

KEPEMIMPINAN DAN KONTEKS PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Rosalina Ginting* & Titik Haryati

Abstrak

Pada prinsip pengelolaannya, baik sekolah maupun perguruan tinggi sama-sama membutuhkan penjaminan mutu sebagai tolok ukur untuk menilai keberhasilan atau kegagalannya. Lembaga pendidikan yang bermutu dapat terwujud apabila didukung oleh pemimpin yang paham tentang manajemen karena salah satu aspek terpenting mempengaruhi kualitas pendidikan adalah kepemimpinan dan manajemen mutu.

Kepemimpinan itu adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk tujuan bersama. Artinya terjadi proses interaksi antara pemimpin, yang dipimpin, dan situasi. Kepemimpinan seyogianya melekat pada diri pemimpin dalam wujud kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*) guna mewujudkan kepemimpinan bermutu atau *Total Quality Management* (TQM).

Secara umum dapat dinyatakan bahwa kunci mutu pendidikan nasional terletak pada mutu pendidikan (sekolah) dan kunci mutu sekolah terletak pada mutu kegiatan belajar mengajar di kelas. Mutu kegiatan belajar mengajar pada akhirnya diukur dari mutu hasil belajar yang dicapai siswa. Peningkatan kualitas belajar siswa merupakan sebuah upaya kolektif dan tanggung jawab bersama dari semua komponen yang ada di sekolah dimana dalam pencapaiannya diperlukan kemampuan, kemauan, dan komitmen yang tinggi.

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah memiliki tanggung jawab yang tinggi dan penuh, secara langsung dalam membangun komitmen dan bekerja sama dengan semua komponen-komponen di sekolah dalam upaya pengembangan mutu pendidikan tersebut. Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai potensi menciptakan visi dan menerjemahkannya kedalam kenyataan serta berperan sebagai kekuatan sentral dalam menggerakkan kehidupan sekolah, juga memahami tugas dan fungsi dalam mengembangkan mutu pendidikan.

Upaya untuk mewujudkan kepala sekolah yang handal dan berkualitas, seyogyanya dapat dilakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan penerapan prinsip – prinsip manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*), dengan harapan akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Kata kunci : Kepemimpinan, Mutu Pendidikan, Kepala Sekolah.

A. Pendahuluan

Pendidikan adalah lembaga yang bergerak dalam bidang *noble industry* (industry mulia) yang mengemban misi ganda, yaitu setengah profit dan sosial. Dikatakan profit, karena tanpa modal dan dukungan finansial yang cukup, pendidikan juga tidak dapat berlangsung secara baik. Namun bukan untuk mengambil keuntungan seperti tujuan suatu perusahaan. Pada prinsip pengelolaannya, baik sekolah maupun perguruan tinggi sama-sama membutuhkan penjaminan mutu sebagai tolok ukur untuk menilai keberhasilan atau kegagalannya. Sebab tanpa adanya penjaminan mutu, lembaga pendidikan sulit melihat sejauhmana ketercapaian kualitas atau daya saing yang dimiliki.

Lembaga pendidikan yang bermutu dapat terwujud apabila didukung oleh pemimpin yang paham tentang manajemen karena salah satu aspek terpenting mempengaruhi kualitas

pendidikan adalah kepemimpinan dan manajemen mutu. Tujuan dari manajemen mutu pendidikan adalah untuk memelihara dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan (*sustainable*), yang dijalankan secara sistemik untuk memenuhi kebutuhan stakeholders. Pencapaian ini membutuhkan sebuah manajemen yang efektif dan kepemimpinan yang kuat agar tujuan tersebut mampu memenuhi harapan dan keinginan masyarakat. Karena itu, visi manajemen mutu lembaga pendidikan harus mengambil peran aktif mewujudkan keinginan stakeholders. Agar keinginan tersebut tercapai, maka sangat dibutuhkan seorang pemimpin pendidikan yang kaya ide, dan berani mengambil keputusan-keputusan strategis.

Pendidikan sebagai sebuah organisasi juga butuh kerjasama yang kompak, kebersamaan dan komitmen. Dengan adanya kerjasama dan dukungan dari beberapa pihak, maka kepemimpinan dan manajemen dapat memainkan peran-peran strategis. Untuk itu, penciptaan kultur organisasi modern dalam pendidikan sangat penting dilakukan. Kultur organisasi modern akan membentuk orang pada disiplin yang tinggi, membentuk karakter dan sikap yang bertanggung jawab pada pekerjaannya dan memiliki jiwa untuk pengabdian bagi kepentingan khalayak umum. Jika hal ini diterapkan dalam dunia pendidikan, maka mutu yang baik akan segera tampak. Kultur organisasi yang efektif bagi lembaga pendidikan memerlukan kolaborasi dan kooperasi antar komunitas, baik intern dan ekstern. Kolaborasi dan kooperasi yang intensif hanya dapat tercapai manakala tumbuh dari style manajemen dan pola kepemimpinan yang efektif.

