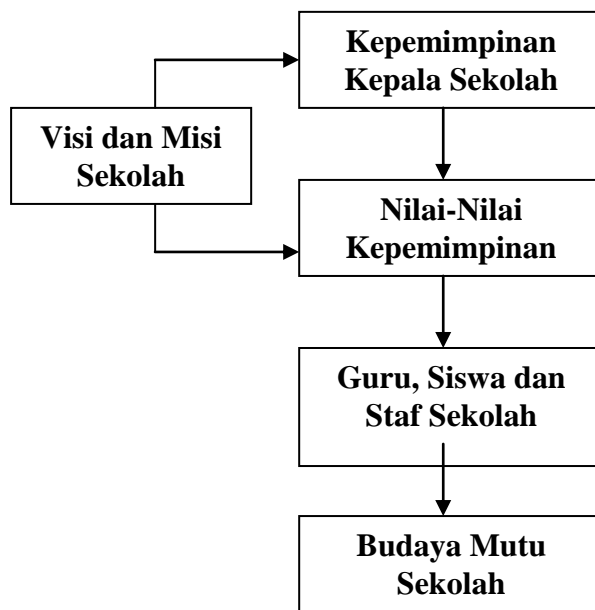
Misalnya yang ditegaskan kepala sekolah SMK N 3 Kota Gorontalo, Rustam Umali. sebagai berikut :

Kepala sekolah memiliki nilai-nilai kepemimpinan sebagai landasan mendasar dari budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan seperti disiplin, bertanggungjawab, amanah dan pengabdian dan lain-lain. Nilai-nilai tersebut menjadi keyakinan kepala sekolah kemudian ditransfer pada kehidupan warga sekolah untuk diwujudkan dalam berbagai kegiatan organisasi. Kepala sekolah menciptakan nilai-nilai agar terbangun meningkatkan budaya mutu. Kepala sekolah meningkatkan keefektifan kepemimpinan dengan menerapkan nilai-nilai yang dihargai di sekolah. Nilai-nilai ini mempengaruhi lahirnya budaya sekolah yang bermutu, termasuk mutu sekolah tersebut. Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dapat merupakan nilai yang diyakini secara pribadi kemudian diterapkan secara laten dalam kehidupan sehari-hari. Adapun nilai-nilai yaitu; disiplin tinggi, kejujuran, keberanian pada inovasi, demokrasi untuk kebersamaan, dan tanggung jawab pada tugas (CL/10/9/2012).

Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dapat merupakan nilai yang diyakini secara pribadi kemudian diterapkan secara laten dalam kehidupan sehari-hari. Pada daftar cek list yang dipegang oleh masing-masing kepala sekolah ditemukan bahwa nilai-nilai kepemimpinan tersebut sangat utama dalam meningkatkan keefektifan kepemimpinan di sekolah. Misalnya pada Kepala Sekolah SMAN 1, 3, 4 dan SMK N 1, 2, 3 Kota Gorontalo yaitu; disiplin tinggi, kejujuran, keberanian pada inovasi, demokrasi untuk kebersamaan, dan tanggung jawab pada tugas. Misalnya, nilai kedisiplinan maka kepala sekolah menciptakan

tata tertib siswa dan guru. Sedangkan pada Kepala sekolah SMA 1 Kota Gorontalo bahwa nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah yang ditemukan antara lain; disiplin tinggi, kebersamaan dalam organisasi, amanah, tanggung jawab pada tugas, dan pengabdian tinggi. Misalnya kepala sekolah datang setiap jam lebih awal jam 6.00 dari pada guru dan siswa menertibakan siswa yang terlambat datang.

Dalam gambar berikut dapat dilihat tentang nilai-nilai kepemimpinan dalam kepemimpinan kepala sekolah.



Gambar 4.2 Nilai-Nilai Kepemimpinan Model *PLQC* Kepala Sekolah

Pada gambar 4. 2 di atas bahwa nilai-nilai kepemimpinan merupakan faktor yang mendukung terciptanya budaya mutu di sekolah. Di mana nilai-nilai yang diyakini kepala sekolah berkembang menjadi nilai-nilai yang dihargai komponen sekolah. Kepala sekolah sebagai panutan di sekolah berupaya untuk memimpin berdasarkan nilai-nilai yang dihargai komponen sekolah.

Nilai-nilai kepemimpinan merupakan cerminan visi dan misi sekolah, yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja guru, staf dan siswa dalam rangka menciptakan budaya mutu secara berkesinambungan. Nilai-nilai itu kemudian terinternalisasi dalam kehidupan sehari-hari di sekolah yang kemudian menjadi budaya sekolah. Nilai-nilai ini berkembang menjadi milik sekolah. Untuk itulah nilai-nilai di sekolah merupakan faktor pembentuk dari budaya mutu di sekolah.

c. Simbol Sekolah

Setiap organisasi memiliki simbol masing-masing sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dihargai di sekolah. Simbol sebagai sarana untuk melestarikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga organisasi dari generasi ke generasi. Sehingga ia merupakan dimensi keunikan budaya yang dimiliki suatu organisasi, yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Simbol ini mencerminkan kerangka ideal dari pencitraan dalam bentuk tindakan dan obyek-obyek material organisasi yang diterima oleh warga sekolah.

Organisasi memiliki simbol masing-masing sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dihargai di sekolah. Simbol sebagai sarana untuk melestarikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga organisasi dari generasi ke generasi. Simbol sekolah merupakan dimensi keunikan budaya sekolah, yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Simbol ini mencerminkan kerangka ideal dari pencitraan dalam bentuk tindakan dan obyek-obyek material organisasi yang diterima oleh warga sekolah. Pemakaian lambang dan lagu merupakan keunikan dan pencitraan sekolah ini secara budaya dalam bentuk nilai-nilai di organisasi. Sehingga semua komponen mempunyai keyakinan serta menerapkan nilai-nilai yang tersirat dan tersurat pada lambang tersebut dalam kehidupan sekolah. Nilai-nilai yang tersirat pada lambang dan lagu tersebut merupakan bagian dari pemahaman mendasar terhadap citra sekolah. Kepala sekolah menjelaskan masing-masing simbol sekolah yang mengandung nilai-nilai pada setiap acara kegiatan, rapat dan kegiatan sekolah. (CL/10/09/2012).

Demikian juga kepala sekolah SMAN 1 Kota Gorontalo menjelaskan bahwa simbol mencerminkan nilai-nilai simbolik, yaitu; disiplin, rasa kekeluargaan, kesucian, keberanian, kemuliaan, ketabahan dan kesuburan yang harus diwujudkan di lingkungan sekolah. Lirik-lirik lagunya mengandung nilai-nilai yaitu membenci kejahatan, pendidikan yang mulia, kesejahteraan dan menuntut ilmu untuk kepentingan negara atas bimbingan Tuhan, kedisiplinan, persatuan untuk kebersamaan, dan kebenaran.

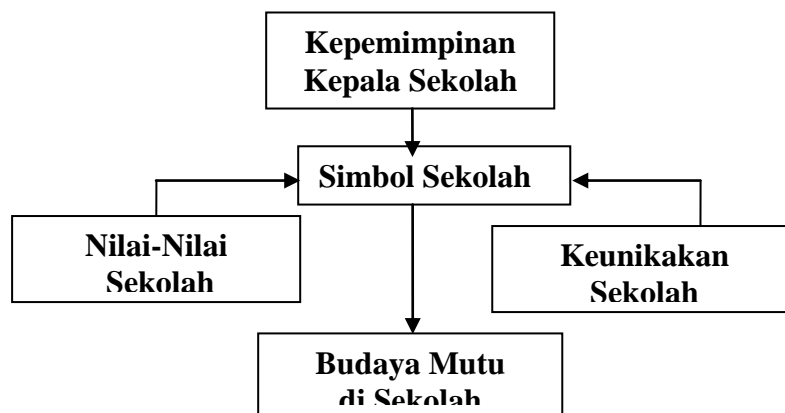
Makna simbolik pada pemakaian lambang pada kepala sekolah SMAN 3 Kota Gorontalo dijelaskan bahwa pewarnaan dan lagu tersebut mengandung arti bahwa sekolah ini memiliki komitmen pada nilai-nilai Keagamaan dan kebangsaan yang tinggi, yang terdapat dalam visi dan misi organisasi sekolah. Nilai-nilai simbolik ini mewarnai setiap program dan kegiatan sekolah sehari-hari dalam rangka untuk mencapai visi tersebut. Hal ini merupakan nilai-nilai yang membantuk budaya mutu sekolah dari tahun ke tahun.

Pemakaian lambang dan lagu pada masing-masing kasus di atas merupakan keunikan dan pencitraan sekolah ini secara budaya dalam bentuk nilai-nilai di

organisasi. Sehingga semua komponen mempunyai keyakinan serta menerapkan nilai-nilai yang tersirat dan tersurat pada lambang tersebut dalam kehidupan sekolah. Nilai-nilai yang tersirat pada lambang dan lagu tersebut merupakan bagian dari pemahaman mendasar terhadap citra sekolah.

Misalnya, pada Kepala SMAN 2 dan SMAK 3 Kota Gorontalo, masing-masing simbol mengandung nilai-nilai yaitu persatuan, persaudaraan, rasa kekeluargaan, kesucian, keberanian, kemuliaan, ketabahan, kesuburan keimanan, ketaqwaan, dankeimanan, ketaqwaan, berdisiplin tinggi,

Sistem simbol pada kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat lebih jelas dalam gambar berikut ini.



Gambar 4.3 Simbol Sekolah dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada gambar 4.3 di atas bahwa simbol sekolah sekolah merupakan unsur budaya sekolah yang dimanfaatkan pimpinan untuk melestarikan nilai-nilai yang dihargai di sekolah. Simbol dapat merupakan nilai-nilai yang dihargai oleh komponen sekolah. Di samping itu, juga simbol mencerminkan keunikan masing-masing sekolah.

Makna-makna simbolik dan keunikan sekolah merupakan aspek utama dari kepemimpinan kepala sekolah untuk menciptakan sekolah berbudaya mutu secara berkesinambungan. Artinya kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu dapat dipengaruhi oleh faktor pemaknaan terhadap simbol dalam kehidupan sekolah.

d. Penghargaan di Sekolah

Penghargaan yang efektif sebagai upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Penghargaan mengarahkan pemimpin untuk membedakan mana kegiatan yang mendapat penghargaan dan tidak di sekolah. ia berpengaruh terhadap peningkatan motivasi, prestasi dan unjuk kerja guru komponen dan staf sekolah. Penghargaan berdasarkan prestasi kerja memberi

pengaruh terhadap unjuk kerja semua komponen sekolah. Ia menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja guru, staf dan siswa di sekolah. Bahkan penghargaan merupakan sumber kekuasaan (*source of power*) untuk meningkatkan pengaruh kepala sekolah terhadap bawahannya.

Pada kepala SMAN 3 Kota Gorontalo bahwa sistem penghargaan sebagai berikut; penjurangan karir, pemberian gaji, pemberian insentif, penghargaan kepada siswa berprestasi. Semua bentuk penghargaan ini dapat menciptakan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Artinya, dengan sistem penghargaan yang dibentuk kepala sekolah maka ia memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja semua komponen sekolah.

Penghargaan yang efektif sebagai upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Penghargaan mengarahkan pemimpin untuk membedakan mana kegiatan yang mendapat penghargaan dan tidak mendapat penghargaan di sekolah. ia berpengaruh terhadap peningkatan motivasi, prestasi dan unjuk kerja guru komponen dan staf sekolah. Penghargaan berdasarkan prestasi kerja memberi pengaruh terhadap unjuk kerja semua komponen sekolah. Penghargaan menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja guru, staf dan siswa di sekolah. Sistem penghargaan sebagai berikut; penjurangan karir, pemberian gaji, pemberian insentif, penghargaan kepada siswa berprestasi. Semua bentuk penghargaan ini dapat menciptakan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Sebagaimana dijelaskan kepala SMA N 3 Kota Gorontalo:

Sistem penghargaan yang dibentuk kepala sekolah maka ia memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja semua komponen sekolah (CL/10/9/2012).

Penghargaan didasarkan pada prinsip keadilan motivasi kerja, dan prestasi, pemberian gaji, honorarium, dan insentif, pendidikan, pemberian jabatan, kenaikan golongan, dan pemberian sanksi. Makna penting penghargaan merupakan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah. Guru dan staf berprestasi dipromosikan untuk menempati jabatan seperti menjadi wali kelas, wakil kepala sekolah, kepala sekolah dan lain-lain. Hal ini tentu mempengaruhi kesejahteraannya karena ia mendapatkan honorarium dari tugas tambahan yang didapatkannya. Demikian juga, guru yang mempunyai prestasi lebih cepat untuk mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah atas pengajuan kenaikan golongan (CL/10/09/2012).

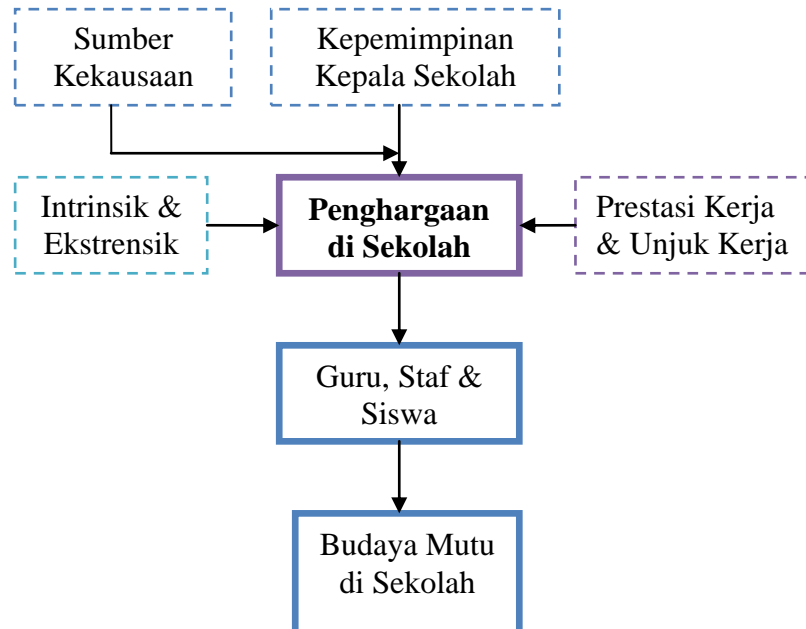
Hanya pemilihan guru berprestasi belum dapat dilakukan di SMAN 1 Kota Gorontalo dengan mekanisme sebagai berikut; berawal dari penilaian yang

dilakukan kepala sekolah, siswa, wali kelas, dan wakil kepala sekolah. Selanjutnya mereka diseleksi sebanyak 10 orang yang paling tinggi nilai testnya untuk mengikuti test dan penulisan karya ilmiah.

Hal yang sama juga dilakukan Kepala sekolahg SMAN 1 Kota Gorontalo, bahwa penghargaan didasarkan pada prinsip keadilan motivasi kerja, dan prestasi, pemberian gaji, honororium, dan insentif, pendidikan, pemberian jabatan, kenaikan golongan, dan pemberian sangsi. Makna penting penghargaan merupakan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah.

Misalnya, guru dan staf yang mempunyai prestasi dipromosikan untuk menempati jabatan seperti menjadi wali kelas, wakil kepala sekolah, kepala sekolah dan lain-lain. Hal ini tentu mempengaruhi kesejahteraannya karena ia mendapatkan honororium dari tugas tambahan yang didapatkannya. Demikian juga, guru yang mempunyai prestasi lebih cepat untuk mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah atas pengajuan kenaikan golongan.

Sistem penghargaan sekolah yang ditemukan secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.4 Penghargaan dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada gambar 4.4 di atas bahwa penghargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan kepala sekolah pada pengembangan budaya mutu. Penghargaan merupakan imbalan yang diberikan

terhadap prestasi dan unjuk kerja guru, staf dan siswa, baik dalam bentuk intrinsik atau ekstrinsik.

