

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERLATAR  
BELAKANG SUKU DAYAK NGAJU DALAM MENINGKATKAN  
BUDAYA KERJA DI SDN-2 KERENG BANGKIRAI**

**TESIS**

Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd)



Oleh:

**RAHMADI EFENDI**  
NIM. 13013037

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
1438 H / 2016 M**





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id.  
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>.

---

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang  
Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di  
SDN-2 Kereng Bangkirai  
Ditulis Oleh : Rahmadi Efendi  
NIM : 13013037  
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.MPI)

Dapat disetujui untuk diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN  
Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, November 2016

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Dr. Ibnu Elmi AS Pelu, SH, MH**  
NIP.19750109199931002

**Dr.H. Jirhanuddin, M.Ag**  
NIP. 19591009 198903 1002

Mengetahui,  
Kaprodi MPI,

**Dr. H. Sardimi, M.Ag**  
NIP. 196801081994021001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id.  
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>.

---

**PENGESAHAN**

Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang  
Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di  
SDN-2 Kereng Bangkirai  
Ditulis Oleh : Rahmadi Efendi  
NIM : 13013037  
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.MPI)

Dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister pada  
Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya Program Studi Manajemen  
Pendidikan Islam (MPI).

Mengetahui,  
Direktur,

**Dr.H. Jirhanuddin, M.Ag**  
NIP. 19591009 198903 1002

Palangka Raya, November 2016

Kaprodi MPI,

**Dr. H. Sardimi, M.Ag**  
NIP. 196801081994021001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id.  
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>.

---

**NOTA DINAS**

Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang  
Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di  
SDN-2 Kereng Bangkirai  
Ditulis Oleh : Rahmadi Efendi  
NIM :  
13013037  
Prodi :  
Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.MPI)

Dapat diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, November 2016  
Direktur,

**Dr.H. Jirhanuddin, M.Ag**  
NIP. 19591009 198903 1002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id.  
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>.

---

---

**PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang berjudul **MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERLATAR BELAKANG SUKU DAYAK NGAJU DALAM MENINGKATKAN BUDAYA KERJA DI SDN-2 KERENG BANGKIRAI** Oleh Rahmadi Efendi NIM 130 130 37 telah diujikan oleh Tim Penguji Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada :

Hari : Jum'at

Tanggal : 25 Safar 1438 H / 25 Nopember 2016

Palangka Raya, 25 Nopember 2016

1. **Dr. H. Abubakar, M.Ag** ( ..... )  
Ketua Sidang/Anggota
2. **Dr. H. Sardimi, M.Ag** ( ..... )  
Anggota
3. **Dr. IbnuElmi AS Pelu, SH, MH** ( ..... )  
Anggota
4. **Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag** ( ..... )  
Sekretaris/Anggota

Direktur,  
Pascasarjana IAIN Palangka Raya

**Dr.H. Jirhanuddin, M.Ag**  
NIP. 19591009 198903 1 002

## ABSTRAK

Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju  
Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai

RAHMADI EFENDI

Latar belakang penelitian ini, Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya, disesuaikan dengan situasi untuk dapat mempengaruhi, mengarahkan, membimbing seluruh komponen di bawah kepemimpinannya dengan mengerahkan dan mendayagunakan seluruh potensi yang ada secara maksimal demi mencapai tujuan sekolah, yang dipadukan dengan sifat-sifat kepemimpinan suku dayak ngaju untuk dapat meningkatkan budaya kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai; (2) Apa saja kendala yang dihadapi Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai; (3) Bagaimana solusi yang dilakukan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, untuk dapat mendiskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian-kejadian yang terjadi. Subjek penelitian adalah kepala SDN-2 Kereng Bangkirai, beberapa orang guru serta karyawan dan tokoh adat, dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, selanjutnya seluruh data di analisis dengan *reduksi data*, penyajian data (*data display*) dan ditarik suatu kesimpulan. Untuk pemeriksaan keabsahan data digunakan cara uji *kredibilitas*, *transferabilitas*, *dependabilitas*, dan *konfirmasiabilitas*.

Setelah diadakan penelitian mendalam tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan budaya kerja di SDN 2 Kereng Bangkirai maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Model kepemimpinan yang diterapkan Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai yaitu: 1) model kepemimpinan demokratis; situasional dan partisipatif. 2) Kendala yang dihadapi kepala SDN 2 Kereng Bangkirai, adalah: kondisi sarana dan prasarana yang kurang memadai, guru yang masih belum mampu dalam penguasaan teknologi informasi, dan masih kurangnya peran orang tua dalam membantu sekolah terutama dalam hal pembelajaran di rumah. 3) Solusi kepala sekolah dalam budaya kerja di SDN 2 Kereng Bangkirai adalah sebagai berikut: dengan melakukan perbaikan sarana prasarana. Untuk menumbuhkan semangat budaya kerja dengan cara mengikutkan guru-guru dalam pelatihan penggunaan teknologi informasi, dan juga semangat bekerjasama sesuai dengan adat dayak yaitu *habaring hurung*, *royong*, *handep*, *manugal* dan *harubung* dan mengadakan pertemuan secara berkala dengan orang tua siswa.