B. Pengertian dan Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) berbeda dengan pemimpin (*leader*). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan maksud mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Sedangkan pemimpin adalah seseorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya. Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk tujuan bersama. Artinya terjadi proses interaksi antara pemimpin, yang dipimpin, dan situasi. Sehingga secara sederhana proses kepemimpinan dapat dirumuskan melalui formula sebagai berikut :

$$L = F (l,f,s)$$

Keterangan :

L = Leadership (kepemimpinan)

F = Function (fungsi)

l = Leaders (pemimpin)

f = Follower (pengikut/ yang dipimpin)

s = Situation (situasi)

(<http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal106->

Dengan demikian, kepemimpinan seyogianya melekat pada diri pemimpin dalam wujud kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*) guna mewujudkan kepemimpinan bermutu atau *Total Quality Management* (TQM). Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Dikatakan bahwa, pemimpin yang efektif menurut konsep TQM adalah pemimpin yang sensitif atau peka terhadap adanya perubahan dan pemimpin yang melakukan pekerjaannya secara terfokus. Dalam konsep TQM, memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1998):

“Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals”.

Rivai dan Mulyadi (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kadang juga diartikan sebagai suatu alat membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.
2. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dalam pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini, yaitu: (a) kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik bawahan atau pengikut, (b) kepemimpinan melibatkan pendistribusikan kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (c) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Oleh karena, kepemimpinan pada hakekatnya adalah, *pertama*, proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; *kedua*, seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat untuk mencapai tujuan bersama; *ketiga*, kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; *keempat*, melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu; *kelima*, kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan

Kepemimpinan tersebut berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di

dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/ organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu (Rivai dan Mulyadi, 2003):

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan untuk berkonsultasi dengan orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi

pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berarti bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut :

1. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
2. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
3. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
4. Pemimpin harus mampu mengembangkan kerja sama yang harmonis.
5. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai batas tanggung jawabnya.
6. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri atas tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Tipe kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai symbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

c. Tipe kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Ketiga tipe kepemimpinan di atas dalam prakteknya saling mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasi sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

C. Gaya Kepemimpinan

Rivai dan Mulyadi (2003) mendeskripsikan gaya kepemimpinan ke dalam beberapa defenisi berikut ini :

1. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cirri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.
2. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.
3. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.
4. Gaya kepemimpinan, baik secara langsung ataupun tidak langsung, menunjukkan keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.

5. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu : diri pemimpin, bawahan, dan situasi secara menyeluruh. Pada tahun 1960-an berkembang teori kepemimpinan yang dinamakan “pola manajerial”. Kepemimpinan dipengaruhi oleh dua perhatian manajerial yang mendasar, yaitu perhatian terhadap produksi/tugas dan perhatian terhadap manusia. Menurut teori ini ada empat gaya dasar kepemimpinan : (1) gaya manajemen tugas, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah terhadap manusia, (2) gaya manajemen country club, pemimpin memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia, tetapi perhatian rendah terhadap produksi, (3) gaya manajemen miskin, pemimpin tidak terlalu menunjukkan perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia, (4) gaya manajemen tim, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap manusia. Menurut teori ini gaya manajemen tim, yang pada dasarnya sama dengan gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua orang dalam segala situasi.

Sementara itu, *Contingency Theory Leadership* menyatakan bahwa ada kaitan antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seorang pemimpin akan efektif jika gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku untuk kepemimpinan yang efektif, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan kedua perangkat ini maka kemungkinan akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yaitu (1) mengarahkan, gaya kepemimpinan ini perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah, (2) menjual, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi, (3) ikut serta, perilaku tugas rendah sedangkan perilaku hubungan tinggi, (4) mendelegasikan, baik perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama rendah. (<http://ikasartika.staff.ipdn.ae.id/?p-13>)

Pengembangan baru dari teori ini yang dapat dikatakan sebagai kalangan moderat, menggambarkan bahwa ada empat tipe atau gaya kepemimpinan, yaitu (1) mengarahkan (directive), gaya ini sama dengan gaya otokratis, jadi bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka, (2) mendukung (supportive), pemimpin bersifat ramah terhadap bawahan, (3) berpartisipasi (participative), pemimpin bertanya dan menggunakan saran bawahan (4) berorientasi pada tugas (task oriented), pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahannya. Meskipun demikian, diakui bahwa dalam manajemen modern, gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk dikembangkan adalah gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk dikembangkan adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif atau fasilitatif serta involvement-oriented style yang terpusat pada komitmen dan keterlibatan pegawai.

D. Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan isu yang sangat penting dan kompleks karena melibatkan berbagai komponen dan dimensi yang saling berkaitan satu sama lainnya, mencakup konteks dan proses yang terus berkembang, dalam konteks pendidikan khususnya di sekolah. Secara umum dapat dinyatakan bahwa kunci mutu pendidikan nasional terletak pada mutu pendidikan (sekolah) dan kunci mutu sekolah terletak pada mutu kegiatan belajar mengajar di kelas. Mutu kegiatan belajar mengajar pada akhirnya diukur dari mutu hasil belajar yang dicapai siswa. Pada hakekatnya sekolah sebagai sebuah system yang harus dikembangkan secara terus menerus dan menjadi sistem yang utuh dan mandiri dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sistem sekolah itu tidak dapat dipisahkan dari komponen-komponen yang lainnya yang berada dalam sekolah harus memahami bagaimana kinerjanya akan berpengaruh pada kinerja orang lain dan yang paling penting bahwa setiap individu harus mampu bekerjasama untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan khususnya hasil belajar. Peningkatan kualitas belajar siswa merupakan sebuah upaya kolektif dan tanggung jawab bersama dari semua komponen yang ada di sekolah dimana dalam pencapaiannya diperlukan kemampuan, kemauan, dan komitmen yang tinggi.

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah memiliki tanggung jawab yang tinggi dan penuh, secara langsung dalam membangun komitmen dan bekerja sama dengan semua komponen-komponen di sekolah dalam upaya pengembangan mutu pendidikan tersebut. Tanpa adanya suatu upaya untuk membangun komitmen yang tinggi diantara komponen-komponen tersebut, terutama oleh kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah maka upaya pengembangan mutu pendidikan hanya sebagai hayalan belaka.

Kepala sekolah merupakan komponen yang memegang peranan penting dalam pengembangan mutu pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia guna menunjang peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan tujuan sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah dalam menetapkan tujuan program disesuaikan dengan visi dan misi sekolah yang di dalamnya merupakan fundamental sekolah berlandaskan landasan pendidikan, undang-undang dan peraturan, tantangan masa depan, nilai dan harapan masyarakat. Kemudian juga kepala sekolah memperhatikan tantangan-tantangan nyata dan output sekolah dalam menetapkan tujuan sekolah.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif prakarsa menuangkan tujuan sekolah dalam strategi kepemimpinan pengembangan mutu sekolah. Tentunya juga dalam realisasi pembentukan program, kepala sekolah berlandaskan nilai-nilai idealism yang diterapkan dalam strategi kepemimpinannya dimana tertuang dalam teori, baik terkait konsep manajemen,

kepemimpinan maupun budaya mutu. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu akan ditunjukkan sejauhmana sekolah tersebut memungkinkan dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan.

E. Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kondisi masyarakat pada era globalisasi saat ini dengan berlomba-lomba memasuki penguasaan teknologi, hal seperti ini sudah barang tentu mempengaruhi pendidikan nasional. Setiap satuan pendidikan dituntut untuk berperan dalam kompetensi global, dan harapan ini dapat tercapai jika didukung dengan sumber daya manusia yang unggul. Kesuksesan untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik tergantung kepada kepemimpinan yang kuat dari masing-masing kepala sekolah. Mutu pendidikan nasional dalam bernagai pandangan lapisan masyarakat hingga sekarang ini disimpulkan dalam kategori rendah pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Timbulnya pandangan seperti ini dipengaruhi oleh faktor kondisi realita yang dialami masing-masing kelompok masyarakat melalui jumlah lulusan yang belum banyak diserap pada lapangan pekerjaan yang tersedia. Masyarakat pada dasarnya telah menyadari pada kondisi era globalisasi sekarang ini bahwa mutu pendidikan sudah menjadi bahagian yang prioritas untuk dapat diwujudkan oleh pemerintah pusat dan daerah.