Pada gambar di atas bahwa penghargaan kepala sekolah dapat sebagai sumber kekuasaan. Artinya, keefektifan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dengan memberikan penghargaan kepada guru, staf dan siswa. Selanjutnya, penghargaan kepala sekolah kepada guru dan staf atas prestasi dan unjuk kerja yang profesional berpengaruh pada penciptaan budaya mutu di sekolah. Artinya, sebuah penghargaan atas prestasi kerja menjadi tradisi sekolah yang dilakukan setiap saat untuk meningkatkan mutu secara berkesinambungan.

e. Hubungan Sosial dan Emosional

Hubungan sosial dan emosional sebagai bentuk hubungan kepemimpinan kepala sekolah yang menekankan pendekatan kecerdasan emosi. Untuk meningkatkan hubungan ini maka ia menciptakan ketauladanan, kesejawatan, dan emosi keagamaan untuk menciptakan hubungan yang bermakna bagi peningkatan pencapaian visi dan misi sekolah. Di mana hubungan yang efektif memberi pengaruh pada keefektifan kepemimpinan sehingga terbentuk budaya sekolah yang kuat. Kepala sekolah SMA N 3 Kota Gorontalo mengakui pentingnya hubungan sosial dan emosional dalam meningkatkan keefektifan kepemimpinan dalam pengembangan budaya mutu di sekolah, sebagai berikut;

Hubungan sosial dan emosional sebagai bentuk hubungan kepemimpinan kepala sekolah yang menekankan pendekatan kecerdasan emosi. Kepala sekolah meningkatkan hubungan melalui ketauladanan, kesejawatan, dan emosi keagamaan untuk menciptakan hubungan yang bermakna bagi peningkatan pencapaian visi dan misi sekolah. Kepala sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinan melakukan hubungan dengan semua komponen sekolah pada bentuk hubungan ketauladanan, kesjawatan, dan emosional keagamaan. Kepala sekolah melakukan pembinaan kepada semua elemen sekolah dalam bentuk rapat bulanan, mingguan, dan informal antara guru, staf dan siswa untuk mengevaluasi pencapaian program dan kegiatan sekolah. Ia memberikan supervisi kepada guru, menadakan diskusi dengan koordinator mata pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran di kelas. Kepala sekolah melakukan hubungan dengan guru, siswa, staf sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinannya. Adapun jenis-jenis hubungan yaitu hubungan silaturahmi, hubungan ketauladanan, hubungan kekeluargaan, dan hubungan emosional keagamaan. Kepala sekolah menciptakan hubungan silaturahmi pada bentuk pelaksanaan pengajian sekali sebulan, mengunjungi keluarga guru dan staf yang sedang sakit, arisan keluarga guru dan staf. Hubungan kesejawatan dengan guru dan karyawan dalam bentuk pemberian supervisi, bertukar pikiran dengan wali kelas,

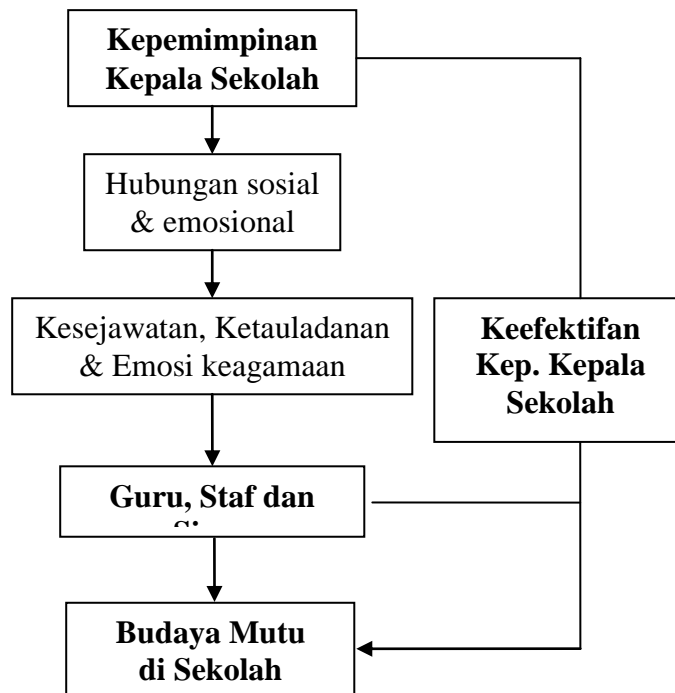
petugas BP/BK dan pembina OSIS, penilaian kepada para guru dan staf dan lain-lain (CL/12/09/2012).

Pada kasus Kepala sekolah SMAN 1 Kota Gorontalo kepala sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinan melakukan hubungan dengan semua komponen sekolah. Hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah sebagai upaya menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Itulah sebabnya ia melakukan hubungan ketauladanan, kesjawatan, dan emosi keagamaan dengan semua komponen sekolah. Misalnya, ia melakukan pembinaan dalam bentuk rapat bulanan, mingguan, dan informal antara guru, staf dan siswa untuk mengevaluasi pencapaian program dan kegiatan sekolah. Ia memberikan supervisi kepada guru, menagadakan diskusi dengan koordinator mata pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran di kelas.

Pada SMAN 3 Kota Gorontalo juga kepala sekolah melakukan hubungan dengan guru, siswa, staf sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinannya. Adapun jenis-jenis hubungan yaitu hubungan silaturahmi, hubungan ketauladanan, hubungan kekeluargaan, dan hubungan emosional keagamaan. Misalnya, hubungan silaturahmi pada bentuk pelaksanaan pengajian sekali sebulan, mengunjungi keluarga guru dan staf yang sedang sakit, arisan keluarga guru dan staf. Hubungan kesejawatan dengan guru dan karyawan dalam bentuk pemberian supervisi, bertukar pikiran dengan wali kelas, petugas BP/BK dan pembina OSIS, penilaian kepada para guru dan staf dan lain-lain.

Misalnya, pada Kepala SMAN 4 dan Kepala SMAN 1, mereka menggunakan pesan-pesan agama untuk meningkatkan motivasi dan memberi semangat guru, staf dan siswa. Kepala sekolah membangun hubungan emosional dengan semua komponen dengan pendekatan keagamaan.

Untuk lebih jelas bahwa rangkaian hubungan kepala sekolah dalam kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Gambar 4.5. Rantai Hubungan Sosial dan Emosional Kepala Sekolah

Pada gambar 4.5 di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu dipengaruhi oleh hubungan sosial dan emosional kepala sekolah dengan guru, staf dan siswa. Hubungan ini dapat berupa hubungan kesejawatan, ketauladanan dan emosional keagamaan.

Keefektifan kepemimpinan berpengaruh terhadap upaya kepala sekolah untuk menciptakan budaya mutu di sekolah. Artinya, tanpa dukungan hubungan yang kuat antara kepala sekolah dan guru, staf dan siswa maka sulit terbentuknya budaya mutu yang sehat. Kuatnya kepemimpinan pada budaya mutu dipengaruhi oleh tingkat hubungan kepala sekolah dengan komponen sekolah lainnya.

f. Disain Organisasi Sekolah

Desain organisasi merupakan upaya untuk meningkatkan keefektifan mekanisme roda organisasi. Desain menciptakan hubungan internal (*internal relationship*) antara unit-unit kerja organisasi sehingga mencerminkan budaya organisasi yang sehat. Pada konteks ini, tentu hubungan kepala sekolah dengan unit-unit lainnya lebih tampak pada desain dan struktur organisasi terhadap bawahannya. Desain dapat merupakan penegasan terhadap mekanisme kerja yang berlaku di sekolah. Hal ini berdampak pada penciptaan keefektifan dan efisiensi untuk mencapai visi dan misi sekolah, seperti yang ditegaskan kepala sekolah SMAN 3 Kota Gorontalo, sebagai berikut

Desain organisasi merupakan upaya untuk meningkatkan keefektifan mekanisme roda organisasi. Desain menciptakan hubungan internal (*internal relationship*) antara unit-unit kerja organisasi sehingga mencerminkan budaya organisasi yang sehat. Pada konteks ini, tentu hubungan kepala sekolah dengan unit-unit lainnya lebih tampak pada desain dan struktur organisasi terhadap bawahannya. Desain dapat merupakan penegasan terhadap mekanisme kerja yang berlaku di sekolah. Desain berdampak pada penciptaan keefektifan dan efisiensi untuk mencapai visi dan misi sekolah. 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 wakil kepala sekolah seperti wakil kepala sekolah (Waka) mempunyai tanggung jawab pada atasannya. (CL/13/09/2012).

Lebih lanjut kepala sekolah SMAN 1 Kota Gorontalo menjelaskan bahwa desain organisasi berimplikasi terbangunnya:

Pola hubungan komando dan koordinasi berlangsung antara kepala sekolah dengan lainnya untuk memimpin peningkatan mutu secara berkesinambungan. Hubungan komando dapat menciptakan keefektifan komunikasi kepala sekolah dalam rangka menyampaikan keputusan atau kebijakan sekolah untuk dilaksanakan para pembantunya. Hubungan koordinasi kepala sekolah merupakan upaya meningkatkan kerja sama antara masing-masing unit sekolah bersifat konsultatif. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama dalam pengelolaan sekolah secara keseluruhan dilihat dari tingginya hubungannya dengan semua unit organisasi. Desain organisasi merupakan organisasi bersifat organik, yang mana pada sekolah ini tidak terjadi pembagian tugas yang beragam. (CL/12/09/2012).

Sedangkan pola hubungan organisasi sekolah 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 kepala sekolah dengan para wakil kepala sekolah dan sebaliknya merupakan hubungan konsultasi, seperti ditegaskan kepala sekolah SMKN 3;

Hubungan konsultasi ditemukan pada hubungan kepala sekolah, Dinas Pendidikan Kota dan Dinas Pendidikan Propinsi, dan para waka kepada kepala sekolah untuk melaksanakan kegiatan sekolah. Sehingga tampak pada struktur organisasi bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin puncak memiliki peran utama terhadap pelaksanaan pendidikan. Desain dan struktur bersifat desentralistis karena pembagian unit kerja yang tinggi namun tetap otoritas pada kepala sekolah. Desain dan struktur bersifat sentralistis karena terpusat pada kepala sekolah yang mempunyai wewenang tinggi. Kepala sekolah memiliki peran utama dan wewenang yang tinggi pada desain dan struktur organisasi sekolah (CL/13/9/2012).

Disain organisasi pada SMAN 3 Gorontalo 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 wakil kepala sekolah seperti wakil kepala sekolah (Waka) mempunyai tanggung jawab pada atasannya. Sedangkan pola hubungan komando dan koordinasi berlangsung antara kepala sekolah dengan lainnya untuk memimpin peningkatan mutu di sekolah secara berkesinambungan. Hal ini diungkapkan Kepala sekolah SMKN 3 tentang pola hubungan komando dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah,

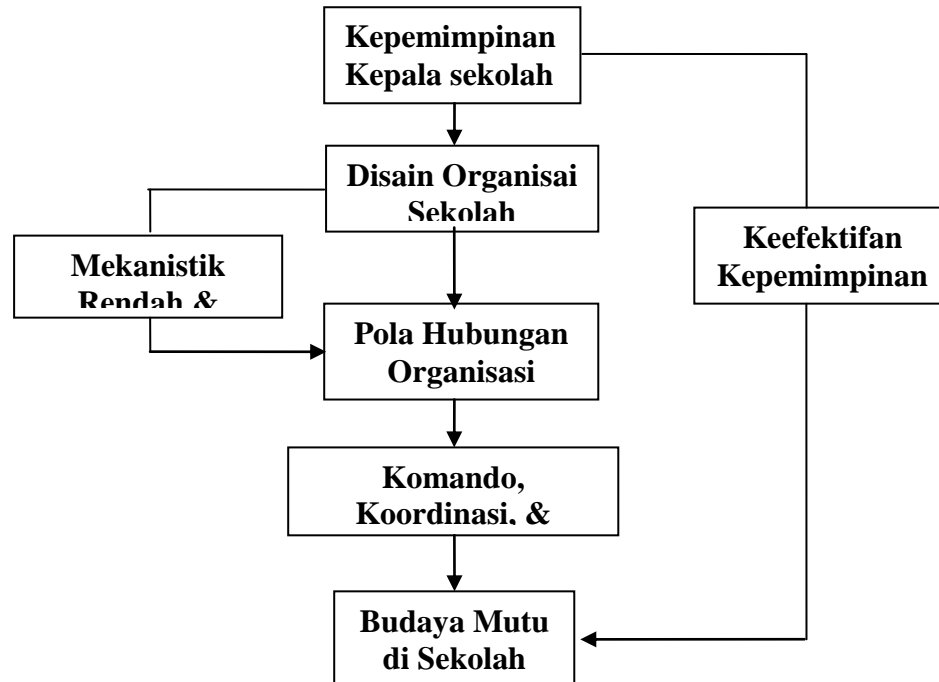
Hubungan komando dapat menciptakan keefektifan komunikasi kepala sekolah dalam rangka menyampaikan keputusan atau kebijakan sekolah untuk dilaksanakan para pembantunya. Hubungan koordinasi kepala sekolah merupakan upaya meningkatkan kerja sama antara masing-masing unit sekolah bersifat konsultatif. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama dalam pengelolaan sekolah secara keseluruhan dilihat dari tingginya hubungannya dengan semua unit organisasi (CL/12/09/2012).

Desain organisasi pada Kepala SMKN 3 Kota Gorontalo merupakan organisasi bersifat organik, yang mana pada sekolah ini tidak terjadi pembagian tugas yang beragam. Sedangkan pola hubungan organisasi sekolah 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 kepala sekolah dengan para wakil kepala sekolah dan sebaliknya merupakan hubungan konsultasi. Hubungan konsultasi ditemukan pada hubungan kepala sekolah dengan Yayasan, Dinas Pendidikan Kota dan Dinas Pendidikan Propinsi, dan para waka kepada kepala sekolah untuk melaksanakan kegiatan sekolah. Misalnya, pada konteks ini, kepala sekolah memberikan masukan tentang kinerja guru untuk ditindaklanjuti Yayasan atau Dinas Kota. Sehingga tampak pada struktur organisasi bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin puncak memiliki peran utama terhadap pelaksanaan pendidikan.

Misalnya, pada Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Gorontalo bahwa desain dan struktur bersifat desentralistis karena pembagian unit kerja yang tinggi namun tetap otoritas pada kepala sekolah. Berbeda dengan pada Ks.2 bahwa desain dan struktur bersifat sentralistis karena terpusat pada kepala sekolah yang mempunyai wewenang tinggi. 2; Kepala sekolah memiliki peran utama dan wewenang yang tinggi pada desain dan struktur organisasi sekolah).

Pada konteks di atas bahwa desain dan struktur organisasi memberikan mekanisme kerja secara dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah. Desain organisasi menjadi penting artinya dalam rangka meningkatkan keefektifan kerja unit-unit sekolah. Untuk lebih jelas bahwa rangkaian desain organisasi pada kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada berikut ini.



Gambar 4.6 Rangkaian Desain Organisasi dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada gambar 4.6 di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu dipengaruhi oleh desain organisasi sekolah. Pada penelitian ini ditemukan bahwa desain organisasi bersifat mekanistik rendah. Di mana pada masing-masing kasus ini ditemukan perbedaan yaitu kasus 1 tingkat pembagian unit kerja sangat tinggi sementara kasus 2 tingkat pembagian kerja rendah. Ini artinya, bahwa desain organisasi relatif disesuaikan dengan budaya sekolah masing-masing.

Demikian juga pola hubungan organisasi pada Kepala sekolah SMAN 3 dan SMAN 4 Kota Gorontalo mempunyai karakteristik masing-masing. Pada kasus 1 bahwa pola hubungan kepala sekolah dengan guru, staf dan lainnya bersifat komando dan koordinasi. Dan pendekatan ini telah efektif untuk menciptakan budaya mutu secara berkesinambungan. Sedangkan pada kasus 2 hubungan kepala sekolah dengan guru, staf dan lainnya bersifat koordinasi dan konsultatif serta hal ini telah menjadikan sekolah ini mampu untuk menciptakan budaya mutu. Jadi desain organisasi dapat berpengaruh terhadap keefektifan

kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu pada masing-masing kasus penelitian sekalipun bentuk desainnya sangat tergantung pada kondisi budaya sekolah.

2. Budaya Mutu di SMAN/SMKN Kota Gorontalo

Pada masing-masing kasus penelitian ini ditemukan wujud budaya mutu yang dilakukan masing-masing kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Budaya mutu pada masing-masing sekolah sebagai perbaikan pendidikan dilakukan kepala sekolah pada masing-masing kasus. Melalui upaya-upaya yang pernah dilakukan kepala sekolah maka prestasi sekolah dan siswa dapat meningkat dari tahun ke tahun dengan baik di SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4 Gorontalo, SMKN 1, SMKN 2 dan SMKN 3 Kota Gorontalo.

Pada konteks penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mengarah pada proses untuk meningkatkan budaya mutu yang sehat di sekolah. Ia berupaya untuk memberikan pemahaman serta sosialisasi terhadap visi dan misi sekolah, menerapkan nilai-nilai kepemimpinan, pemaknaan simbol sekolah, pemberian penghargaan dan menciptakan desain organisasi sekolah yang efektif membangun budaya mutu di sekolah.

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam rangka menciptakan budaya mutu pada masing-masing kasus penelitian. Ia meningkatkan mutu layanan 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 kepemimpinan kepala sekolah sekolah telah berdampak terhadap pengembangan budaya mutu yang sehat di sekolah.

a. Mutu Layanan Sekolah

Peningkatan mutu layanan intrakurikuler akan memberi dampak pada peningkatan mutu pendidikan pada SMA N I Gorontalo. Layanan ini merupakan layanan utama kepada siswa di sekolah. Sehingga kepala sekolah mengupayakannya melalauai peningkatan; mutu guru; meliputi kualitas perencanaan pengajaran, ketertiban guru, dan unjuk kerja (*performance*) guru pada kegiatan belajar mengajar, sarana/prasarana dan iklim kelas, inval guru yang tidak hadir, supervisi kelas, dan metode pada kegiatan belajar mengajar. Bentuk lainnya, yaitu kelas moving, program akselerasi, peningkatan dasar MIPA, dan latihan ujian nasional.