*Kata kunci* : Model kepemimpinan dan budaya kerja

## **ABSTRACT**

The Principal Leadership Model of DayakNgaju Ethnic  
in Improving the Work Culture  
at SDN-2 Kereng Bangkirai

**RAHMADI EFENDI**

The background of the research, the principal has the crucial role in developing the institution he leads, adjusting the situation in order to influence, to direct, to guide all components under his leadership by exerting and utilizing all potency maximally to achieve the goal of the school, integrated with the leadership traits of DayakNgaju ethnic to improve the work culture at SDN-2 Kereng Bangkirai.

The formulation of the problem in the research is: (1) How the principal leadership model of Dayak Ngaju ethnic is in improving the work culture at SDN-2 KerengBangkirai; (2) What obstacles the principal leadership model of DayakNgaju ethnic faces in improving the work culture at SDN-2 KerengBangkirai; (3) How is the solution that is done by the principal leadership model of DayakNgaju ethnic in improving the work culture atSDN-2 Kereng Bangkirai.

The method of the research is the qualitative approach, to describe a phenomenon, an event, and occurrences which happen. The subject of the research is the principal of SDN-2 Kereng Bangkirai, some teachers, the employees and the traditional leader through observation, interview, and documentation, then the data is analyzed by data reduction, data display, and the conclusion is drawn. For checking the data validity, it uses the credibility, transferability, dependability, and confirmability test.

After the deep research of the principal's leadership in improving the work culture at SDN 2 KerengBangkirai, the conclusions are: the principal of SDN 2 KerengBangkirai implements the leadership model:the democratic leadership model;the situational leadership model, and the participative leadership model.The role of the principal in improving the work culture at SDN 2 KerengBangkiraiis as follows: educator, supervisor, leader,manager,administrator, motivator and innovator. The challenge and solution of the principal of SDN-2 KerengBangkirai during his leadership are the teacher's lack of mastering technology is solved by training and the lack of the parents' role in the students' education is solved by convening the routine meeting with the parents to motivate the students' enthusiasm for the study.

*Keyword* :the leadership model and the work culture



## **KATA PENGANTAR**

Pertama-tama penulis mengucapkan hamdalah kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan kepada penulis untuk menyusun dan menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dari pihak-pihak yang benar-benar konsen dengan dunia penelitian. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ibnu Elmi A.S. Pelu, SH., MH selaku Rektor IAIN Palangka Raya yang telah berkenan menyetujui judul tesis ini.
2. Bapak Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya.
3. Bapak Dr. Sardimi, M.Ag selaku Ketua Program Studi yang telah memberikan arahan, saran, semangat dan perhatian sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Bapak Dr. Ibnu Elmi A.S. Pelu, SH., MH selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan petunjuk, saran dan semangat sehingga perkuliahan pada program ini dapat diselesaikan .
5. Bapak Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan penulisan tesis ini sehingga selesai.
6. Bapak Yuhanson, S.Pd selaku Kepala SDN-2 Kereng Bangkirai yang telah banyak memberikan informasi sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah ikut membantu dalam penyusunan dan pengumpulan data dalam penelitian ini. Tanpa bantuan teman-teman semua tidak mungkin penelitian bisa diselesaikan.

Terakhir penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga yang telah bersabar di dalam memberikan doa dan perhatiannya.

Palangka Raya, Nopember 2016

Penulis,

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>LEMBAR LOGO</b> .....	ii
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	
<b>a) Lembar Persetujuan Pembimbing</b> .....	iv
<b>b) Lembar Persetujuan dan Pengesahan</b> .....	v
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	xiii
<b>MOTTO</b> .....	xiv
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	xv
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Diskripsi Konseptual .....	10
1. Model Kepemimpinan .....	10
2. Pola Kepemimpinan Suku Dayak .....	23
a. Asal Usul Suku Dayak .....	23
b. Mengenal Rumpun Suku Dayak .....	25
c. Model Kepemimpinan Suku Dayak .....	26
3. Kepala Sekolah .....	32

a. Pengertian Kepala Sekolah .....	32
b. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah .....	34
c. Tantangan dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	41
d. Solusi Mengatasi Tantangan .....	42
4. Budaya Kerja .....	43
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	49
B. Latar Penelitian .....	50
C. Metode dan Prosedur Penelitian .....	51
D. Data dan Sumber Data .....	52
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	53
F. Prosedur Analisa Data .....	56
G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum tentang Lokasi Penelitian .....	65
B. Penyajian Data .....	71
C. Pembahasan dan hasil temuan .....	71
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	125
B. Rekomendasi .....	126