Menyikapi tuntutan global dimasa mendatang seperti yang dikemukakan Syarifuddin (2002) bahwa setiap Negara dituntut untuk berperan dalam kompetensi global, harapan ini akan bisa dicapai dengan baik jika didukung oleh sumber daya manusia berkualitas yang dimiliki oleh setiap bangsa. Sekolah sebagai wahana penting dalam pembentukan sumber daya manusia berkualitas akan dapat diwujudkan melalui tingkat satuan pendidikan. Kesuksesan untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik tergantung kepada kepemimpinan yang kuat dari masing-masing kepala sekolah, hal ini senada dengan pendapat Crawford M (2005) mengemukakan bahwa pemimpin yang sukses adalah mereka-mereka yang organisasinya telah berhasil dalam mencapai tujuan. Keberhasilan atau kesuksesan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi pendidikan dipengaruhi oleh kemampuan untuk melakukan kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) terhadap semua operasional tingkat satuan pendidikan. Keberhasilan sekolah dalam meraih mutu pendidikan yang baik banyak ditentukan melalui peran kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 17 tahun 2007 ada 5 (lima) kompetensi yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin satuan pendidikan yaitu :

1. Kompetensi Kepribadian mencakup : memiliki Akhlak Mulia, Integritas, keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri, sikap terbuka, pengendalian diri dan bakat serta minat jabatan.
2. Kompetensi Manajerial mencakup : menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi, memimpin sekolah, mengelola perubahan, menciptakan budaya/iklim kondusif, mengelola guru dan staf, mengelola sarana, mengelola hubungan, mengelola peserta didik, mengelola kurikulum, mengelola keuangan, mengelola ketatusahaan, mengelola unit layanan khusus, mengelola sistem informasi, memanfaatkan kemajuan teknologi dan memonitoring evaluasi dan pelaporan.
3. Kompetensi Kewirausahaan mencakup : menciptakan inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi, pantang menyerah, memiliki naluri wirausaha.
4. Kompetensi Supervisi mencakup : merencanakan program supervise, melaksanakan supervise dan menindaklanjuti supervise
5. Kompetensi sosial mencakup : bekerja sama dengan pihak lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki kepekaan sosial.

Selanjutnya apabila dihubungkan permasalahan terkait dengan kompetensi serta tugas di atas, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan sebagai berikut :

1. Membangun visi, misi, dan strategi lembaga.
2. Sebagai leader, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai innovator, yaitu orang yang terus menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan satuan pendidikan.
3. Mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah.
4. Melakukan komunikasi, menangani konflik, membangun iklim kerja yang kondusif dan positif di lingkungan satuan pendidikan.
5. Melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik.
6. Mengambil keputusan secara cepat dan tepat disesuaikan dengan dinamika dan perkembangan yang terjadi.
7. Melakukan perencanaan.
8. Melakukan pengorganisasian.
9. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
10. Melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. (<http://usupress.usu.ac.id/files/kepemimpina>)

Peran kepala sekolah sangat kuat mempengaruhi perilaku sumber daya ketenagaan dalam hal ini guru dan sumber-sumber daya pendukung lainnya. Sebagaimana dikemukakan Rahman H, (2005: 67) bahwa kepemimpinan yang efektif membuat sekolah berubah secara dinamis

karena adanya komunikasi lincer dalam kehidupan berorganisasi secara sistemik di mana di dalamnya mempunyai cirri dialogis, kerja sama dan tumbuhnya ilmu pengetahuan berpikir, mental model, penguasaan personal, berbagai visi sehingga anggota kelompok di sekolah terpenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan, social, status dan kepuasan diri. Kepala sekolah dalam membuat kebijakan pengelolaan sekolah diharapkan mampu saling berkonsultasi dengan unsur ketenagaan sekolah secara pedagogis yang dapat mengembangkan potensi guru, staf administrasi dalam melakukan aktivitas untuk meningkatkan kualitas pendidikan satuan pendidikan. Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang dialogis, komunikatif akan dapat mendukung perubahan perilaku guru dalam perbaikan-perbaikan mutu pendidikan.

Komunikasi atau dialogis yang baik dari kepala sekolah dapat dideskripsikan dalam berbagai bidang kegiatan operasional sekolah antara lain : 1) Komunikasi dengan siswa dalam upaya pembinaan siswa. 2) Komunikasi dengan siswa dalam upaya pembinaan siswa. 3) Komunikasi dengan guru dalam waktu tertentu dalam membahas kebijakan baru yang akan diterapkan. 4) Komunikasi umum terhadap komite sekolah tentang informasi program perbaikan sekolah. 5) Komunikasi dengan mass media dalam mengakses keberhasilan dan hambatan yang dialami sekolah.