Upaya-upaya ini memberikan dampak bagi peningkatan prestasi siswa untuk menguasai mata pelajaran intrakurikuler

Peningkatan layanan ekstrakurikuler sebagai upaya memberikan layanan pendidikan dan minat-bakat siswa/i di sekolah. Layanan ini memberikan peningkatan mutu program ekstrakurikuler pada kegiatan-kegiatan sekolah, yang dapat menunjang prestasi akademik dan non akademik. Tingginya dan beraneka ragam kegiatannya mencerminkan tingkatnya perhatian kepala sekolah. Sehingga dalam peraturan tata tertib siswa maka siswa wajib mengikuti salah satu dari kegiatan ekstrakurikuler.

Kepala sekolah SMAN 3 dan Kepala Sekolah SMK N 3 Kota Gorontalo sama-sama memandang sangat penting peningkatan layanan intrakurikuler ;

Peningkatan mutu layanan intrakurikuler akan memberi dampak pada peningkatan mutu pendidikan. Layanan ini merupakan layanan utama kepada siswa di sekolah. Sehingga kepala sekolah mengupayakannya melalui peningkatan; mutu guru; meliputi kualitas perencanaan pengajaran, ketertiban guru, dan unjuk kerja (*performance*) guru pada kegiatan belajar mengajar, sarana/prasarana dan iklim kelas, inval guru yang tidak hadir, supervisi kelas, dan metode pada kegiatan belajar mengajar. Bentuk lainnya, yaitu kelas moving, program akaselerasi, peningkatan dasar MIPA, dan latihan ujian nasional. Upaya-upaya ini memberikan dampak bagi peningkatan prestasi siswa (CL/12/09/2012).

Kepala sekolah SMAN 3 Kota Gorontalo juga menegaskan pentingnya pelayanan ekstrakurikuler, sebagai berikut;

Peningkatan layanan ekstrakurikuler sebagai upaya memberikan layanan pendidikan dan minat- bakat siswa/i di sekolah. Layanan ini memberikan peningkatan mutu program ekstrakurikuler pada kegiatan-kegiatan sekolah, yang dapat menunjang prestasi akademik dan non akademik. Tingginya dan beraneka ragam kegiatannya mencerminkan tingkatnya perhatian kepala sekolah. Sehingga dalam peraturan tata tertib siswa maka siswa wajib mengikuti salah satu dari kegiatan ekstrakurikuler. Misalnya, bentuk layanan mutu layanan ekstrakurikuler, yaitu penyusunan program ekstrakurikuler lebih awal, seperti peserta, waktu, guru yang membina dan tempatnya selama satu semester. Keragaman jenis kegiatan sebanyak 28 jenis untuk memberikan alternatif pilihan pada siswa. Para siswa lebih banyak mengikuti kegiatan yang mendukung pelajaran intrakurikuler sehingga muncul klub-klub mata pelajaran seperti klub biologi, klub kimia, klub fisika dan lain-lain di sekolah, yang mendapat pembinaan langsung dari para guru. Layanan ekstrakurikuler memberikan makna penting bagi peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah dan komponen sekolah lainnya memberikan upaya layanan ekstrakurikuler secara lebih baik kepada siswa. Kemampuan kepala sekolah untuk mengelola layanan ini secara baik memberikan dampak pada perbaikan

prestasi siswa. Kegiatan ini diarahkan untuk mendukung kegiatan intrakurikuler (CL/11/09/2012).

Kepala sekolah SMKN 3 menegaskan bahwa layanan administrasi sekolah menentukan penciptaan budaya mutu di sekolah. Hal ini seperti ditegaskan sebagai berikut:

Layanan administrasi pada kasus SMAN 1 merupakan bagian penting dari layanan sekolah. Kepala tata usaha mempunyai peran penting dalam meningkatkan kelancaran proses pendidikan dengan dukungan administrasi yang profesional. Ia memberikan layanan yang terbaik kepada siswa, guru dan masyarakat luas dengan profesional dan penuh keramahan. Misalnya, layanan pembayaran SPP, surat -menyurat, absensi siswa, dan layanan terhadap tamu sekolah. Pelayanan yang ramah dari staf administrasi juga memberikan makna penting bagi keefektifan layanan ketatausahaan. Mutu layanan administrasi menjadi perhatian kepala sekolah untuk memberikan pelayanan kepada guru, siswa dan masyarakat umum. Administrasi sekolah memberi dampak pada keefektifan dan efisiensi proses pendidikan. Tanpa dukungan ini, maka sulit menciptakan organisasi sekolah yang kondusif bagi pembelajaran. Itulah sebabnya kepala sekolah memberikan perhatian tinggi dalam upaya memperbaiki layanan administrasi, bertaqwa, berilmu sesuai dengan visi dan misi sekolah. (CL/12/09/2012).

Demikian juga Kepala SMK N 1 menegaskan tentang pentingnya administrasi sekolah sebagai berikut;

Kepala sekolah mengklasifikasikan administrasi sekolah ini meliputi administrasi peserta didik, administrasi kepegawian, administrasi keuangan, administrasi perlengkapan, administrasi persuratan, administrasi humas dan administrasi pengawasan. Hal ini untuk memberikan keefektifan layanan administrasi kepada semua komponen sekolah. Pada konteks di atas bahwa kepala sekolah membuat jadwal pelajaran untuk meningkatkan keefektifan pelaksanaan pembelajaran, yang meliputi jenis pelajaran, waktu, tempat dan guru yang mengajar. Masing-masing guru mendapatkan ini sebelum masa kegiatan belajar mengajar di mulai. Di samping itu, juga kepala sekolah berupaya untuk memperbaiki profesionalisme guru dan kelengkapan media pembelajaran yang tersedia di sekolah (CL/12/9/2012).

Misalnya, bentuk layanan mutu layanan ekstrakurikuler, yaitu penyusunan program ekstrakurikuler lebih awal, seperti peserta, waktu, guru yang membina dan tempatnya selama satu semester. Keragaman jenis kegiatan sebanyak 28 jenis untuk memberikan alternatif pilihan pada siswa. Para siswa lebih banyak mengikuti kegiatan yang mendukung pelajaran intrakurikuler sehingga muncul klub-klub mata pelajaran seperti klub biologi, klub kimia, klub fisika dan lain-lain di sekolah, yang mendapat pembinaan langsung dari para guru.

Layanan administrasi pada SMAN 1 merupakan bagian penting dari layanan sekolah. Kepala tata usaha mempunyai peran penting dalam meningkatkan kelancaran proses pendidikan dengan dukungan administrasi yang profesional. Ia memberikan layanan yang terbaik kepada siswa, guru dan masyarakat luas dengan profesional dan penuh keramahan. Misalnya, layanan pembayaran SPP, surat-menyurat, absensi siswa, dan layanan terhadap tamu sekolah. Pelayanan yang ramah dari staf administrasi juga memberikan makna penting bagi keefektifan layanan ketatausahaan.

Layanan intrakurikuler merupakan layanan utama pada SMK N 3 Kota Gorontalo dalam rangka melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Sehingga kepala sekolah memberi perhatian untuk meningkatkan layanan intrakurikuler kepada siswa. Layanan ini terkait dengan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Di sini kepala sekolah berupaya menciptakan kondisi kondusif bagi pembelajaran di sekolah. Untuk itulah sekolah ini telah mampu meluluskan siswa 100% pada ujian nasional selama tiga tahun ajaran berturut-turut sekalipun dengan input yang sangat variatif.

Layanan ekstrakurikuler memberikan makna penting bagi peningkatan mutu pendidikan di SMK N 2 Gorontalo kepala sekolah dan komponen sekolah lainnya memberikan upaya layanan ekstrakurikuler secara lebih baik kepada siswa. Kemampuan kepala sekolah untuk mengelola layanan ini secara baik memberikan dampak pada perbaikan prestasi siswa. Kegiatan ini diarahkan untuk mendukung kegiatan intrakurikuler.

Kegiatan ekstrakurikuler dibagi menjadi dua yaitu ekstrakurikuler wajib diikuti berkaitan dengan kegiatan Keagamaan dan ekstrakurikuler pilihan berkaitan dengan pengembangan bakat dan minat siswa dalam bidang penulisan karya ilmiah, seni, olah raga dan lain-lain. Kepala sekolah mewajibkan ekstrakurikuler Keagamaan untuk diikuti oleh semua siswa dalam rangka membentuk keperibadian siswa yang beriman, bertaqwa, berilmu sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Mutu layanan administrasi pada SMK N 3 Gorontalo menjadi perhatian kepala sekolah dalam rangka memberikan pelayanan kepada guru, siswa dan masyarakat umum. Administrasi sekolah memberi dampak pada keefektifan dan efisiensi proses pendidikan. Tanpa dukungan ini, maka sulit menciptakan organisasi sekolah yang kondusif bagi pembelajaran. Itulah sebabnya kepala sekolah memberikan perhatian tinggi dalam memperbaiki layanan administrasi.

Kepala sekolah SMA N 3 Kota Gorontalo mengklasifikasikan administrasi sekolah ini meliputi administrasi peserta didik, administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, administrasi perlengkapan, administrasi persuratan, administrasi humas dan administrasi pengawasan. Hal ini untuk memberikan keefektifan layanan administrasi kepada semua komponen sekolah.

Pada konteks di atas bahwa kepala sekolah SMK N 3 Kota Gorontalo selalu membuat jadwal pelajaran untuk meningkatkan keefektifan pelaksanaan pembelajaran, yang meliputi jenis pelajaran, waktu, tempat dan guru yang mengajar. Masing-masing guru mendapatkan ini sebelum masa kegiatan belajar mengajar di mulai. Di samping itu, juga kepala sekolah berupaya untuk memperbaiki profesionalisme guru dan kelengkapan media pembelajaran yang tersedia di sekolah.

b. Mutu Guru dan Staf Sekolah

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Kota Gorontalo berupaya meningkatkan mutu guru sebagai salah satu bentuk pengembangan budaya mutu di sekolah yang dipimpinya. Tanpa mutu guru yang baik maka kualitas pendidikan akan sulit untuk mengalami peningkatan. Guru menjadi ujung tombak pembelajaran sekalipun ia lebih banyak berfungsi sebagai fasilitator di kelas. Misalnya, ia berupaya meningkatkan mutu guru melalui pemberian supervisi, koordinator mata pelajaran, pendidikan dan pelatihan, seminar dan lokakarya. Hal ini seperti yang ditegaskan Kepala sekolah SMAN 1, dan Kepala sekolah SMKN 3 Kota Gorontalo;

Peningkatan mutu guru merupakan salah satu bentuk budaya mutu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan kepala sekolah. Tanpa mutu guru yang baik maka kualitas pendidikan akan sulit mengalami peningkatan. Guru menjadi ujung tombak pembelajaran sekalipun ia lebih banyak berfungsi sebagai fasilitator di kelas. Misalnya, ia berupaya meningkatkan mutu guru melalui pemberian supervisi, koordinator mata pelajaran, pendidikan dan pelatihan, seminar dan lokakarya (CL/10/9/2012).

Hal tersebut, juga seperti yang ditegaskan Kepala Sekolah SMAN 3 Kota Gorontalo, sebagai berikut;

Kepala sekolah meningkatkan mutu guru melalui upaya-upaya antara lain; pemberian supervisi, pembinaan MGMP, pelatihan, lokakarya dan seminar tentang pendidikan. Pembinaan MGMP merupakan upaya untuk meningkatkan mutu kemampuan mengajar guru. Demikian juga pemberian supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme

guru dalam pembelajaran di kelas. Misalnya, kepala sekolah mengunjungi kelas, memanggil guru ke ruang kepala sekolah, atau ia memberikan saran kepada guru secara informal (CL/10/9/2012).

Staf administrasi tidak kalah pentingnya dengan sumber daya manusia sekolah lainnya. Staf ini mempunyai tugas untuk memberikan layanan administrasi kepada siswa dan guru untuk mendukung keefektifan pelaksanaan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai perhatian pada upaya meningkatkan mutu staf administrasi dalam rangka menciptakan sistem administrasi yang profesional.

Pada konteks ini, bahwa kepala sekolah SMAN 1 berupaya meningkatkan mutu staf administrasi dengan mengirim mereka untuk pelatihan komputer dan administrasi sekolah tentang ketatausahaan. Sampai sekarang ini, jumlah tenaga administrasi sekolah cukup memadai yang tersebar di berbagai unit kerja organisasi seperti tata usaha, laboratorium dan perpustakaan. Staf ini merupakan ujung tombak layanan sekolah untuk menciptakan tertib administrasi sekolah.

Staf administrasi merupakan sumber daya manusia sekolah di Kepala SMAN 2 Kota Gorontalo menjadi bagian penting dari organisasi sekolah. Ia mengelola administrasi sekolah secara profesional agar dapat mendukung keefektifan dan efektifitas kegiatan pendidikan. Sehingga peningkatan pada mutu staf merupakan suatu yang ia upayakan tiap tahunnya. Misalnya, ia meningkatkan kemampuan staf administrasi untuk menggunakan komputer, pelatihan bidang administrasi sekolah, layanan pada siswa dan guru untuk penggunaan media pembelajaran, ruang kelas, dan laboratorium sekolah. Tanpa sistem administrasi yang baik dan profesional maka sulit meningkatkan budaya organisasi yang sehat dan bermutu

Kepala sekolah SMA N 3 Kota Gorontalo berupaya meningkatkan mutu guru melalui upaya-upaya antara lain; pemberian supervisi, pembinaan MGMP, pelatihan, lokakarya dan seminar tentang pendidikan. Pembinaan MGMP merupakan upaya untuk meningkatkan mutu kemampuan mengajar guru. Demikian juga pemberian supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam pembelajaran di kelas. Misalnya, kepala sekolah mengunjungi kelas, memanggil guru ke ruang kepala sekolah, atau ia memberikan saran kepada guru secara informal.

Staf administrasi pada Kepala sekolah SMAN 4 Kota Gorontalo menjadi mitra strategis dengan sumber daya manusia sekolah lainnya. Staf ini mempunyai

tugas untuk memberikan layanan administrasi kepada siswa dan guru untuk mendukung keefektifan pelaksanaan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai perhatian pada upaya meningkatkan mutu staf administrasi dalam rangka menciptakan sistem administrasi yang profesional.

Pada konteks ini, bahwa kepala sekolah berupaya meningkatkan mutu staf administrasi dengan mengirim mereka untuk pelatihan komputer dan administrasi sekolah tentang ketatausahaan. Sampai sekarang ini, jumlah tenaga administrasi sekolah sebanyak 15 orang yang tersebar di berbagai unit kerja organisasi seperti tata usaha, laboratorium dan perpustakaan. Staf ini merupakan ujung tombak layanan sekolah untuk menciptakan tertib administrasi sekolah.

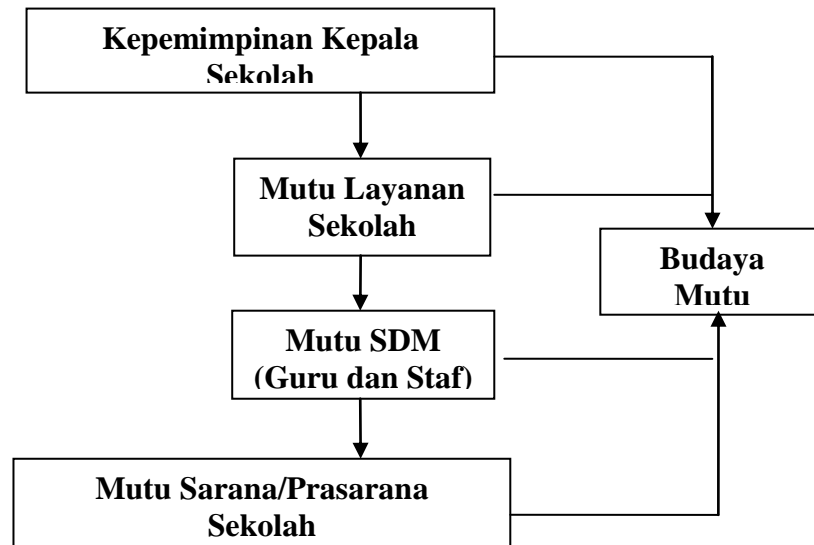
c. Mutu Sarana/Prasarana Sekolah

Kepala sekolah pada masing-masing sekolah memberikan perhatian yang tinggi pada peningkatan mutu sarana/prasarana pendidikan terciptanya mutu pendidikan. Kelengkapan sekolah memberi dampak pada perbaikan pembelajaran yang sekaligus berpengaruh terhadap prestasi siswa.