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi

Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 Dokumen Pendukung

Lampiran 6 Hasil Analisis Data

Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 8 Data-data pendukung lainnya

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul **Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai**, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

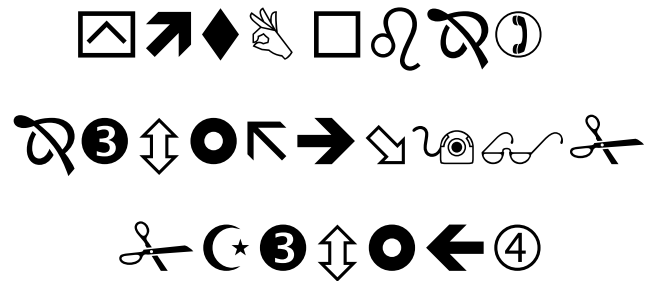
Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, 10 Nopember 2016

Yang membuat pernyataan,

**RAHMADI EFENDI**  
NIM. 13013037

## MOTTO



Artinya : Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. (Kementerian Agama RI, 2012: 902)

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba <sup>ˀ</sup>	B	be
ت	ta <sup>ˀ</sup>	T	te
ث	sa	s	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	ha <sup>ˀ</sup>	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha <sup>ˀ</sup>	Kh	ka dan ha
د	dal	D	de
ذ	zal	z	zet (dengan titik di atas)
ر	ra <sup>ˀ</sup>	R	er
ز	zai	Z	zet
ش	sin	S	es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	sad	s	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	d	de (dengan titik di bawah)
ط	ta <sup>ˀ</sup>	t	te (dengan titik di bawah)
ظ	za <sup>ˀ</sup>	z	zet(dengan titik di bawah)
ع	„ain	„	koma terbalik
غ	gain	G	ge
ف	fa <sup>ˀ</sup>	F	ef
ق	qaf	Q	qi



ك	kaf	K	ka
ل	lam	L	el
م	mim	M	em
ن	nun	N	en
و	Wawu	W	We
ه	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

معتقدين	ditulis	<i>muta' aqqidain</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

### C. Ta' Marbutah

#### 1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	hibbah
جزية	ditulis	jizyah

(Ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan

كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliyā</i>
----------------	---------	--------------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah atau dammah ditulis t.

زكاة الفطر	ditulis	zakātul fitri
------------	---------	---------------

#### D. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis	a
ِ	Kasrah	Ditulis	i
ُ	Dammah	Ditulis	u

#### E. Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	Ā
جاهلية	ditulis	Jāhiliyyah
Fathah + ya' mati	ditulis	Ā
يسعي	ditulis	yas „ā
Kasrah + ya' mati	ditulis	Î
كريم	ditulis	Karīm
Dammah + wawu mati	ditulis	Ū
فروض	ditulis	Furūd

#### F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	ditulis	Ai
بينكم	ditulis	Bainakum

Fathah + wawu mati	ditulis	Au
قول	ditulis	Qaulun

**G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan apostrof**

أأنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لغن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

**H. Kata Sandang Alif +Lam**

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf "l" (el) nya.

انسماء	ditulis	<i>as-Sama&gt;'</i>
انشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

**I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat**

Ditulis menurut penulisannya.

ذوي الفروض	ditulis	<i>zawī al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	ahl as-Sunnah

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya, ia dapat mengerahkan dan mendayagunakan seluruh potensi yang ada secara maksimal demi mencapai tujuan sekolah.

Daryanto menyatakan untuk memajukan sekolah seorang kepala sekolah hendaknya beberapa persyaratan yaitu : memiliki visi, misi, strategi, memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyelerasikan seluruh potensi yang ada, memiliki kemampuan mengambil keputusan, memiliki kemampuan menggerakkan seluruh potensi yang ada; memiliki toleransi terhadap perbedaan, dan mampu menghadapi segala tantangan dalam kepemimpinannya.<sup>1</sup>

Selanjutnya Koontz, O'Donnel dan Weihrich dalam Wahjosumidjo menyatakan *Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that will strive willingly toward the achievement of group goals*, kepemimpinan secara umum adalah kemampuan untuk dapat mempengaruhi, seni atau sebuah proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014, h. 17.