Rendahnya mutu satuan pendidikan di tanah air Indonesia pada saat sekarang ini merupakan salah satu dampak dari bentuk kepemimpinan kepala sekolah mengelola organisasi satuan pendidikan, karena kepemimpinan merupakan faktor kunci sekolah untuk efektif atau berhasil dengan baik, apabila kepemimpinan kepala sekolah memahami berbagai bentuk pola kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan yang terjadi. Berdasarkan pengamatan pada kondisi pengelolaan sekolah di beberapa sekolah telah dikembangkan beberapa gaya kepemimpinan dalam upaya perbaikan mutu pendidikan di tingkat sekolah, namun fenomena yang berkembang di masyarakat pada saat ini bahwa penerapan desentralisasi pendidikan belum dapat optimal dilakukan kepala sekolah karena persepsi pemahaman desentralisasi pada tingkat birokrat daerah belum optimal.

Bila fenomena aktualisasi desentralisasi pendidikan menghambat kepemimpinan kepala sekolah pada tingkat satuan pendidikan maka dikhawatirkan kepemimpinan apapun yang akan dijalankan pada tingkat satuan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan akan sulit meraih kualitas pendidikan yang efektif. Setiap pengambil kebijakan pada setiap tingkat pemerintahan di Indonesia ini harus lebih memahami tentang aturan yang dipedomani dalam menghasilkan sosok kepala sekolah yang berkualitas.

Hal ini dapat dilakukan mulai dari proses rekrutmen, diklat dan pengembangan profesi kepala sekolah yang lebih strategis, diharapkan rekrutmen dan pengembangan kepala sekolah yang terampil mengelola kebutuhan pelanggannya. Selain dari tantangan yang digambarkan di atas, perlu diketahui bahwa sekolah yang tidak efektif dalam meraih mutu ada kalanya dipengaruhi oleh kompleksitas dalam manajemen sekolah seperti kondisi siswa, ketenagaan, sarana prasarana, pembiayaan dan kebijakan pemerintah.

F. Kepemimpinan Dalam Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan

Berbicara masalah peningkatan mutu pendidikan memang sangat kompleks dan majemuk karena antara faktor yang satu dengan lainnya saling mempengaruhi. Namun faktor kunci yang paling dominan adalah pimpinan dalam hal ini kepala sekolah. Mutu sekolah yang diharapkan, tentulah kita akan menginginkan sesuatu yang ideal.

Ideal maksudnya memenuhi standar yang sesuai dengan kebutuhan minimal sekolah yang dikategorikan bermutu. Kepemimpinan sekolah yang ideal adalah kepala sekolah memenuhi standar kompetensi kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manjerial sekolah yang baik serta mempunyai peranan sebagai educator, manager, administrator supervisor, leader, innovator dan motivator.

Dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan berorientasi pada mutu pendidikan memerlukan suatu komitmen yang penuh kesungguhan dalam peningkatan mutu, berjangka panjang (human investment) dan membutuhkan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen ini harus dipegang teguh oleh pimpinan dengan didukung oleh dedikasi yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat yang dikenal dengan istilah MMT (Manajemen Mutu Terpadu).

MMT sering disebut sebagai manajemen yang didukung oleh sejumlah fakta dan data yang relevan dan utuh, artinya data dan fakta tersebut benar dan bukan hasil rekayasa yang dibuat untuk memenuhi kepentingan satu pihak atau persyaratan tertentu. Ketika aspek-aspek dan indikator pengelolaan lembaga pendidikan dapat dijalankan dan diarahkan ke sebuah mutu yang tinggi, maka keberhasilan dan pencapaian mutu tersebut harus merupakan integrasi dari semua keinginan dan partisipasi stakeholder (semua yang berkepentingan) dalam pencapaian hasil akhirnya.

Kekuatan dalam perubahan memperlihatkan fenomena yang terus berkelanjutan dalam pemenuhan akan perubahan tersebut. Akhirnya akan mendorong dalam upaya pemilihan strategi yang dapat diterapkan pada kondisi-kondisi yang terduga maupun tak terduga yang kemudian muncul.

Keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan dalam kepemimpinan untuk membangun komitmen, menghubungkan strategi dan visi yang tetap, mengatur sumber-sumber yang mendukung terlaksananya strategi. Alat/media dasar yang akan bermanfaat dalam menguji posisi sekolah sekarang dalam kerangka penentuan strategi. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan analisis SWOT. Tujuan analisis ini untuk mengetahui posisi sekolah, apakah sudah maju atau masih tertinggal dalam mutu pendidikannya.

Dalam rangka perubahan dan transformasi diperlukan seorang pemimpin yang memiliki mental kuat dan prima, mampu mengatasi masalah dan tantangan, memiliki visi, dan berani mencoba inovasi.

Kepemimpinan merupakan sumber daya yang paling pokok dalam organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan pola hubungan dan bentuk kerja sama antara orang-orang yang dinamis. Kepemimpinan juga harus mampu memberikan arahan rangsangan kepada kelompoknya, demi kemajuan organisasi.

Menurut Sallis (2006; 96) dengan mengutip pendapat Peter dan Austin: Pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif sebagai berikut : a) visi dan symbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada staf, siswa dan kepada komunitas yang lebih luas. b) menerapkan MBWA (*management by walking about*, c) dekat dengan pelanggan.”dalam pendidikan”, d) otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan, e) menciptakan rasa kekeluargaan, dan f) ketulusan, kesabaran, semangat intensitas dan antusiasme yang merupakan sifat essensial yang dibutuhkan pemimpin pendidikan.

Sementara itu dalam PP no.19 disebutkan pemimpin sekolah, harus memiliki kompetensi sebagai berikut : a) memiliki kualifikasi sebagai pendidik (Pasal 28), b) memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan (Pasal 38), c) memiliki kualifikasi sebagai pengawas (Pasal 39), d) memiliki kemampuan mengelola dan melaksanakan satuan pendidikan (Pasal 49), e) memiliki kemampuan menyusun program (Pasal 52), f) memiliki kemampuan menyusun perencanaan (Pasal 53).

Disamping itu dalam meningkatkan mutu pendidikan, seorang pemimpin harus berupaya meningkatkan mutu kurikulum sekolah karena kurikulum itu merupakan sarana dari suatu system pendidikan. Banyak persepsi yang mengatakan bahwa kurikulum adalah rencana pendidikan dan pengajaran atau program pendidikan. Sering kali kurikulum hanya terdiri dari mata pelajaran tertentu yang menyampaikan kebudayaan “*tempoe doeloe*” yang hanya menyadur dari buku-buku pelajaran tertentu yang dipandang baik bagi kurikulum. Namun dibalik itu anak didik hanya diajak untuk menelusuri daya imajinatif dengan mengabaikan pengalaman-pengalaman iderawi anak didik. Hal tersebut akan membatasi pengalaman anak kepada situasi belajar didalam kelas dan tidak menghiraukan pengalaman-pengalaman edukatif diluar kelas.

Menurut PP No.25 tahun 2000 tentang kebijakan kurikulum adalah menetapkan standar nasional yang kemudian dijelaskan dalam GBHN 1999 pemerintah melakukan pembaharuan sistem pendidikan termasuk kurikulum berupa verifikasi kurikulum untuk melayani keberagaman peserta didik, penyusunan kurikulum yang berlaku nasional (kurikulum nasional) dan lokal sesuai dengan kepentingan setempat (kurikulum muatan lokal).

Melihat keragaman potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam serta kebhinekaan bangsa kita, kurikulum uniform akan tidak sesuai kebutuhan masyarakat. Fleksibilitas kurikulum,”dari pendidikan dasar sampai perguruan tinggi merupakan suatu tuntutan. Pada

pendidikan dasar tentu ada kurikulum inti demi untuk memupuk kesatuan bangsa dan memperkuat ketahanan nasional, begitu pula pada pendidikan menengah dan tinggi.

Tugas manajerial seorang pemimpin juga harus dapat memanager pembiayaan pendidikan dengan merujuk dari PP no. 19 tahun 2005 pasal 62 yang menyebutkan bahwa standar pembiayaan sebagai berikut : 1) Pembiayaan pendidikan terdiri dari biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal, 2) Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap, 3) Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan, 4) Biaya operasi satuan pendidikan meliputi ; a) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, b) bahan dan peralatan pendidikan habis pakai, dan c) Biaya operasional pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan lain sebagainya.

Peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan sarana dan prasarana pendidikan harus dilakukan pimpinan sesuai dengan amanat PP No. 19 tahun 2005 pasal 42 yang menyebutkan bahwa standar sarana dan prasarana sebagai berikut : (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabotan, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan peralatan lain yang menunjang proses belajar yang teratur dan berkelanjutan, (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang laboratorium, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang bengkel, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat olah raga, tempat ibadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan tempat lain yang menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Pengawasan mutu pendidikan dapat dilaksanakan sejak input/masukan (siswa) masuk sekolah, mengikuti proses belajar mengajar di sekolah dan hingga menjadi lulusan dengan berbagai kompetensi yang dimilikinya. Untuk melihat perkembangan mutu pendidikan di sekolah, kepala sekolah dan staf guru-gurunya dapat (a) memanfaatkan data yang ada di sekolah yang berhubungan dengan mutu sekolah dan mengolahnya menjadi diagram, (b) brainstorming (tukar pikiran), (c) menggunakan statistik mutu (statistical process control) yang memuat informasi tentang rata-rata mutu pendidikan, standar deviasi/simpangan baku dari mutu pendidikan di sekolah.

Guru sebagai pelaksana utama pendidikan di sekolah diharapkan memiliki wawasan mutu pembelajaran yang baru diterapkan dalam PBM di kelasnya. Langkah ini merupakan pendekatan mutu proses dan secara langsung akan mendukung mutu produk/mutu akhir pendidikan berupa lulusan yang bermutu.

Keberhasilan lembaga pendidikan dapat dilihat dari sudut dan tingkat kepuasan dari pelanggannya, yaitu pelanggan sekolah yang dikategorikan pelanggan internal maupun

pelanggan eksternal. Hal ini memberikan arti bahwa ukuran sebuah keberhasilan sekolah dapat dilihat dari layanan yang diberikannya. Apakah layanan yang diberikan itu berada pada yang diharapkan oleh pelanggannya dengan menggunakan teknik total quality control (TQC). Menurut Sallis (2006) TQC berarti system.

Sistem artinya apabila salah satu subsistem lemah maka keseluruhan system akan menjadi lemah. Gugus Kendali Mutu atau *Quality Control Circle* (QCC) adalah salah satu teknik dalam upaya pengendalian mutu sekolah, di mana kelompok-kelompok personel sekolah melakukan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu secara teratur, sukarela dan berkesinambungan melalui penerapan prinsip – prinsip dan teknik – teknik pengendalian mutu yang berdasarkan data seperti checklist, diagram, grafik, diagram sebab akibat, brainstorming, dan statistical process control.

Pengendalian mutu dapat diartikan sebagai proses manajerial yang di dalamnya terkandung hal-hal (1) melakukan evaluasi terhadap kinerja nyata, (2) proses membandingkan kinerja nyata dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dan (3) melakukan tindakan – tindakan/ aksi – aksi atas perbedaan – perbedaan yang dapat ditemukan. Dalam melaksanakan pengendalian mutu, strategi pengendalian mutu kearah peningkatan mutu pendidikan secara implementatif/pengawasan/pengendaliannya diarahkan pada optimalisasi komponen pendidikan. Tujuannya adalah mendorong kearah terciptanya situasi yang kondusif dalam meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Komponen-komponen yang terkait dengan hal tersebut di atas adalah (a) komponen input manajemen, (b) komponen proses pendidikan, (c) komponen murid, dan (d) komponen hasil belajar.