Pada konteks kasus kepala sekolah SMAN 1 Kota Gorontalo bahwa kepala sekolah 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 RAPBS. Sumber dana untuk melengkapi sarana/prasarana pendidikan berasal dari iuran orang tua, partisipasi alumni dan sponsor atau donator.

Pada Kepala sekolah SMK N 3 Kota Gorontalo ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sarana/prasarana merupakan kelengkapan sekolah yang dapat mendukung proses pendidikan berlangsung secara efektif dan efisien. Untuk itulah, sejak awal, ia berupaya melengkapi gedung sekolah dengan sumbangan dari para orang tua siswa baru dan SPP. Ia berupaya menambah kelengkapan fasilitas laboratorium, media pembelajaran, perpustakaan dan lain-lain. Misalnya, peralatan laboratorium terpadu yaitu laboratorium biologi, kimia dan fisika setiap tahun dianggarkan dana secara memadai. Demikian juga, media pembelajaran dan perpustakaan yang terus mendapat perhatian tiap tahun untuk ditingkatkan mutu dan kelengkapannya.

Untuk lebih jelas bahwa budaya mutu dalam kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.6. Budaya Mutu dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada gambar 4.6 di atas bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian penting dari upaya untuk menciptakan budaya mutu di sekolah. Kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu di SMAN 1, SMAN 3, dan SMAN 4 Gorontalo dan SMKN 1, SMKN 2 dan SMKN 4 Kota Gorontalo maka dapat dijelaskan hal-hal yang hendak diperhatikan yaitu mutu layanan sekolah, mutu guru dan staf dan mutu sarana/prasarana sekolah.

Mutu layanan sekolah merupakan faktor utama yang merupakan dimensi budaya mutu di sekolah. Layanan intrakurikuler, ektrakurikuler dan administratif yang profesional terkait dengan terbentuknya budaya mutu di sekolah. Tanpa layanan sekolah yang profesional maka sulit untuk menciptakan budaya mutu. Demikian bahwa pada masing-masing kasus penelitian ini ditemukan, juga, kuatnya upaya kepala sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sekolah.

Mutu guru dan staf sekolah merupakan faktor yang berpengaruh terhadap terciptanya budaya mutu di sekolah. Tanpa guru dan staf yang berkualitas maka peningkatan mutu pendidikan sulit dilakukan. Itulah sebabnya kepemimpinan kepala sekolah berupaya agar peningkatan mutu guru dan staf dilakukan secara terus-menerus di SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 2, dan SMKN 3 Kota Gorontalo.

Demikian juga, peningkatan mutu sarana/prasarana sekolah yang merupakan satu kesatuan dengan dua faktor di atas; mutu layanan sekolah dan mutu guru dan

staf. Sekolah yang memiliki sarana/prasarana yang bermutu lebih berpeluang untuk meningkatkan mutu pendidikan secara terencana dibandingkan dengan sekolah yang tidak memiliki sarana/prasarana yang lengkap. Itulah sebabnya bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu berupaya untuk meningkatkan mutu sarana/prasarana guna mendukung terciptanya mutu pendidikan secara berkesinambungan di sekolah.

B. PEMBAHASAN

Pada pembahasan ini dijelaskan tentang hasil diskusi terhadap temuan masing-masing kasus yang dipadukan dengan teori-teori terkait. Adapun pembahasan ini meliputi ; 1) kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu meliputi; a) artikulasi visi dan misi, b) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah, c) simbol sekolah, d) penghargaan di sekolah, e) hubungan sosial dan emosional, f) desain organisasi, 2) dan budaya mutu di sekolah meliputi; a) mutu layanan sekolah, b) mutu guru dan staf, c) mutu sarana/prasarana pendidikan.

1. Kepemimpinan Model PLQC Kepala Sekolah di SMA/SMK se-Kota Gorontalo

Kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di SMA/SMK se- Kota Gorontalo merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan budaya mutu sekolah. Masing-masing sekolah menengah tersebut memiliki tradisi kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada kuatnya artikulasi visi dan misi sekolah, nilai-nilai kepemimpinan dan seterusnya. Ini artinya, bahwa budaya mutu sekolah terwujud dengan perencanaan yang sistematis-sistemik dan terorganisir secara profesional. Budaya mutu di sekolah berkembang dengan baik tentu bukanlah sebuah keberuntungan organisasi (*the lucknees of organization*). Tapi ia menjadi milik organisasi manakala dipersiapkan secara terorganisir dan profesional.

Tanpa kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu maka kesinambungan mutu sekolah dari tahun ke tahun akan mengalami tantangan-tantangan budaya (*the cultural*

challenges). Bahkan sebuah capaian mutu di suatu organisasi, yang telah dicapai, akan mengalami kemerosotan apabila ia tidak ditopang sistem budaya mutu yang baik. Itulah sebabnya, makna penelitian ini untuk menelusuri peran kepemimpinan kepala sekolah untuk membangun budaya mutu pada sekolah menengah. Sehingga ia sebagai pemimpin organisasi mempunyai tanggung jawab tinggi untuk memimpin sekolah pada semua aspeknya seperti aspek pendidikan, sosial budaya dan sumber daya sekolah.

Berdasarkan paparan data ditemukan pada beberapa SMA/SMK se- Kota Gorontalo menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah yang tinggi pada budaya mutu berlangsung di sekolah dari tahun ke tahun. Kepemimpinannya mempengaruhi semua aspek organisasi karena ia berperan sangat dominan di dalamnya, utamanya dalam peningkatan mutu. Misalnya, semua aktivitas sekolah yang terkait dengan akademik dan non akademik harus dalam kendali dan pengawasan kepala sekolah.

Pada kepala sekolah SMAN 1 Kota Gorontalo, misalnya, kebijakan kepala sekolah dalam hal pembelian alat laboratorium biologi berdasarkan usulan dari koordinator mata pelajaran biologi. Tapi keputusan tentang hal itu harus mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah. Demikian juga, pada kepala sekolah SMK Negeri 3 Kota Gorontalo, untuk pengadaan buku perpustakaan pihak kepala sekolah telah menganggarkannya secara jelas di RAPBS (rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah) tiap tahunnya. Berdasarkan data ini ditemukan bahwa kebijakan semua unit-unit organisasi pada masing-masing sekolah harus didasarkan pada hasil konsultasi atau arahan kepala sekolah. Inilah yang membuktikan bahwa kuatnya peran kepemimpinan kepala sekolah, pada temuan masing-masing kasus tersebut, pada pembangunan budaya mutu di sekolah menengah.

Kepala sekolah mempunyai otoritas dan pengaruh tinggi pada upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan yang lemah mengalami kesulitan pada pembangunan budaya mutu sehingga ia menghadapi berbagai tantangan budaya (*cultural challenges*) di sekolah. Bentuk kuatnya peran kepemimpinannya, misalnya, pada kasus-kasus penelitian ini, bagaimana ia mengembangkan visi dan misi, nilai-nilai kepemimpinan, sistem penghargaan, sistem simbol, desain organisasi, hubungan sosial dan emosional sehingga terbentuk budaya mutu sekolah yang kuat pada berbagai program dan kegiatan sekolah.

Kepala sekolah, juga, mengembangkan budaya mutu pada masing-masing sekolah tersebut. Misalnya, peningkatan mutu layanan sekolah; layanan intrakurikuler, layanan ekstrakurikuler dan layanan administratif sekolah; peningkatan mutu sumber daya pendidikan; peningkatan mutu guru dan staf dan peningkatan mutu sarana/prasarana pendidikan.

Berdasarkan pada paparan temuan penelitian sejalan dengan pendapat Sergiovanni (1991;100-107) menjelaskan tentang hirarki kemampuan kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan kepemimpinan teknis mengarah pada tugas kepala sekolah sebagai manajer (*management engineer*), kemampuan kepemimpinan manusiawi mengarah pada kemampuan manusiawi kepemimpinan (*human engineer*), kemampuan kepemimpinan pendidikan mengarah pada kemampuan kepemimpinan pada pembelajaran dan persekolahan, kemampuan kepemimpinan simbolik mengarah pada kemampuan kepemimpinan aspek-aspek simbolik, kepala sekolah diasumsikan berperan sebagai “chiep” (*the role of chiep*), dan kemampuan kepemimpinan budaya mengarah pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah membangun budaya sekolah yang kuat, kepala sekolah berperan sebagai “*high preist*” (*the role of high preist*).

Menurut Sergiovanni (1991) tiga dari kemampuan kepemimpinan kepala sekolah tersebut mengarah pada kompetensi dasar kepemimpinan untuk mengupayakan dan menjaga mutu persekolahan, seperti *management engineer*, *human engineer* dan *the role of chiep*. Sedangkan dua peran yang terakhir merupakan kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan organisasi sekolah unggul (*excellent school organization*); di mana kepala sekolah mempunyai kualitas-kualitas kepemimpinan simbolik dan budaya. Demikian juga penelitian ini menerima pendapat Owens (1991) bahwa kepemimpinan kepala sekolah pendekatan simbolis dan budaya mengarah pada terbentuknya budaya sekolah yang sehat hingga ia melahirkan budaya mutu .

Pada pembahasan fokus ini dijelaskan tentang kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu berdasarkan temuan pada masing-masing sekolah menengah tersebut.

Pada fokus ini akan dibahas secara berurutan sebagai berikut; a) artikulasi visi dan misi sekolah, b) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah, c) sistem simbol sekolah, d)

sistem penghargaan, e) hubungan sosial dan emosional kepala sekolah, f) dan disain organisasi sekolah.

a) Artikulasi Visi dan Misi Sekolah

Visi dan misi sekolah merupakan dua inti organisasi yang saling menguatkan. Visi sebagai apa yang didambakan organisasi di masa depan (*what do we want to have*). Sedangkan misi sebagai tentang dambaan semua komponen organisasi akan menjadi apa di masa depan (*what do we want to be*) (Simano, 1998). Visi mengarah pada pembentukan citra diri organisasi, ia sebagai ikatan moral (*moral bonding*), dan misi pada pembentukan budaya sekolah, ia sebagai ikatan budaya (*cultural bonding*), bagi semua komponen sekolah. Dengan pernyataan lain bahwa visi dan misi sebagai acuan berpikir, acuan bertindak dan acuan berperilaku guru, siswa, dan staf lainnya.

Pada konteks Kepala sekolah SMAN 1 dan Kepala sekolah SMKN 3 Kota Gorontalo bahwa kepala sekolah berupaya mengartikulasikan visi dan misi melalui program kerja jangka panjang dan jangka pendek untuk membangun dan memelihara budaya mutu sekolah secara berkesinambungan. ia melakukan sosialisasi visi dan misi kepada semua komponen untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya. Sehingga perhatiannya pada visi dan misi sekolah sangat tinggi. Lahirnya, visi dan misi merupakan bagian yang integral dari kepemimpinan kepala sekolah. untuk meningkatkan keefektifan organisasi.

Misalnya, pada Kepala sekolah SMAN 1 Kota Gorontalo di atas, bahwa visi menjadi bentuk komitmen kepala sekolah selama memimpin sekolah. Kuatnya visi sekolah mencerminkan kuatnya kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan sekolah negeri ini di kota Gorontalo. Sasaran utama visinya yaitu bagaimana mengembangkan siswa/i yang beriman, bertaqwa, cerdas, berbudi pekerti luhur, berkemauan kuat dan berbadan sehat.

Pada Kepala sekolah SMKN 3 Kota Gorontalo, misalnya, kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan upaya-upaya pencapaian misi melalui program dan kegiatan sekolah untuk membina siswa menjadi generasi yang didambakan. Sekolah memberikan pembinaan yang intensif tentang Keagamaan, proses pembelajaran, bimbingan dan konseling dan lain-lain. Iamengupayakan visi menjadi spirit organisasi sekolah agar semua komponen menyadari visi sekolah.

Di sinilah tugas kepala sekolah agar visi dapat menjadi *powerfull* bagi guru, siswa dan staf sehingga sekolah mampu untuk meningkatkan mutu lulusan dan prestasi. Visi dapat “menggerakkan” sekolah ini untuk menjadi sekolah menengah yang mempunyai budaya mutu, yang berkesinambungan dari tahun ke tahun. Ia dapat membangun sinergi semua komponen organisasi. Ia merupakan ruh dan spirit organisasi (*the soul and spirit of organization*).

Sejalan dengan visi sekolah pada Ks. SMAN1 dan Ks. SMKN 3 Kota Gorontalo, maka misi sekolah sebagai bentuk nyata dari pemahaman terhadap visi, yang terimplementasi pada berbagai program kerja sekolah setiap tahunnya. Misi merupakan interpretasi dari visi sekolah yang terimplementasi pada rencana kegiatan jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga misi merupakan dambaan tentang organisasi akan menjadi apa di masa depan. Artinya, misi mengarahkan sekolah dan anggotanya menuju citra organisasi yang didambakan.

Misalnya, pada kasus Ks. SMAN 1 Kota Gorontalo bahwa bentuk sosialisasi dan penerapan visi sekolah pada organisasi maka pihak kepala sekolah mengupayakan penciptaan suasana sekolah kondusif melalui dua aspek yaitu; aspek statis meliputi; visi dan misi sekolah, program atau kegiatan sekolah, tata tertibsekolah, sarana/prasarana sekolah, taman/tempat bermain/berolahraga. Sedangkan aspek dinamis meliputi; ketauladanan, tata pergaulan (ucapan salam, saling menghormati, saling asih, asah dan asuh), dan suasana belajar di kelas demokratis, menyenangkan aktif dan kreatif).

Pada Ks.SMKN 3 Kota Gorontalo bahwa kepala sekolah menekankan nilai-nilai keagamaan menjadi landasan perilaku sehari-hari semua komponen sekolah seperti ucapan salam, pakaian jilbab, dan pembinaan Keagamaan. Ia mendidik agar siswa senantiasa memiliki akhlaqul karimah (*prilaku mulia*) di sekolah. Misalnya, ucapan salam antara sesama warga sekolah, pembinaan membaca al-Qur'an, disiplin, taat pada tata tertib sekolah dan lain-lain. Di samping itu, frekuensi kegiatan keagamaan di tingkatkan pada kegiatan ekstrakurikuler, utamanya sebagai sekolah *boarding school*.

Pada dua kasus di atas kepala sekolah melakukan sosialisasi visi dan misi sekolah pada awal tahun ajaran baru, apel bendera, dan pertemuan antara guru, orang tua siswa, dan karyawan sekali persemester. Hal ini untuk meningkatkan pemahaman semua komponen terhadap visi dan misi sekolah. Ia akan memberi makna bagi peningkatan mutu sekolah manakala ia mampu diterjemahkan semua

komponen pada kegiatan-kegiatan sekolah. Dan sebaliknya, bahwa tanpa sosialisasi yang intensif maka visi dan misi akan menjadi tidak dapat dipahami semua komponen. Untuk itulah pentingnya peran kepala sekolah untuk mensosialisasikan visi dan misi sekolah secara terus menerus.

Kekuatan visi dan misi sekolah adalah untuk meningkatkan semangat serta sebagai sumber inspirasi anggota untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja secara profesional. Artinya, visi dan misi dapat mengarahkan moralitas anggota untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semua komponen sekolah hendaknya mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap visi dan misi yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan paparan itu maka temuan penelitian ini menerima pendapat Siagian (1995) visi dan misi merupakan maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas sekaligus membedakannya dengan organisasi lainnya. Demikian, juga Muorgatroyd dan Morgan (1994) menegaskan tiga fungsi visi sekolah yaitu; memberi inspirasi bagi anggota organisasi, sebagai dasar pembuatan keputusan organisasi, menggerakkan energi anggota agar terfokus pada perbaikan mutu.

Saskhin dan Molly (2003) menjelaskan juga bahwa ada empat langkah dalam membangun visi yang kuat yaitu; mengekspresikan visi, menjelaskan sebuah visi, melaksanakan sebuah visi, dan memperluas jangkauan sebuah visi. Sedangkan visi sekolah menurut Mourgatroyd dan Morgan (1994) hendaknya merupakan kepemilikan (*ownership*) dan komitmen (*commitment*) dasar dalam diri organisasi yang didambakan anggota dan masyarakat luas. Tampak bahwa pada kedua kasus tersebut kepala sekolah mengekspresikan visi, menjelaskan visi, melaksanakan visi, dan memperluas jangkauan visi sekolah.

Sedangkan Osborne dan Gaebler (1992) menjelaskan agar organisasi yang digerakkan oleh misi dengan keunggulan sebagai berikut; 1) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien, 2) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efektif dan lebih baik, 3) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih fleksibel, 4) organisasi yang digerakkan oleh misi akan mempunyai semangat lebih tinggi. Menurut Kotter dan Heskett (1997) bahwa proses terbentuknya budaya organisasi pemimpin mentransformasi visi, nilai, dan keyakinan untuk menjadi peraturan dan perilaku bagi semua komponen hingga terbentuk budaya organisasi yang kuat.