<sup>2</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Rajagrafi, 2011, h. 103.

Kepala sekolah yang baik harus memiliki kompetensi memimpin, memberi dorongan dan berdiri di depan untuk memacu semangat sehingga timbul dorongan, dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Kompetensi dari kepala sekolah diatur dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007, tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang meliputi standar kualifikasi pendidikan dan kompetensi kepala sekolah dasar yaitu kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, berusia setinggi-tingginya 56 tahun, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil, untuk kualifikasi khusus yaitu berstatus sebagai guru sekolah dasar, memiliki sertifikat pendidik dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah, sedangkan untuk dimensi kompetensi seorang kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, kemampuan supervisi yang baik dan kemampuan berinteraksi dengan masyarakat serta kepekaan sosial.<sup>3</sup>

Persyaratan umum dan kompetensi kepala sekolah melahirkan profil kepala sekolah yang ideal yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan spesifikasi jabatan kepala sekolah yang diinginkan. Mengutip pernyataan M. Amin Thaib BR dkk, dalam Helmawati, menggambarkan bahwa seseorang layak menjadi kepala sekolah hendaknya memenuhi kompetensi

---

<sup>3</sup>Permendiknas No. 13 Tahun 2007, tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.<sup>4</sup>

Kepala sekolah merupakan jabatan yang sangat kompleks dan unik karena ia menjadi sosok yang dihargai, dipercaya, diteladani, dan sebagai pemimpin ia dituruti segala perintahnya, sehingga menjadi inspirasi bagi guru, staf dan siswanya, tentang keteladanan, sebagai pemimpin, kepala sekolah setidaknya memiliki model kepemimpinan yang dapat diketahui melalui gaya, sikap dan perilaku kepala sekolah dalam kehidupannya sehari-hari di sekolah.

Model kepemimpinan paling tidak berorientasi kepada tugas sehari-hari dan terhadap manusia yang memerlukan dorongan, motivasi serta penghargaan dalam melaksanakan tugasnya

Model kepemimpinan di antaranya kharismatik, *transformasional*, kultural, demokratis, situasional dan partisipatif.<sup>5</sup> Pada suku dayak terdapat juga sifat kepemimpinan yaitu *mamut menteng*, *harati*, *bakena*, *bahadat*, *bakaji* dan *barendeng*.<sup>6</sup>

Dari model diatas dalam hal penerapannya ada dengan cara membuat bawahannya kagum dan takjub dengan kharisma yang dimiliki, ada pula pula yang membiarkan bawahannya berbuat sesuka hati mereka, namun ada pula

---

<sup>4</sup>Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014, h. 19-21.

<sup>5</sup>Bahar Agus Setiawan dan Abd Muhith, *Transformational Leadership*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013, h. 21-30.

<sup>6</sup>Nila Riwut, The Concept of Dayak Leadership Particularity in Central Kalimantan, <http://www.nila-riwut.com/id/dayaknese-people-from-time-to-time/49-dayaknese-leadership-133-the-concept-of-dayak-leadership-particularity-in-central-kalimantan?showall=1> online tgl 07-01-2015 jam 02.33 Wib.

yang tidak mengandalkan kharismanya juga tidak membiarkan bawahannya berbuat sesuka hati. Jelasnya kepala sekolah mesti memperhatikan model kepemimpinan dalam memperlakukan para guru dan siswa mesti dengan baik pula. Sebab maju mundurnya sekolah ada di tangan seluruh komponen di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat diperlukan untuk dapat mencapai prestasi akademik, non akademik dan meningkatkan budaya kerja para guru, staf dan siswa. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan segala bentuk potensi sekolah, guru, staf dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal.

Beberapa ciri-ciri kepemimpinan yang efektif kepala sekolah yaitu kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, mampu mendengarkan suara guru, staf, siswa dan orang tua, memiliki “*surplus of vision*” sebagai milik semua, kepemimpinan dengan introspeksi dan refleksi, mendayagunakan potensi yang ada, informasi, mengambil keputusan bersama dan melibatkan pengidentifikasi, berkenaan dengan hambatan-hambatan personil untuk berubah secara personil dan organisasi<sup>7</sup>,

Untuk menjadi kepala sekolah yang efektif tentunya model kepemimpinan yang dipakai mestinya dapat disesuaikan dengan kondisi tempat bekerja dan perkembangan pendidikan terkini sehingga dapat menumbuhkan budaya kerja yang berakar dari perilaku, kebiasaan dan nilai-

---

<sup>7</sup>Lantip Diat Prasojo, Kepemimpinan Efektif Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif [http://eprints.uny.ac.id/598/1/KEPEMIMPINAN\\_EFEKTIF\\_DALAM\\_MEWUJUDKAN\\_SEKOLAH\\_EFEKTIF.pdf](http://eprints.uny.ac.id/598/1/KEPEMIMPINAN_EFEKTIF_DALAM_MEWUJUDKAN_SEKOLAH_EFEKTIF.pdf), (on line 29 April 2015).

nilai yang bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan serta menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja di sekolah.