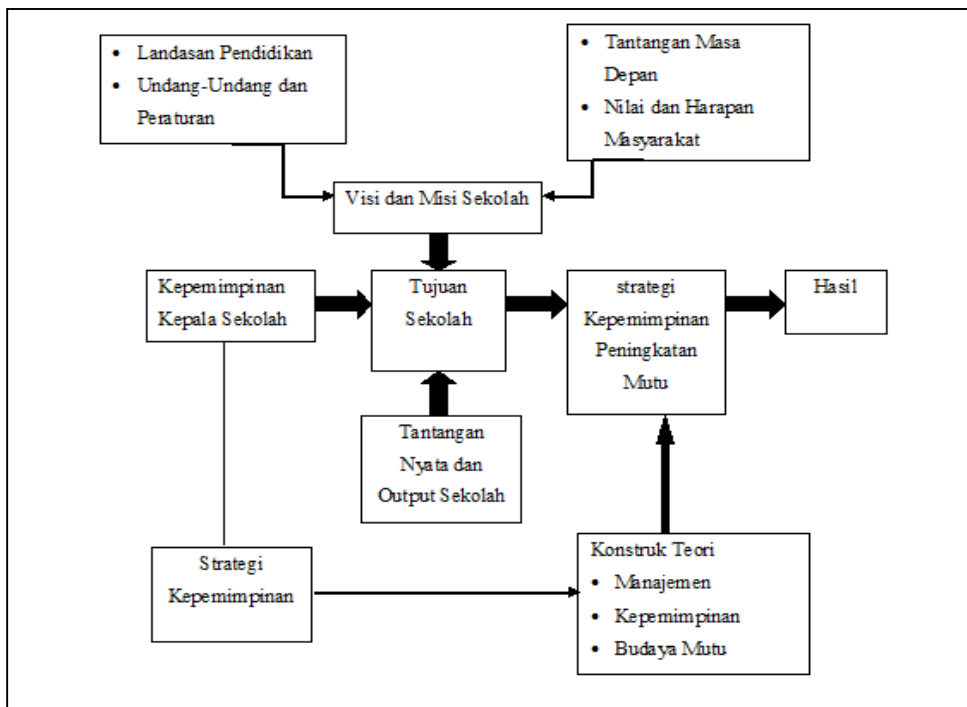
G. Penutup

Peningkatan kualitas pendidikan itu sendiri dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu kualitas proses dan kualitas produk atau hasil. Suatu pendidikan dikatakan berkualitas dari segi proses pembelajaran berlangsung efektif dan bermakna serta ditunjang dengan sumber daya yang memadai. Proses pendidikan yang berkualitas memberikan jaminan mengenai kualitas produk yang dihasilkan. Agar proses pendidikan berkualitas, diperlukan pemimpin yang pasti mempunyai sejumlah harapan-harapan untuk merealisasikan dibuat suatu struktur kewenangan supaya dapat dijadikan suatu acuan para pelaku didalamnya dalam berperilaku. Sejumlah harapan itu biasanya berorientasi kearah masa depan dan dikenal dengan sebutan visi. Pimpinan yang mempunyai visi dan mengembangkan unsure-unsurnya sebagaimana dikatakan Quiqley (1993:6) yaitu "*basic values, mission, objectives*". *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut oleh seseorang, *mission* adalah operasionalisasi dari visi merupakan pemikiran tentang organisasi yang meliputi pertanyaan mau menjadi apa organisasi, dan akan berperan seperti apa organisasi tersebut?, sedangkan *objectives* atau tujuan-tujuan merupakan

arah kemana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan mau menghasilkan apa lembaga, untuk siapa dan mutu yang seperti apa yang akan dihasilkannya?

Sejalan dengan Sallis (2006 ; 96) menjelaskan bahwa “ pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri”. Oleh sebab itu Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai potensi menciptakan visi dan menterjemahkannya kedalam kenyataan serta berperan sebagai kekuatan sentral dalam menggerakkan kehidupan sekolah, juga memahami tugas dan fungsi dalam mengembangkan mutu pendidikan.

Melalui tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin, “Kepala sekolah akan mampu mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian maksud atau tujuan-tujuan tertentu” (Nurdin, 2001 ; 23). Upaya untuk mewujudkan kepala sekolah yang handal dan berkualitas, seyogyanya dapat dilakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan penerapan prinsip – prinsip manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*), dengan harapan akan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal tersebut dapat digambarkan pada bagan dibawah ini :



Daftar Pustaka

Peraturan Pemerintah

Nomor 18 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

Rahman,H, (2005), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, PT,Ardadijaya, Jakarta

Rivai, V, dan Mulyadi, D, (2003), *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall Inc, New Jersey

Sallis, E, (2006), *Total Quality Management in Education*, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, IRCiSoD, Yogyakarta.

Sartika, I, (1998), *Perancangan Sistem Dokumentasi Mutu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dengan Menggunakan Model ISO 9000 (Studi Kasus:Universitas Pasundan Bandung)*, Program Pascasarjana, Institut Teknologi Bandung

Suryosubroto,B, 2004, *Manajemen Pendidikan Sekolah*, Rineka Cipta, Jakarta

[http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal 106-](http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal%20106-))

<http://ikasartika.staff.ipdn.ac.id/?p=13>

<http://usupress.usu.ac.id/files/kepemimpinan>)

*. Dra. Rosalina Ginting, M.Si., dosen PPKn FPIPS IKIP PGRI Semarang, saat ini tengah menempuh studi doktoral Administrasi Publik UNDIP Semarang.

** . Dra. Titik haryati, M.Si., dosen PPKn FPIPS IKIP PGRI Semarang, saat ini tengah menempuh studi doktoral Manajemen Pendidikan UNNES Semarang.