Berdasarkan paparan di atas maka penelitian ini menerima pendapat Yukl (1994) makna 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.

Kepala sekolah berupaya agar visi dan misi sekolah pada Ks. SMAN 1 Kota Gorontalo dapat terinternalisasi pada kehidupan sekolah, khususnya guru, siswa dan karyawan. Ia mengupayakan visi dan misi dapat menjadi faktor utama bagi pembentukan budaya mutu di sekolah agar proses pendidikan berlangsung dengan baik. Tanpa peran kepala sekolah yang optimum untuk meningkatkan penghayatan dan penerapan visi sekolah maka sulit ia mampu menjadi nilai penggerak (*the driver value*) bagi kehidupan sekolah. Pada Kepala SMAN 3 Kota Gorontalo, juga dapat dilihat kemampuan kepala sekolah untuk mengekspresikan, menjelaskan, melaksanakan, memperjelas jangkuan sebuah visi sekolah sehingga ia menjadi bagian yang menyatu dengan kehidupan sekolah. Pencitraan diri kepala sekolah terhadap visi sekolah berdampak pada pembentukan budaya mutu di sekolah.

Pada konteks dua kasus di atas bahwa visi dan misi sekolah merupakan pencitraan diri kepala sekolah untuk meningkatkan mutu di masing-masing sekolah. Artikulasi kepala sekolah terhadap visi dan misi sekolah akan memberikan makna bagi peningkatan keefektifan kepemimpinannya membawa sekolah menjadi sekolah yang berbudaya mutu secara berkesinambungan dari tahun ke tahun. Di sinilah, kepala sekolah sangat berpengaruh untuk meningkatkan budaya mutu pada masing-masing sekolah.

Visi merupakan suatu penggerak dan sumber inspirasi sekolah untuk melakukan program dan kegiatan yang dapat membina siswa/i menjadi siswa/i yang didambakan. Visi sebagai ikatan moral (*moral bonding*) bagi anggota organisasi sehingga kepala sekolah dapat melakukan program kerja sekolah secara terencana dan terorganisir dengan efektif dan efisien. Untuk itulah, kepala sekolah mengartikulasikan visi sekolah dalam bentuk program kerja sekolah setiap tahun.

Sehingga berdasarkan temuan pada dua kasus di atas maka sejalan dengan pendapat Caldwell dan Spink (1993) dan Yukl (1994) bahwa pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah mempengaruhi, merubah dan mempertahankan budaya sekolah yang kuat sesuai dengan visi organisasi yang sudah disepakati..

Sedangkan menurut Sallis (2006) bahwa peran utama pemimpin pendidikan antara lain memiliki visi yang jelas tentang mutu terpadu organisasi sekolah dan memiliki sikap teguh untuk menghindari penyimpangan dari budaya organisasi.

Hal di atas menerima pendapat Owens (1990:162) yang menjelaskan penelitian tentang kepemimpinan pada organisasi sekolah ada 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 kepala sekolah membangun konsensus terhadap semua anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan budaya mengarah pada upaya kepala sekolah membangun budaya sekolah yang kuat.

b. Nilai-Nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah

Nilai-nilai kepemimpinan merupakan landasan mendasar dari budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah pada masing-masing kasus ini meyakini nilai-nilai yang dapat menciptakan keefektifan kepemimpinannya. Nilai tersebut menjadi keyakinan kepala sekolah yang kemudian ditransfer pada kehidupan warga sekolah. Dengan nilai-nilai ini maka ia berupaya meningkatkan budaya mutu. Hal ini terkait dengan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinan. Nilai-nilai ini mempengaruhi lahirnya budaya sekolah, termasuk mutu sekolah tersebut.

Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dapat merupakan nilai yang diyakini secara pribadi kemudian diterapkan secara laten dalam kehidupan sehari-hari. Adapun nilai-nilai tersebut, pada Kepala SMAN 1 Kota Gorontalo, yaitu; disiplin tinggi, kejujuran, keberanian pada inovasi, demokrasi untuk kebersamaan, dan tanggung jawab pada tugas. Misalnya, nilai kedisiplinan maka kepala sekolah menciptakan tata tertib siswa dan guru. Sedangkan pada Kepala SMK N 1 bahwa nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah yang ditemukan antara lain; disiplin tinggi, kebersamaan dalam organisasi, amanah, tanggung jawab pada tugas, dan pengabdian tinggi.

Berdasarkan temuan bahwa penelitian ini menerima pendapat Spink dan Cadwill (1993) bahwa nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah memberi pengaruh terhadap terciptanya sekolah unggul, seperti yang ditemukan, yaitu kualitas, keefektifan, persamaan, efisiensi dan pemberdayaan. Demikian juga,

Ekosusilo (2003) berpendapat bahwa keunggulan sekolah tercapai akibat nilai-nilai dasar yang menjadi keyakinan kepala sekolah, yaitu nilai keunggulan, nilai pengabdian, dan pelayanan, dan nilai ibadah (*pengabdian*) dan nilai amanah (*tanggung jawab*).

Demikian juga menurut pendapat Hughes, Ginnet dan Curpy (2002:139) bahwa nilai-nilai dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam enam cara, yaitu; 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.

Selanjutnya pendapat Jones (2003:209) menjelaskan bahwa 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.

c. Simbol Sekolah

Menurut Zendin (1990) simbol berupa tindakan-tindakan atau obyek-obyek material yang diterima secara sosial sebagai gambaran nyata tentang sesuatu hal. Artinya, setiap organisasi memiliki simbol masing-masing sesuai dengan visi, misi dan nilai-nilai yang dihargai di sekolah. Simbol sebagai sarana untuk melestarikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga organisasi dari generasi ke generasi. Sehingga ia merupakan dimensi kunikan budaya yang dimiliki suatu organisasi, yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Simbol ini mencerminkan kerangka ideal dari pencitraan dalam bentuk tindakan dan obyek-obyek material organisasi yang diterima oleh warga sekolah.

Pada SMAN 1 Kota Gorontalo bahwa simbol mencerminkan nilai-nilai simbolik, yaitu; persatuan, persaudaraan, rasa kekeluargaan, kesucian, keberanian, kemuliaan, ketabahan dan kesuburan yang harus diwujudkan di lingkungan

sekolah. Pada lagunya mengandung nilai-nilai yaitu membenci kejahatan, pendidikan yang mulia, kesejahteraan dan menuntut ilmu untuk kepentingan negara atas bimbingan Tuhan, kedisiplinan, persatuan untuk kebersamaan, dan kebenaran. Pada SMAN 1 ditemukan bahwa simbol-simbol yang tercermin pada nilai-nilai sekolah tampak di setiap dinding sekolah.

Kepala sekolah SMAN 3 Kota Gorontalo menjelaskan bahwa simbol mengandung nilai-nilai yaitu kesempurnaan hidup, beribadah, kedamaian, integrasi iman-taqwa dan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan berdisiplin tinggi dan berprestasi. Makna simbolik pada pemaknaan lambang pada SMAN 1 Kota Gorontalo, pewarnaan dan lagu tersebut mengandung arti bahwa sekolah ini memiliki komitmen pada nilai-nilai Keagamaan dan kebangsaan yang tinggi berawal dari visi dan misi organisasi sekolah. Nilai-nilai simbolik ini mewarnai setiap program dan kegiatan sehari-hari dalam rangka mencapai visi tersebut. Hal inilah merupakan nilai-nilai yang membantuk budaya mutu sekolah dari tahun ke tahun.

Pemaknaan lambang dan lagu pada masing-masing kasus di atas merupakan keunikan dan pencitraan sekolah ini secara budaya dalam bentuk nilai-nilai organisasi. Sehingga semua komponen mempunyai keyakinan serta menerapkan nilai-nilai yang tersirat dan tersurat pada lambang tersebut dalam kehidupan sekolah. Nilai-nilai yang tersirat pada lambang dan lagu mars merupakan bagian dari pemahaman mendasar terhadap citra sekolah.

Berdasarkan paparan itu maka penelitian ini menerima pendapat Schien (1992:10) simbol-simbol integral merupakan ide-ide, perasaan, dan 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 sekolah. Hal ini juga diungkapkan Brooks (2003:249) bahwa simbol organisasi untuk memahami apa yang diharuskan dan diharapkan, apa norma dan nilai-nilai organisasi serta bagaimana diterapkan dan konsekwensinya. Bahkam simbol-simbol dan pemaknaannya dapat merupakan *“the heart of the concept of culture”*. Demikian juga Owens (1990:16) mengatakan sistem simbol sebagai keunikan sekolah yang diupayakan menjadi kenyataan.

Misalnya, pada Kepala sekolah SMAN 1 dan Kepala sekolah SMKN 1 Kota Gorontalo, masing-masing terdapat nilai-nilai pemaknaan terhadap simbol

yaitu persatuan, persaudaraan, rasa kekeeluargaan, kesucian, keberanian, kemuliaan, ketabahan, kesuburankeimanan, ketaqwaan, dan keimanan, ketaqwaan, berdisiplin tinggi, beraakhlakul karimah dan sesuai dengan nilai-nilai keagamaan. Nilai-nilai ini memberikan warna tersendiri bagi kehidupan warga sekolah.

d. Penghargaan di Sekolah

Penghargaan sebagai upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan organisasi sekolah. Ia mengarahkan pemimpin untuk membedakan mana kegiatan yang mendapat penghargaan dan tidak (Robbin, 1984). Hal ini akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan motivasi dan prestasi kerja semua komponen sekolah. Guru dan staf termotivasi untuk meningkatkan prestasi dan unjuk kerjanya apabila diberikan penghargaan yang layak atas pelaksanaan tugasnya.

Penghargaan berdasarkan prestasi kerja memberi pengaruh pada peningkatan kinerja semua komponen sekolah. Ia menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja guru staf dan siswa di sekolah. Bahkan penghargaan merupakan sumber kekuasaan (*source of power*) untuk meningkatkan pengaruh kepala sekolah terhadap bawahannya (Yukl, 1994). Pengaruh kepala sekolah yang kuat akan berpengaruh pada keefektifan kepemimpinan yang mendukung pencapaian visi dan misi.

Pada Kepala SMAN1Kota Gorontalo bahwa sistem penghargaan sebagai berikut; penjenjangan karir, pemberian gaji, pemberian insentif, penghargaan kepada siswa berprestasi. Semua bentuk penghargaan ini dapat menciptakan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Artinya, dengan sistem penghargaan yang dibentuk kepala sekolah maka ia memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja semua komponen sekolah.

Misalnya, seleksi guru berprestasi berawal dari penilaian yang dilakukan kepala sekolah, siswa, wali kelas, dan wakil kepala sekolah. Selanjutnya mereka diseleksi sebanyak 10 orang yang paling tinggi nilai testnya untuk mengikuti test dan penulisan karya ilmiah. Setelah itu dipilih lima orang yang ditetapkan sebagai guru berprestasi.

Pada Kepala sekolah SMKN 3 Kota Gorontalo bahwa penghargaan didasarkan pada prinsip keadilan motivasi kerja, dan prestasi, pemberian gaji, honorarium, dan insentif, pendidikan, pemberian jabatan, kenaikan golongan, dan

pemberian sangsi. Makna penting penghargaan merupakan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah.

Misalnya, guru dan staf yang mempunyai prestasi dipromosikan untuk menempati jabatan seperti menjadi wali kelas, wakil kepala sekolah, kepala sekolah dan lain-lain. Hal ini tentu akan mempengaruhi kesejahteraannya karena ia mendapatkan honorarium dari tugas tambahan yang didapatkannya. Demikian juga, guru yang mempunyai prestasi lebih cepat untuk mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah atas pengajuan kenaikan golongannya.

Berdasarkan penelitian di atas maka penelitian ini menerima pendapat Schien (1992: 233-234) 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. Menurut Yukl (1989: 205-207) bahwa imbalan ekstrinsik dan intrinsik memberi pengaruh pada peningkatan kinerja bawahan atas tugas yang diberikan.

Demikian juga menurut Hughes, Ginnet dan Curpy (2002:118-119) pemimpin diharapkan menentukan jenis penghargaan yang diterima, penghargaan yang diidambakan 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 dan program sekolah (Hanson, 1991).

e. Hubungan Sosial dan Emosional

Hubungan sosial dan emosional sebagai bentuk hubungan kepemimpinan kepala sekolah 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 sekolah. Di mana hubungan yang efektif memberi pengaruh pada keefektifan kepemimpinan sehingga terbentuk budaya sekolah yang kuat.

Pada Kepala SMK Negeri 3 Gorontalo kepala sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinan melakukan hubungan dengan semua komponen

sekolah. Hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah sebagai upaya menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Itulah sebabnya ia melakukan hubungan ketauladanan, kesjawatan, dan emosi keagamaan dengan semua komoponen sekolah. Misalnya, ia melakukan pembinaan dalam bentuk rapat bulanan, mingguan, dan informal antara guru, staf dan siswa untuk mengevaluasi pencapaian program dan kegiatan sekolah. Ia memberikan supervisi kepada guru, menagadakan diskusi dengan koordinator mata pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran di kelas.

Pada Kepala Sekolah SMAN Kota Gorontalo juga kepala sekolah melakukan hubungan dengan guru, siswa, staf sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinannya. Adapun jenis-jenis hubungan yaitu hubungan sialturahmi, hubungan ketauladanan, hubungan kekeluargaan, dan hubungan emosi keagamaan. Misalnya, hubungan silaturahmi pada bentuk pelaksanaan pengajian sekali sebulan, mengunjungi keluarga guru dan staf yang sedang sakit, arisan keluarga guru dan staf. Hubungan kesejawatan dengan guru dan karyawan dalam bentuk pemberian supervisi, bertukar pikiran dengan wali kelas, petugas BP/BK dan pembina OSIS, penilaian kepada para guru dan staf dan lain-lain.

Berdasarkan paparan di atas maka penelitian ini menerima pendapat Sergiovanni (1991) kepemimpinan kepala sekolah merupakan bentuk hubungan manusiawi pada organisasi sekolah. Di sini kepala sekolah 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 stafnya di sekolah. Goleman (1995 & 2001) menjelaskan tentang pentingnya hubungan sosial dan emosional pemimpin dengan anggota oraganisasi agar tercipta kepemimpinan yang sehat.

Demikian juga, paparan itu menerima pendapat Arifin (1998) ditemukan bahwa kepala sekolah menggunakan nilai-nilai religio-kultural untuk meningkatkan kinerja para guru di sekolah. Ini artinya, bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu dimana ia berupaya untuk membangun dan mempertahankan budaya sekolah yang kuat. Misalnya, para Kepala SMAN 1, SMAN 3, dan SMAN 4 dan Kepala Sekolah SMKN 1 dan Kepala Sekolah SMKN 2, dan SMKN 4 Kota Gorontalo, mereka menggunakan pesan-pesan agama untuk meningkatkan motivasi dan memberi semangat guru, staf dan siswa.

Kepala sekolah membangun hubungan emosional dengan semua komponen dengan pendekatan keagamaan.

f. Desain Organisasi Sekolah

Desain organisasi 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 kepala sekolah dengan unit-unit lainnya lebih tampak pada disain dan struktur organisasi; baik bawahannya. Desain dapat merupakan penegasan terhadap mekanisme kerja yang berlaku di sekolah. Hal ini berdampak pada penciptaan keefektifan dan efisiensi untuk mencapai visi dan misi sekolah

Desain organisasi pada kepala 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 kepala sekolah seperti wakil kepala sekolah (Waka) mempunyai tanggung jawab pada atasannya. Sedangkan pola hubungan komando dan koordinasi berlangsung antara kepala sekolah dengan lainnya.

Hubungan komando dapat menciptakan keefektifan komunikasi kepala sekolah dalam rangka menyampaikan keputusan atau kebijakan sekolah untuk dilaksanakan para pembantunya. Hubungan koordinasi kepala sekolah merupakan upaya meningkatkan kerja sama antara masing-masing unit sekolah yang bersifat konsultatif. Kepala sekolah sebagai orang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sekolah secara keseluruhan dilihat dari tingginya hubungannya dengan semua unit organisasi.

Desain organisasi pada SMK Negeri I Gorontalo merupakan organisasi bersifat organik, yang mana pada sekolah ini tidak terjadi pembagian tugas yang beragam. Sedangkan pola hubungan organisasi sekolah 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 kepala sekolah dengan para wakil kepala sekolah dan sebaliknya merupakan hubungan konsultasi. Hubungan konsultasi ditemukan pada hubungan kepala sekolah dengan Yayasan, Dinas Pendidikan Kota dan Dinas Pendidikan Provinsi, dan para waka kepada kepala sekolah untuk melaksanakan kegiatan sekolah. Misalnya, pada konteks ini, kepala

sekolah memberikan masukan tentang kinerja guru untuk ditindaklanjuti Yayasan atau Dinas Kota. Sehingga tampak pada struktur organisasi bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin puncak memiliki peran utama terhadap pelaksanaan pendidikan.

Sejalan dengan temuan diatas bahwa Liphm, Rankin, dan Hoeh (1985:28-31) menjelaskan bahwa desain organisasi mencerminkan hubungan kekuasaan dan wewenang, koordinasi, rentang kontrol, dan kesatuan perintah, hubungan antara guru dan staf di sekolah. Pada temuan kedua kasus di atas bahwa tercermin hubungan antara kepala sekolah dengan guru, staf dan komponen lainnya dalam hubungan pembagian tugas dan wewenang, perintah, koordinasi dan kontrol terhadap masing-masing unit kerja organisasi.

Berdasarkan paparan di atas maka penelitian ini menerima pendapat Schen (1997) yang mengatakan bahwa disain dan struktur di bangun masing-masing pemimpin termasuk para pendiri, agar lebih efektif dan efisien untuk mencapai visi dan misi organisasi. Mereka memiliki karakteristik tersendiri untuk membangun hubungan dengan bawahannya. Misalnya, pada Kepala SMAN 3 Kota Gorontalo bahwa disain dan struktur bersifat desentralistis karena pembagian unit kerja yang tinggi namun tetap otoritas pada kepala sekolah. Berbeda dengan pada Kepala Sekolah SMAN 2 Kota Gorontalo bahwa disain dan struktur bersifat sentralistis karena terpusat pada kepala sekolah yang mempunyai wewenang tinggi termasuk mewakili institusi kementerian agama di provinsi Gorontalo.

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

B. Budaya Mutu di Sekolah

Pada masing-masing kasus penelitian ini ditemukan wujud budaya mutu yang dilakukan masing-masing kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Budaya

mutu pada masing-masing sekolah sebagai perbaikan pendidikan yang dilakukan kepala sekolah pada masing-masing kasus di atas. Melalui upaya-upaya yang pernah dilakukan kepala sekolah maka prestasi sekolah dan siswa dapat meningkat dari tahun ke tahun dengan baik.

Kepala sekolah mengarahkan kepemimpinannya untuk membangun budaya mutu sekolah yang kuat. Ia berupaya untuk memberikan pemahaman atas visi dan misi sekolah, menerapkan nilai-nilai, simbol, penghargaan, dan disain organisasi sekolah yang profesional dan porposional untuk membangun budaya mutu.

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam rangka menciptakan budaya mutu di pada masing-masing kasus tersebut. Ia meningkatkan mutu layanan sekolah, 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 kepala sekolah yang tinggi pada kepemimpinan sekolah telah memberikan dampak pada terbentuknya budaya sekolah yang kuat.

1. Mutu Layanan Sekolah

Peningkatan mutu layanan intrakurikuler akan memberi dampak pada peningkatan mutu pendidikan pada Kepala SMA Negeri 1 Gorontalo. Layanan ini merupakan layanan utama kepada siswa di sekolah. Kepala sekolah mengupayakannya melalui peningkatan; mutu guru; meliputi kualitas perencanaan pengajaran, ketertiban guru, dan unjuk kerja (*performance*) guru pada kegiatan belajar mengajar, sarana/prasarana dan iklim kelas, inval 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

Peningkatan layanan ekstrakurikuler sebagai upaya memberikan layanan pendidikan dan minat bakat siswa/i di sekolah. Layanan ini memberikan peningkatan mutu program ekstrakurikuler pada kegiatan-kegiatan sekolah, yang dapat menunjang prestasi akademik dan non akademik. Beranekaragamnya kegiatan mencreminkan perhatian kepala sekolah yang tinggi terhadap layanan ini. Sehingga dalam peraturan tata tertib siswa maka siswa wajib mengikuti salah satu dari kegiatan ekstrakurikuler.

Misalnya, bentuk layanan mutu layanan ekstrakurikuler, yaitu penyusunan program ekstrakurikuler lebih awal, seperti peserta, waktu, guru yang membina dan

tempatnyanya selama satu semester. Keragaman jenis kegiatan sebanyak 28 jenis untuk memberikan alternatif pilihan pada siswa. Para siswa lebih banyak mengikuti kegiatan yang mendukung pelajaran intrakurikuler sehingga muncul klub-klub mata pelajaran seperti klub biologi, klub kimia, klub fisika, dan lain-lain, yang mendapat pembinaan langsung dari para guru.

Layanan administrasi pada Kepala SMA Negeri 4 Gorontalo merupakan bagian penting dari layanan sekolah. Kepala tata usaha mempunyai peran penting dalam meningkatkan kelancaran proses pendidikan dengan dukungan administrasi yang profesional. Ia memberikan layanan yang terbaik kepada siswa, guru dan masyarakat luas secara profesional dan penuh keramahan. Misalnya, layanan pembayaran SPP, surat -menyurat, absensi siswa, dan layanan terhadap tamu sekolah. Pelayanan yang ramah dari staf administrasi juga memberikan makna penting bagi keefektifan segala hal yang terkait dengan tata usaha di sekolah.

Layanan intrakurikuler merupakan layanan utama pada Kepala SMK Negeri 3 Gorontalo dalam rangka melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Sehingga kepala sekolah memberi perhatian untuk meningkatkan layanan intrakurikuler kepada siswa. Layanan ini terkait dengan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Di sini kepala sekolah menciptakan kondisi kondusif bagi pembelajaran dengan membina guru, menggunakan metode dan strategi dan melengkapi media pembelajaran di sekolah. Untuk itulah sekolah ini telah mampu meluluskan siswa 100% pada ujian nasional selama tiga tahun ajaran berturut-turut sekalipun dengan input yang sangat variatif.

Layanan ekstrakurikuler memberikan makna penting bagi peningkatan mutu pendidikan. Oleh Kepala SMK N 1 Gorontalo berusaha memberikan upaya layanan ekstrakurikuler secara lebih baik kepada siswa. Kemampuan kepala sekolah untuk mengelola layanan ini secara baik berdampak terhadap perbaikan prestasi siswa. Kegiatan ini diarahkan untuk mendukung kegiatan intrakurikuler.

Kegiatan ekstrakurikuler dibagi menjadi dua yaitu ekstrakurikuler wajib diikuti berkaitan dengan kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler pilihan berkaitan dengan pengembangan bakat dan minat siswa dalam bidang penulisan karya ilmiah, seni, olah raga dan lain-lain. Kepala sekolah mewajibkan ekstrakurikuler untuk diikuti oleh semua siswa dalam rangka membentuk kepribadian yang beriman, bertaqwa, berilmu sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Mutu layanan administrasi oleh kepala SMK N 1 Gorontalo menjadi perhatiannya untuk memberikan pelayanan kepada guru, siswa dan masyarakat umum.

Administrasi sekolah memberi dampak pada keefektifan dan efisiensi proses pendidikan. Tanpa dukungan ini, maka sulit menciptakan organisasi sekolah yang kondusif bagi pembelajaran. Itulah sebabnya kepala sekolah memberikan perhatian tinggi untuk memperbaiki layanan administrasi.

Kepala sekolah juga mengklasifikasikan administrasi sekolah ini meliputi administrasi peserta didik, administrasi kepegawian, administrasi keuangan, administrasi perlengkapan, administrasi persuratan, administrasi humas dan administrasi pengawasan. Hal ini untuk memberikan keefektifan layanan administrasi kepada semua komponen sekolah.

Pada konteks di atas bahwa kepala sekolah juga membuat jadwal pelajaran untuk meningkatkan keefektifan pelaksanaan pembelajaran, yang menyangkut jadwal, jenis pelajaran, waktu, tempat dan guru yang mengajar. Masing-masing guru mendapatkan ini sebelum masa kegiatan belajar mengajar di mulai. Di samping itu, juga kepala sekolah berupaya untuk memperbaiki profesionalisme guru dan kelengkapan media pembelajaran yang tersedia di sekolah.

2. Mutu Guru dan Staf Sekolah

Peningkatan mutu guru di SMA N I Gorontalo adalah salah satu bentuk budaya mutu untuk meningkatkan mutu secara berkesinambungan. Tanpa mutu guru yang baik maka kualitas pendidikan akan sulit mengalami peningkatan. Guru menjadi ujung tombak pembelajaran sekalipun ia lebih banyak berfungsi sebagai fasilitator di kelas. Misalnya, ia berupaya meningkatkan mutu guru melalui pemberian supervisi, koordinator mata pelajaran, pendidikan dan pelatihan, seminar dan lokakarya.

Staf administrasi merupakan sumber daya manusia sekolah di Kepala SMA Negeri I Gorontalo menjadi bagian penting dari organisasi sekolah. Ia mengelola administrasi sekolah secara profesional hingga dapat mendukung kegiatan pendidikan secara profesional. Sehingga peningkatan pada mutu staf merupakan suatu yang ia upayakan tiap tahun. Misalnya, ia meningkatkan kemampuan staf administrasi untuk menggunakan komputer, pelatihan bidang administrasi sekolah, layanan kepada siswa dan guru untuk penggunaan media pembelajaran, ruang kelas, dan laboratorium sekolah. Tanpa sistem administrasi yang baik dan profesional maka sulit meningkatkan budaya organisasi yang kuat.

Disamping itu, kepala sekolah SMK N 1 Gorontalo Gorontalo dalam rangka meningkatkan mutu guru melakukan upaya-upaya antara lain; pemberian supervisi, pembinaan MGMP, pelatihan, lokakarya dan seminar tentang pendidikan. Pembinaan

MGMP merupakan upaya untuk meningkatkan mutu kemampuan mengajar guru. Demikian juga pemberian supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru. Misalnya, kepala sekolah mengunjungi kelas, memanggil guru ke ruang kepala sekolah, atau ia memberikan saran kepada guru secara informal.

Staf administrasi SMK Negeri III Gorontalo tidak kalah pentingnya dengan sumber daya manusia sekolah lainnya. Staf ini mempunyai tugas untuk memberikan layanan administrasi kepada siswa dan guru untuk mendukung keefektifan pelaksanaan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai perhatian pada upaya meningkatkan mutu staf administrasi untuk menciptakan sistem administrasi yang profesional.

Pada konteks ini, bahwa kepala sekolah berupaya meningkatkan mutu staf administrasi dengan mengirim mereka untuk pelatihan komputer dan administrasi sekolah tentang ketatausahaan. Dan sampai sekarang ini jumlah tenaga administrasi sekolah sebanyak 15 orang yang tersebar di berbagai unit kerja organisasi sekolah seperti tata usaha, laboratorium, dan perpustakaan. Staf ini merupakan ujung tombak layanan sekolah untuk menciptakan tertib administrasi sekolah.

3. Mutu Sarana/Prasarana Sekolah

Kepala sekolah pada masing-masing sekolah memberikan perhatian yang tinggi pada peningkatan mutu sarana/prasarana pendidikan terciptanya mutu pendidikan. Kelengkapan sekolah berdampak terhadap perbaikan pembelajaran yang sekaligus berpengaruh terhadap prestasi siswa.

Pada konteks meningkatkan mutu sarana dan prasarana sekolah, maka kepala SMA Negeri 1, 3, 4, SMK Negeri 1, 2, dan 3 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 RAPBS. Sumber dana untuk melengkapi sarana/prasarana pendidikan berasal dari iuran orang tua, partisipasi alumni dan sponsor atau donator.

Kepemimpinan kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan mutu sekolah di semua sekolah merupakan komitmennya. Sarana/prasarana merupakan kelengkapan sekolah yang dapat mendukung proses pendidikan berlangsung secara efektif dan efisien. Untuk itulah, sejak awal, ia berupaya melengkapi gedung sekolah dengan sumbangan dari para orang tua siswa baru dan SPP. Ia berupaya menambah kelengkapan fasilitas laboratorium, media pembelajaran, perpustakaan dan lain-lain.

Misalnya, peralatan laboratorium terpadu yaitu laboratorium biologi, kimia dan fisika setiap tahun dianggarkan dana secara memadai. Demikian juga, media pembelajaran dan perpustakaan yang terus mendapatkan perhatian tiap tahun untuk ditingkatkan mutu dan kelengkapannya.

BAB VII

PENUTUP

Pada bab penutup ini akan diungkapkan beberapa hal meliputi; kesimpulan, saran, dan implikasi penelitian

A. Kesimpulan

1. Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah, terdiri dari instrumen-instrumen, sebagai berikut ;

a. Artikulasi Visi dan Misi Sekolah;

- 1). Kepala sekolah menjadikan visi dan misi sekolah sebagai bentuk pencitraan diri dan pencitraan organisasi di sekolah.
- 2). Kepala sekolah melakukan sosialisasi visi dan misi sekolah kepada guru, siswa, staf sekolah dan orang tua.
- 3). Kepala sekolah melakukan penerapan visi dan misi melalui program kerja jangka panjang, jangka pendek dan kegiatan sekolah.

b. Nilai-Nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah

- 1). Kepala sekolah memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diyakini lalu diterjemahkan dalam kehidupan organisasi sekolah.
- 2). Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah di SMAN/SMKN Kota Gorontalo yaitu; disiplin tinggi, kejujuran, keberanian pada inovasi, demokrasi , dan tanggung jawab.
- 3). Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah di SMAN/SMKN Kota Gorontalo yaitu; disiplin tinggi, kebersamaan, amanah, tanggung jawab pada tugas, dan pengabdian tinggi.
- 4). Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah berdampak terhadap upaya meningkatkan budaya mutu di sekolah.

c. Simbol Sekolah

- 1). Simbol sekolah merupakan gambaran nilai-nilai organisasi yang dilestarikan dan dipertahankan dari generasi ke generasi
- 2). Nilai-nilai simbolik pada simbol SMAN/SMKN Kota Gorontalo yaitu persatuan, persaudaraan, rasa kekeluargaan, keberanian, kemuliaan, kedisiplinan, persatuan untuk kebersamaan dan kebenaran.

- 3). Simbol sekolah mencerminkan keunikan dan nilai-nilai yang dihargai warga sekolah.

d. Penghargaan di Sekolah

- 1) Penghargaan sebagai sumber kekuasaan dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru, staf dan siswa.
- 3) Penghargaan di SMAN 1, SMAN 2, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 3 dan SMKN 4 berupa penjenjangan karir, guru berprestasi, gaji, siswa berprestasi. Sedangkan penghargaan di SMK dan MAN berupa kenaikan golongan, pemberian jabatan, insentif, honorarium, dan pendidikan lanjut
- 3) Penghargaan digunakan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi guru, staf dan siswa untuk meningkatkan unjuk kerja dan prestasi kerja di sekolah.
- 4) Penghargaan dapat berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di sekolah.

e. Hubungan Sosial dan Emosional

- 1) Kepala sekolah melakukan hubungan sosial dan emosional dengan guru, staf dan siswa untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinan.
- 2) Kepala sekolah SMAN 1, SMAN 2, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 3 dan SMKN 2 Kota Gorontalo melakukan hubungan sosial dan emosional dengan guru, staf dan siswa seperti hubungan ketauladanan, kesejawatan, dan emosional keagamaan.
- 3) Kepala sekolah SMAN/SMKN Kota Gorontalo melakukan hubungan sosial dan emosional kepada guru, staf dan siswa seperti hubungan ketauladanan, kekeluargaan, silaturahmi, emosional keagamaan.
- 3) Hubungan sosial dan emosional kepala sekolah yang efektif sebagai upaya menciptakan budaya mutu di sekolah.

f. Desain Organisasi Sekolah

- 1). Desain dan struktur organisasi merupakan mekanisme kerja organisasi yang mencerminkan budaya masing-masing sekolah.
- 2). Desain organisasi SMAN/SMKN Kota Gorontalo bersifat mekanistik tinggi dengan struktur organik melalui pola hubungan komando dan koordinasi antara unit-unit organisasi.

- 3). Desain organisasi SMAN/SMKN Kota Gorontalo bersifat mekanistik rendah dengan struktur hirarkis melalui pola hubungan koordinasi dan konsultasi antara unit-unit organisasi.
- 4). Kepala sekolah membentuk desain organisasi untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinan pada budaya mutu di sekolah

2. Budaya Mutu dalam Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Mutu Layanan Sekolah

- 1). Kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan mutu layanan sekolah meliputi intrakurikuler, ekstrakurikuler dan administratif sebagai upaya peningkatan budaya mutu di sekolah.
- 2). Peningkatan mutu layanan intrakurikuler, ekstrakurikuler dan administratif di SMAN 1, SMAN 2, SMAN 4, SMKN 1, SMKN 2, dan SMKN 4 dilayani melalui kegiatan intrakurikuler, seperti; kelas moving, program akselerasi, pengayaan MIPA, dan supervisi kelas, kualitas perencanaan pengajaran, perbaikan unjuk kerja guru, inval guru dan mutu media pembelajaran. Layanan ekstrakurikuler berupa penetapan jadwal lebih awal dan keragaman jenis kegiatan ekstrakurikuler. Layanan administratif melalui peningkatan ketertiban komputerisasi administratif dan pelayanan yang ramah
- 3). Peningkatan mutu layanan intrakurikuler, ekstrakurikuler dan administratif SMAN/SMKN Kota Gorontalo melalui kegiatan intrakurikuler melalui peningkatan profesionalisme guru, membuat jadwal pelajaran selama satu semester, iklim kelas yang kondusif dan kelengkapan media pembelajaran. Layanan ekstrakurikuler melalui peningkatan kegiatan ke-Islaman, pelayanan bimbingan dan konseling intensif, pengembangan minat dan bakat dan membuat jadwal selama satu semester. Layanan administrasi melalui penataan dan komputersiasi administrasi serta layanan profesional kepada guru, siswa, dan masyarakat luas.

b. Mutu Guru dan Staf

- 1). Kepala sekolah memberikan perhatian yang utama pada peningkatan mutu sumber daya manusia, yang meliputi guru dan staf sekolah.
- 2). Peningkatan mutu guru di SMAN/SMKN Kota Gorontalo dilakukan pembinaan melalui supervisi, koordinator mata pelajaran, MGMP, rapat bulanan dan mingguan antara guru, pendidikan dan pelatihan, seminar dan lokakarya. Sedangkan staf

administrasi melalui peningkatan kemampuan teknologi komputer pada administrasi sekolah dan profesionalitas kerja.

- 3). Peningkatan mutu guru di SMAN/SMKN Kota Gorontalo dilakukan melalui pembinaan MGMP, pemberian supervise, evaluasi guru, pelatihan dan lokakarya, seminar pendalaman KBK, dan pendidikan lanjut. Sedangkan staf melalui pelatihan komputer dan pembinaan langsung kepala sekolah.

c. Mutu Sarana/Prasarana Sekolah

- 1). Kepala sekolah memberikan perhatian dan upaya peningkatan sarana/prasarana sekolah tiap tahun dengan menganggarkan dana dalam RAPBS.
- 2). Peningkatan mutu sarana dan prasarana di SMAN/SMKN Kota Gorontalo dilakukan tiap tahun seperti melengkapi fasilitas pembelajaran laboratorium, perpustakaan, dan media pembelajaran. Sumber dana untuk melengkapi sarana/prasarana dari iuran orang tua, partisipasi alumni, sponsor dan donator.
- 3). Peningkatan mutu sarana/prasarana di SMAN/SMKN Kota Gorontalo dilakukan untuk melengkapi fasilitas sekolah, laboratorium, media pembelajaran, perpustakaan serta sumber dana dari sumbangan pembangunan orang tua siswa baru.

B. Saran- Saran

1. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang berpengaruh dan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu merupakan proses dilakukan dari tahun ke tahun untuk melestarikan, mempertahankan dan meningkatkan mutu. Sehingga salah satu upaya kepala sekolah untuk menjaga kesinambungan mutu yaitu menciptakan budaya mutu di sekolah.
2. Kepala sekolah sebagai pimpinan puncak berperan dalam penguatan kepemimpinan pada visi dan misi, nilai-nilai kepemimpinan, simbol, penghargaan, desain organisasi dan hubungan sosial dan emosional dapat berpengaruh pada pembentukan budaya sekolah yang sehat. Dengan ungkapan lain bahwa kepala sekolah berupaya menciptakan pemaknaan yang hidup terhadap budaya sekolah (*creat the culture of the vivid meaning*).

3. Penelitian peneliti ini baru awal untuk mengetahui tentang model kepemimpinan PLQC kepala sekolah. Karena dalam beberapa dekade sebelumnya penelitian kepemimpinan kepala sekolah berakhir pada kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan transformatif, kepemimpinan kharismatik dan lain-lain. Namun pendalaman kepemimpinan ini pada dimensi sosial budaya dari organisasi belum banyak diminati.
4. Temuan-temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai upaya peningkatan pemahaman dan wawasan kepemimpinan kepala sekolah dan bahan kuliah. Misalnya, Teori Kepemimpinan dengan topik kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di sekolah.
5. Temuan ini dapat memberikan wawasan kepada mahasiswa tentang kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu. Demikian juga, temuan ini dapat menambah wawasan mata kuliah tentang perilaku organisasi dengan topik kepemimpinan. Temuan ini dapat menjadi dasar untuk memahami kepemimpinan pada dimensi budaya sekolah.

C. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengambil fokus pada pengembangan model PLQC, yang terdiri dari beberapa dimensi meliputi visi dan misi, nilai-nilai kepemimpinan, simbol, penghargaan, desain organisasi, dan hubungan sosial dan emosional. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian penting dari manajemen pendidikan, yang dikelompokkan pada perilaku organisasi pendidikan. Itulah sebabnya, penelitian ini berimplikasi pada pengembangan bidang perilaku organisasi yang terdiri dari nilai, perilaku, desain dan struktur organisasi, dan simbol organisasi.

Implikasi teoritis hasil penelitian pada manajemen khususnya kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu bahwa ia untuk meningkatkan mutu di sekolah. Demikian juga, ia dapat diterapkan sebagai salah satu upaya meningkatkan pemahaman kepemimpinan pada manajemen pendidikan.

Implikasi hasil penelitian terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu untuk meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan langkah-langkah. Pertama, menyadari bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran utama dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kedua, kepemimpinan pada budaya mutu dapat dipergunakan pada setiap organisasi kemasyarakatan. Ketiga, visi dan misi,

nilai-nilai kepemimpinan, simbol, penghargaan, desain organisasi dan hubungan sosial dan emosional sebagai pembentuk kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu. Keempat, budaya mutu sekolah berupa mutu layanan, mutu guru dan staf, dan mutu sarana/prasarana sekolah. Kelima, kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu merupakan dimensi perilaku organisasi. Semua aspek teoritis tersebut merupakan langkah-langkah kepemimpinan untuk meningkatkan budaya mutu di sekolah.

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis hasil penelitian ini bagi kepala sekolah dalam memimpin organisasi sekolah menerapkan langkah-langkah organisatoris sebagai upaya membangun, mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan. Langkah-langkah ini dilakukan meliputi pertama, mengartikulasikan visi dan misi sekolah melalui sosialisasi dan penerapan pada program dan kegiatan sekolah. Di sini visi dan misi diupayakan untuk dipahami semua komponen sekolah

Kedua, nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi nilai-nilai organisasi untuk membentuk budaya sekolah yang kuat. Kepala sekolah menciptakan nilai-nilai yang dapat memperbaiki mutu pendidikan kepada guru, siswa dan staf dalam kehidupan sekolah. Penanaman nilai-nilai itu dapat dilakukan melalui pembinaan kepada semua komponen sekolah dalam rangka membangun budaya mutu sekolah secara berkesinambungan. Hal ini dapat dilakukan secara informal atau formal di sekolah. Nilai-nilai kepemimpinan sebagai pembentuk budaya organisasi yang sehat sehingga kondusif bagi peningkatan pendidikan, seperti kepala sekolah menciptakan disiplin kepada guru, siswa dan staf di sekolah.

Ketiga, menciptakan sistem-simbol sekolah untuk memberikan makna-makna simbolik terhadap nilai-nilai yang dihargai sekolah. Kepala sekolah hendaknya menjadikan simbol sekolah mampu diterjemahkan pada kehidupan sekolah secara nyata. Sehingga guru, siswa, staf dapat memahami aspek-aspek nilai simbol sekolah.

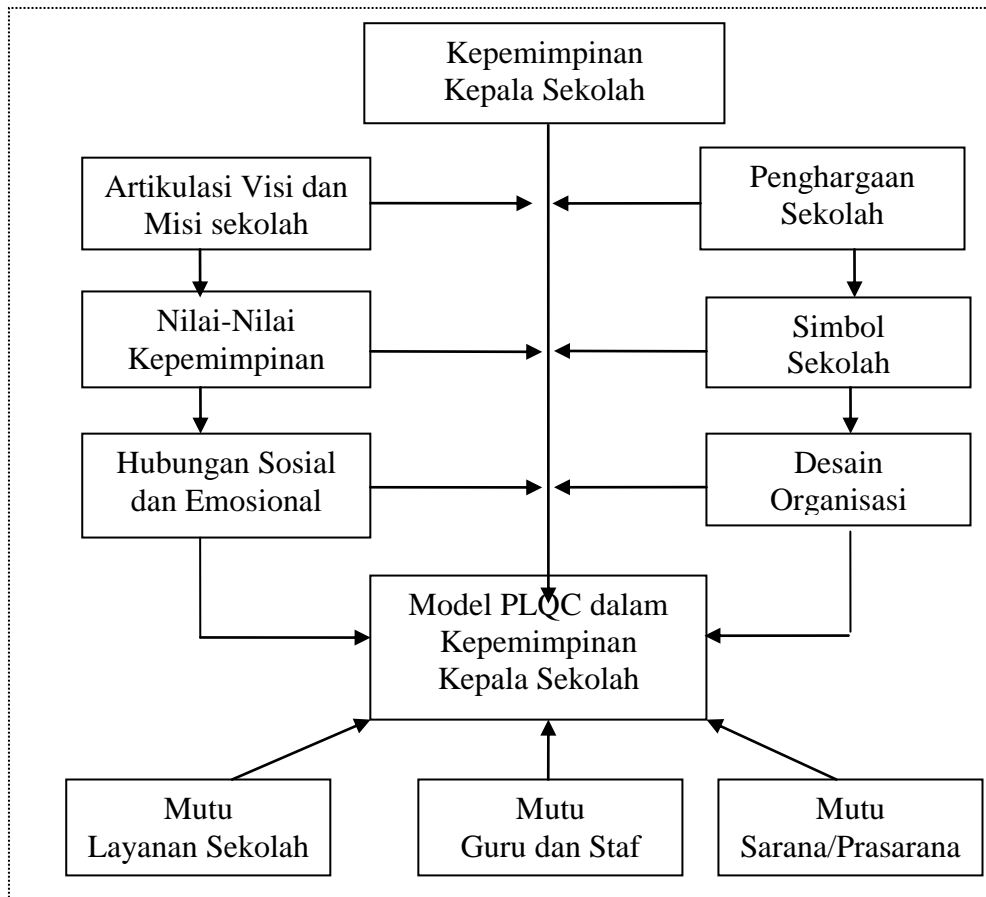
Keempat, kepala sekolah menciptakan penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi, kinerja dan prestasi guru, staf dan siswa. Penghargaan yang profesional dan adil kepada semua komponen sekolah berpengaruh terhadap peningkatan mutu kerja serta berdampak pada peningkatan mutu. Untuk itulah, kepala sekolah hendaknya meningkatkan penghargaan yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik di sekolah.

Kelima, kepala sekolah hendaknya menciptakan keefektifan organisasi dengan membuat desain dan struktur organisasi yang profesional. Hal ini berpengaruh terhadap mekanisme kerja dan pola hubungan antara semua unit organisasi. Hubungan yang efektif antara unit organisasi berdampak pada keefektifan pencapaian visi dan misi sekolah.

Keenam, kepala sekolah menciptakan hubungan sosial dan emosional dengan guru, staf dan siswa untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinan secara formal atau informal. Hal ini dalam rangka menciptakan budaya sekolah yang sehat serta berdampak pada peningkatan motivasi mereka untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sekolah atau kepala sekolah.

Ketujuh, kepala sekolah berupaya untuk mewujudkan peningkatan mutu pendidikan dalam bentuk peningkatan mutu layanan sekolah, mutu sumber daya manusia dan mutu sarana/prasarana pendidikan. Tiga komponen sekolah ini hendaknya memenuhi standar sekolah bermutu. Ia berupaya melengkapi dan meningkatkan mutu masing-masing komponen tersebut dari tahun ke tahun. Sarana/prasarana sekolah yang lengkap dan berkualitas berpengaruh dan berdampak pada peningkatan mutu yang berkesinambungan di sekolah.

Model PLQC kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat lebih jelas pada gambar berikut.



Gambar 2.18 Pengembangan Model PLQC Kepemimpinan Kepala Sekolah

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, I. 1998. *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: Universitas 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 Universitas Negeri Malang
- 2010. *Sistemik Pengembangan Profesional Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol.23 No.2 . September 2010.
- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah (Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik)*. Universitas Negeri Malang (Disertasi tidak dipublikasi).
- Borg R Walter;Gall Meredith D.1982. *Educational Reseach; An Intruduction*. Fifth Edition; Longman
- Brooks, I. 2003. *Organization Behavior: Individual, Group and Organization*. London: Printice Hall
- Caldwell. B.J &Spink , JM. 1992. *Leading The Self Managing School*.London: The Falmer Press.
- Cortada, J. W.1996. *Total Quality Management (ed. Indonesia)*.Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Depdiknas. 1996. *Indoensian Educational Statistical in Brief 1994/1995*. Jakarta: Depdiknas.
- Dwyer, D.C. 1985. dlm.*Educational Governance and Administration* (Sergiovanni dkk. 1992). London: Allyn and Becon.
- Ekosusilo, M. 2003. *Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah 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.
- Hoy, C., Jardine, C B, & Wood M. 2000. *Improving Quality in Education*. London & New York: Falmer Press.
- Hughes, R L, Ginnet, R C dan Curpy, G J. 2002. *Leadership ; Enhaching The Lessons of Experiencet*.New York: Mc Graw Hill.

- Jalal, F dan Supriadi D. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.
- Jones, 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 Principalsihp: 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. *Good Effective School Improvement In Spain:(dlm Educational Research and Evaluation)*. Vol. 8. No. 4.PP.387- 410).
- Osborne & Gaebler. 1992. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Jakarta: ErlanggaPress.
- Owens,G Robert. 1987. *Organizational Behavior Education*. London: Allyn & Becon.
- Patton, M. Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methodes*: London: Sage Publication.
- Preedy, M. 1993. *Managing The Effective School*. London: The Open Unversity Press.
- Robbin, S. P, Terry, W. M, Ron Cacioppe, dan Bruce Millet. 1994. *Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications*. New York: Prentice Hall. Inc.
- 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.
- Scheerens, J.2003. *Improving School Effectiveness* (edisi Indonesia). Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Sergiovanni, TJ, Burlingame M, Coombs FS & Thusrton PW. 1991. *Educational Governance and Administration*. London: Allyn and Becon.
- Sonhadji, A.K.H,. 1995. *Misi, Strategi dan Kendala Penelitian Kualitatif*. Malang: LPIKIP.
- Spradley, J. P. 1997. *Metode Etnografi* (edisi Indonesia). Yogyakarta: Tiara Wacana.

- Strauss, A dan Corbin J. 2002. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif (Indonesia.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu; Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: P.T. Grasindo.
- Tenner, A.R dan DeTero, Irving J. 1992. *Total Quality Management*. Toronto, Canada: Addison-Wesley Publishing Company.
- Undang-Uandang Sisidiknas No 20. Tahun 2003 Tentang Sisitem Pendidikan Nasional.
- Vender, W, James W dan Zanden, Vander. 1990. *Sociology The Core*. Singapore: Mc-Graw Hill Book Co.
- Yukl, G. 1999. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (edisi Indo.)*. Jakarta: Prentice-Hall Inc.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

BIODATA

I. IDENTITAS DIRI

1.1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Asrin, M.Pd.
1.2	Gol./Jabatan Fungsional	IIIc/ Lektor
1.3	NIP/NIK/No. Identitas lainnya	197112312008121008
1.4	Tempat dan Tanggal Lahir	Lombok Tengah, Ganti, 30 Desember 1971
1.5	Alamat Rumah	Jl. Dewantara N0. 06 Perum Dosen UNG Kota Gorontalo
1.6	Nomor Telepon/Faks	Telp. 03435 (8750372)
1.7	Nomor HP	Hp. 081803806577
1.8	Alamat Kantor	Jl. Jend. Sudirman No.06- Kampus UNG- Kota Gorontalo
1.9	Nomor Telepon/Faks	
1.10	Alamat e-mail	arin_madul@yahoo.com
1.11.	Mata Kuliah yang di ampu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan & Perilaku Organisasi Pendidikan 2. Profesionalisme Manajemen Pendidikan 3. Metode Penelitian Pendidikan 4. Analisis Kebijakan Pendidikan

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

2.1 Program:	S-1	S-2	S-3
2.2 Nama PT	IAIN Sunan Ampel Malang	UM –Malang	Universitas Negeri Malang
2.3 Bidang Ilmu	Pendidikan Bahasa Arab	Manajemen Pendidikan	Manajemen Pendidikan
2.4 Tahun Masuk	1990	1997	2002
2.5. Tahun Lulus	1995	2000	2006
2.6 Judul Skripsi/Tesis/ Disertasi	Studi Kepustakaan Pada Pemikiran Tassauf Imam Al-Gazali	Analisis perencanaan pendidikan Untuk Membangun Relevansi dengan dunia Industri (Studi Kasus di Politeknik Universitas Brawijaya)	Kepemimpinan Kepala Sekolah pada pengembangan budaya mutu di sekolah Menengah (Studi Multikasus pada SMAN 3 dan SMA Islam Malang)
2.7. Nama Pembimbing/ Promotor	Drs. H. Hamzawi Drs. H.Abu Bakar	Prof. A. Sonhadji, P.hD Prof. Dr. Willem Manta, M.Pd.	Prof. A. Sonhadji, P.hD Prof. Dr. Willem M, M.Pd. Prof.Dr. Ibrahim Bafadal. M.Pd

III. PENGALAMAN PENELITIAN

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jumlah(juta Rp)
	-	-		-

IV. PENGALAMAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

No	Status	Lembaga	Kota	Tahun
1	Dosen Luar Biasa	PPS FKIP-UNRAM kerjasam UNESA	Mataram	2007
2	Pembimbing Thesis Program Studi Manajemen Pendidikan	Program Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan FKIP- UNRAM kerjasama UNESA Surabaya	Mataram	2007
2	Dosen	STIT Nurul Hakim Lombok Barat NTB	Kediri	1997
3	Dosen Luar Biasa	PPS UNMUH Malang - STIT Nurul Hakim	Kediri	2007
4	Dosen Luar Biasa	IKIP	Mataram	2006
5	Dosen dan Tim Penyusun Proposal Hibah Kompetisi	STKIP Hamzanwadi Lombok Timur	Mataram	2006
5	Narasumber	Rakorda Prog Kemitraan Kepala Sekolah Depdiknas	Mataram	2006
6	Fasilitator Daerah NTB	Prog. Kemitraan Kep. Sekolah Ditjen PMPTK	Mataram	2006
7	Koord. Pembimbing/Evaluator Penelitian PTK NTB	Ditjen PMPTK Depdiknas	Mataram	Juni S/d. Agustus 2007
8	Peserta	Rakornas PTK Ditjen PMPTK Depdiknas	Jakarta	8-11 Mei 2007
9	Narasumber	Pelatihan TPK Guru SD Dinas P dan K Kab. LOBAR	Mataram	18- Juni 2007
10	Narasumber	Pelatihan TPK Guru SMP Dinas P dan K Kab. LOBAR	Mataram	27- Juni 2007
11	Narasumber	Pelatihan Penelitian di STIT Nurul Hakim	Mataram	2007
12	Narasumber	Pelatihan Team Desain Pembelajaran Dinas P dan K Lobar	Mataram	31 Agustus 2007
13	Orasi Ilmiah	Acara Wisuda STIT Nurul Hakim Tahun Akademik 2007/2008 Lombok Barat	Mataram	28 Feb.2007
14	Peserta Diklat Internasional	Pelatihan Planing Delivery For Higher Education Insitution oleh CCI Australia/Indonesian- Australia Pathnership	Mataram	2 S/D 8 September 2007

15	Koordinator Pembimbing &Penguji Nasional	Seminar Hasil dan Evaluasi Penelitian Tindakan Sekolah DIT TENDIK DIIRJEN PTMTK DEPDIKNAS	Jakarta	10 S/D 12 Desember 2007
16	Dosen Tetap	Universitas Negeri Gorontalo	Gorontalo	1-12- 2008 Sampai sekarang
17	Tim Penyusun Proposal Program Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan	Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo	Gorontalo	2008
18	Narasumber	Penguatan Tim MBS Proyek Desentralisasi Pendidikan Dasar (ADB-DPEP) Kab. Lombok Barat	Mataram	22 s.d.24 Desember 2008
20	Ketua Panitia	Seminar Pendidikan Nasional; “ Sertifikasi Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru dalam Peningkatan Profesionalisme”.	Gorontalo UNG	14 Januari 2009
21	Panitia/Moderator	Seminar Nasional “Optimalisasi Perpustakaan Digital: Menuju Masyarakat Gemar Membaca”	Universitas Negeri Gorontalo	11 April 2009
23	Peserta/Pemakalah	Temu Kolegial Program Studi Manajemen Pendidikan Se-Indonesia	Universitas Negeri Yogyakarta	7-9 Agustus 2009
24	Peserta	Pelatihan Reviewer PHKI Dirjen Dikti	Yogyakarta	31 oktober S/d 2 Nopember 2009
25	Panitia	Internasional Seminar & Conference ICEMAL (International Coference Educational Management, Administration & Leadership)	Gorontalo	8 -10 April 2011

V . PENGALAMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH DALAM JURNAL

No	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor	Nama Jurnal
1	September	Pendidikan Nasinal	ISSN: 1412-	Jurnal

	2010	Membangun Karakter Bangsa	985X Volume.1, No. 1, April	Manajemen Pendidikan,
2	Oktober 2010	Pendidikan Nasional Mencipta Daya Saing Bangsa di Era Globalisasi	ISSN: 1412- 985X Volume 2, No. 1,	Jurnal Manajemen Pendidikan
3	Januari 2011	Profesionalisme Kepala Sekolah(Kepemimpinan pada budaya mutu di sekolah)	ISSN: 2086- 4485 Volume 01/No.03	Pedagogoka Jurnal Ilmu Pendidikan

VI. PENGALAMAN PENULISAN BUKU

No	Tahun	Judul Buku	Jumlah Halaman	Penerbit
01	2011	Profesionalisme Manajemen Pendidikan (Meningkatkan Kualitas Manusia Indonesia)	156	Ideas Publishing- Gorontalo

VII. PENGALAMAN PEROLEHAN HKI

Urutkan judul HKI yang pernah diterbitkan 5-10 tahun terakhir.

No	Tahun	Judul Tema/Haki	Jumlah Halaman	Penerbit
-	-	-	-	-

VIII. PENGALAMAN MERUMUSKAN KEBIJAKAN PUBLIK/REKAYASA SOSIAL LAINNYA

Urutkan judul rumusan kebijakan/rekayasa sosial lainnya yang pernah dibuat/ditemukan selama 5 tahun terakhir.

No	Tahun	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tempat Penerapan	Respons Masyarakat
-	-	-	-	-

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya.

Gorontalo, Oktober 2012
Pengusul,

Dr. Asrin, M.Pd
NIP. 19711231 200812 1 008

BIODATA

II. IDENTITAS DIRI

1.1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Arwildayanto M.Pd.
1.2	Gol./Jabatan Fungsional	IIIb/Lektor
1.3	NIP/NIK/No. Identitas lainnya	19750915 200812 1 001
1.4	Tempat dan Tanggal Lahir	Tarok, Pessel Sumbar, 15 September 1975
1.5	Alamat Rumah	Jl. Jenderal Sudirman No. 6 Perum Dosen UNG Kota Gorontalo.
1.6	Nomor Telepon/Faks	Telp. 03435-8750372
1.7	Nomor HP	HP. 081244093774
1.8	Alamat Kantor	Jl. Jend. Sudirman No.06 Kampus UNG Kota Gorontalo
1.9	Nomor Telepon/Faks	
1.10	Alamat e-mail	arwildayanto@yahoo.co.id arwqildayanto@ung.ac.id
1.11.	Mata Kuliah yang di ampu	5. Manajemen Sumber Daya Manusia 6. Manaj. Keuangan dan Pembiayaan Penddkan 7. Manajemen Diklat 8. Metodologi Penelitian

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

2.1 Program:	S-1	S-2	S-3
2.2 Nama PT	IKIP Padang	Univ Negeri Padang	Universitas Negeri Jakarta
2.3 Bidang Ilmu	Administrasi Pendidikan	Administrasi Pendidikan	Manajemen Pendidikan
2.4 Tahun Masuk	1993	1998	2001
2.5. Tahun Lulus	1998	2001	2011
2.6 Judul Skripsi/ Tesis/ Disertasi	Pengelolaan Pembiayaan Anggaran Rutin di SMU Negeri Se-Kotamadya Padang	Persepsi tentang Manajemen Konflik dan Kredibilitas Kepala Sekolah serta Kontribusinya terhadap Budaya Kerja Guru Sekolah Menengah Umum Negeri di Kabupaten Tanah Datar	Budaya Kerja Dosen (Studi Kualitatif di Universitas Negeri Padang)
2.7. Pembimbing / Promotor	Drs. Basori Mukti, M.Pd Drs. Mukhneri, M.Pd	Dr. Hj. Arni Muhammad Dr. H. Syahron Lubis, M.Ed	Prof. Dr. Thamrin Abdullah, M.Pd Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA

III. PENGALAMAN PENELITIAN

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jumlah(juta Rp)
1.	2009	Hubungan Persepsi Guru tentang Iklim Organisasi dan Supervisi Kelas dengan Motivasi Kerja Guru di	PNBP UNG	Rp. 5.000.000,-

		Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Tibawa Kabupaten Gorontalo		
--	--	---	--	--

IV. PENGALAMAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

No	Status	Lembaga	Kota	Tahun
1	Dosen Yayasan	STIA LPPN Padang	Padang	1997-2001
2	Dosen Luar Biasa	STIA Pagaruyung	Batusangkar	1998-2001
3	Anggota	ICMI Orsat Padang	Padang	1998-2001
4	Anggota	Himpunan Sarjana Administrasi Pendidikan Sumbar	Padang	1998-2001
5	Kepala	SMU Plus Keolahragaan	Batusangkar	2000-2001
6	Bendahara Umum	Himpunan Mahasiswa Pelajar Lengayang	Padang	2000-2001
7	Ketua Dewan Pertimbangan	Ikatan Pemuda Nagari Lakitan (IPNL) Kec. Lengayang Pessel Sumbar	Pessel	2001-2005
8	Staf Ketua	KADINDA Kab Tanah Datar Sumatera Barat	Batusangkar	2000-2001
9	Wakil Sekretaris	DPC Tarbiyah Islamiyah Kab Pessel Sumatera Barat	Painan	2003-2008
10	Ketua III	DPP Ikatan Alumni Jurusan AIP FIP UNP	Padang	2004-2008
11	Staf Pribadi	Anggota DPR-RI	Jakarta	2003-2006
12	Anggota	Dewan Redaksi Majalah Trans Media Departemen Perhubungan RI	Jakarta	2005-2006
13	Staf Ahli Komisi X	DPR-RI	Jakarta	2006-2008
14	Ketua	Yayasan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sumatera Barat	Padang	2006-2008
15	Sekjend	DPP IKASNEL Sumbar	Jakarta	2005-2008
16	Wakil Sekjend	DPP IKPS	Jakarta	2007-2008
17	Dosen Tetap	Universitas Negeri Gorontalo	Gorontalo	1 Desember 2008-sekrag
18	Tim Penyusun Proposal Program Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan	Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo	Gorontalo	2008
19	Sekretaris Panitia Pelaksana	Seminar Pendidikan Nasional; “Sertifikasi Pengawas, Kepala Sekolah Guru dalam Peningkatan	Gorontalo UNG	14 Januari 2009

		Profesionalisme”.		
20	Panitia	Internasional Seminar & Conference ICEMAL (International Coference Educational Management, Administration & Leadership)	Gorontalo	8 -10 April 2011
21	Pemateri; Manajemen Keuangan lembaga Kemahasiswaan	Latihan Dasar Kepemimpinan (LDK) dan Baksos	Desa Bongo Batudaa Pantai Kab Gorontalo	3 s/d 5 Juli 2009
22	Pemateri; Strategi Kuliah di Perguruan Tinggi	Baksos dan LKMM Jur MP FIP UNG. Desa Marisa Kec Marisa Kab. Pohuwato	Pohuwato Gorontalo	27-29 Juli 2009
23	Tim Relawan UNG	Gempa Bumi di Sumbar	Padang	2-6 Nov 2009
24	Pemateri : Manajemen Keuangan Lembaga Kemahasiswaan	LDK dan Baksos Jur PAUD FIP UNG di Desa Molatabu Bone Bolango	Gorontalo	20-22 Nov 2009
26	Pemateri: Teknik Pembuatan Pertanggung jawbn Keua. Org. Kem.	Training Organization HMJ MP FIP UNG di Desa Tupa Kec. Tapa	Gorontalo	11 Desember 2011
27	Pengawas	Ujian Nasional Ulangan SMA/MA 2009-2010	Gorontalo	6 Mei 2010
28	Sekretaris Panitia Ramah Tama	Wisuda FIP 2010-2011	Gorontalo	25 Agustus 2011
29	Moderator	Workshop Pembentukan Pengelola Kerjasama UNG	Gorontalo	31 Oktober 2011
30	Dosen Luar Biasa	Universitas Muhammadiyah Gorontalo	Gorontalo	2011- Sekarang
31	Ketua	Kerukunan Minang Tua Saiyo Provinsi Gorontalo	Gorontalo	2011- Sekarang
32	Ketua	Komite Sekolah Dasar Negeri 33 Kota Selatan Kota Gorontalo	Gorontalo	2011- Sekarang
33	Staf Khusus PR IV UNG	Universitas Negeri Gorontalo	Gorontalo	Okt. 2011- sekarang
34	Pemateri	Bakti Akademik Mhs PPs UNG di Pagimana Kab Banggai Sulteng	Banggai	13-15 Januari 2012
35	Peserta	Musyawahar Kerja UNG di Sutan Raja	Manado	25-28 Januari

		Hotel		2012
36	Wakil Ketua	Rama Tamah Wisuda FIP 2011/2012	Gorontalo	31 Januari 2012
37	Ketua	Lokakarya perumusan Naskah SOP Kerja Dosen dan Staf Adm FIP UNG	Gorontalo	8 Februari 2012
38	Anggota	Tim Penyelaras Penataan Kelembagaan Poligon	Gorontalo	2012
39	Biro Peningkatan SDM dan Pendidikan	DPD Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Prov Gorontalo	Gorontalo	2012-2017
40	Penyunting Pelaksana	Pedagogika Jurnal Ilmu Pendidikan FIP UNG	Gorontalo	Maret 2010- sekarang

V . PENGALAMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH DALAM JURNAL

N o	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor	Nama Jurnal
1	1995	Deklarasi Padang di Uji Kebesarnya	No 47/TH VI/Oktober 1995	Tabloid Ganto
2	1995	Urgensi Gemar Membaca	No. 49/TH VI/ November 1995	Tabloid Ganto
3	1998	Megawati	No 74/TH X/Maret/1998	Tabloid Ganto
4	2001	Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi	18 November 2001	Harian Umum Sumbar Mandiri
5	2002	Industri Pendidikan Alternatif Populer di Sumatera Barat	4 April 2002	Harian Umum Singgalang Sumbar
6.	2002	Refleksi Hasil Ujian Nasional Sumbar	Edisi XII Tahun II 28 Juli-Agustus 2002	Tabloid Bintang Khatulistiwa
7.	2005	DPR terima Kompensasi BBM perkuat Pundi Hadapi Pemilu 2009	Kamis 27 Oktober 2005	Harian Umum Singgalang Sumbar
8.	2005	Budaya Kerja	24 November 2005	Harian Umum Singgalang Sumbar
9.	2005	Pendidikan Berbasis Kondisi Sosial Masyarakat	7 Desember 2005	Harian Umum Singgalang Sumbar
10	2007	Budaya Lisan Penumpulan	19 November	Harian Umum

		Intelektualitas	2007	Singgalang Sumbang
11	2010	Peran Kepala Sekolah-Guru pada Pendidikan Karakter	Senin 14 Juni 2010	Harian Umum Gorontalo Post
12	2012	Kepemimpinan Nudge dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen	Konfirmasi sudah terbit tapi belum diterima jurnalnya.	Jurnal Manajemen Universitas Tarumanagara Jakarta

VI. PENGALAMAN PENULISAN BUKU

No	Tahun	Judul Buku	Jumlah Halaman	Penerbit
01	2007	Refleksi Pemikiran dan Pengalaman untuk Negeri (Sebuah AKuntabilitas Profesi) sebagai Editor	291	CV. Lufhfi Insan Mandiri
02	2011	Otobiografi, Pandangan Orang dan Pemikiran H. Is Anwar Datuk Rajo Perak, SH; Model Orang Minang Four in One (Wartawan, Pengusaha, Ninik Mamak, Politisi) sebagai Editor	302	CV Sapta Jaya
03	2012	Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi (Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional)	155	Ideas Publishing

VII. PENGALAMAN PEROLEHAN HKI

Urutkan judul HKI yang pernah diterbitkan 5-10 tahun terakhir.

No	Tahun	Judul Tema/Haki	Jumlah Halaman	Penerbit
-	-	-	-	-

VIII. PENGALAMAN MERUMUSKAN KEBIJAKAN PUBLIK/REKAYASA SOSIAL LAINNYA

Urutkan judul rumusan kebijakan/rekayasa sosial lainnya yang pernah dibuat/ditemukan selama 5 tahun terakhir.

No	Tahun	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tempat Penerapan	Respons Masyarakat
1	2012	Penyelarasan dan Penataan Kelembagaan Politeknik Gorontalo-	Politeknik Gorontalo	Mendukung Alih Status Menjadikan Politeknik Negeri Gorontalo
2.	2012	Tim perumus Organisasi Tata Kerja Universitas Negeri Gorontalo	Universitas Negeri Gorontalo	Menuju World Class University

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya.

Gorontalo, Oktober 2012
Pengusul,

Dr.Arwildayanto, M.Pd
NIP. 19750915 200812 1001