Hasil pengamatan sementara khususnya di SDN-2 Kereng Bangkirai, sejak sekolah ini berdiri tahun 1978, dengan demikian telah berusia kurang lebih 37 tahun, dalam beberapa tahun terakhir ini, melalui kepemimpinan kepala sekolah yang ada, mulai mengadakan perubahan dalam meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme guru, staf serta semangat siswa dalam belajar.

Bukti adanya perubahan pada SDN-2 Kereng Bangkirai adalah makin meningkatnya kedisiplinan guru dalam hal absensi masuk dan pulang, ketepatan waktu dalam pembuatan perangkat pembelajaran, sehingga hal ini dirasakan siswa dalam proses pembelajaran karena tidak ada guru yang tidak masuk kelas tanpa alasan yang jelas, hal ini dilakukan untuk menghilangkan *image*<sup>8</sup> yang selama melekat terhadap para guru dan karyawan pada SDN-2 Kereng Bangkirai yang bekerja dengan semauanya tanpa ada tindakan apapun dari kepala sekolah<sup>9</sup>.

Dalam mengubah *image* yang negatif, kepala sekolah berusaha dengan wewenang jabatan yang dimiliki yaitu sebagai seorang pemimpin yang selalu mempengaruhi, memberi motivasi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan guru, staf dan siswa untuk selalu bersungguh-sungguh

---

<sup>8</sup>Dalam Kamus Inggris Indonesia John M. Echols dan Hassan Syadily *image* berarti gambar, patung, kesan atau bayang-bayang. Secara umum *image* berarti suatu gambaran yang ada di dalam benak seseorang

<sup>9</sup>Observasi dan informasi dengan Manaf di SDN-2 Kereng Bangkirai, 14 Februari 2015.



dalam menjalankan tugasnya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dari latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti tentang “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai”.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus Penelitian ini pada model kepemimpinan oleh kepala SDN-2 Kereng Bangkirai dalam meningkatkan budaya kerja.

Untuk sub fokusnya adalah pada model kepemimpinan demokratis, situasional dan partisipatif yang dipadukan dengan sifat kepemimpinan orang dayak yaitu *mamut menteng, harati, bakena, bahadat, bakaji, dan barendeng* serta budaya kerjanya yaitu *habaring hurung, royong, handep, manugal dan harubung*.

## **C. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang permasalahan, dan fokus penelitian tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah :

1. Bagaimana Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai?
2. Apa saja kendala yang dihadapi Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai?

3. Bagaimana solusi yang dilakukan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai?

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendiskripsikan penerapan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.
2. Untuk mendiskripsikan kendala yang dihadapi Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.
3. Untuk mendiskripsikan solusi dilakukan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis.

##### **1. Secara Teoritis**

(1) Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, (2) Secara khusus, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan bagi peneliti mengenai manajemen pendidikan Islam misalnya di Kalimantan Tengah dan Kalimantan Selatan, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah.

## 2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini berguna bagi :

- a. Bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya, menjadi bahan masukan bagi mereka yang tertarik kepada manajemen pendidikan atau orang-orang yang sedang bertugas mengembangkan dan memajukan pendidikan terutama dalam meningkatkan mutu kepemimpinan kepala sekolah.
- b. Bagi para kepala sekolah : (1) menjadi bahan masukan bagi mereka yang sedang bertugas sebagai kepala sekolah untuk meningkatkan mutu. Secara khusus melalui penelitian ini diharapkan semakin banyak pihak yang tertarik untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan pendidikan; (2) memberikan umpan balik bagi pengelola sekolah sebagai kontribusi dalam pelaksanaan model kepemimpinan kepala sekolah di SDN-2 Kereng Bangkirai.
- c. Bagi guru dan staf (1) dapat menambah wawasan dan berusaha semaksimal mungkin meningkatkan disiplin dan prestasi kerjanya terutama dalam hal pembelajaran, (2) dapat meningkatkan pelayanan administrasi dan lainnya untuk dalam meningkatkan mutu sekolah.
- d. Bagi Peneliti (1) untuk menambah ilmu pengetahuan dalam hal kepemimpinan pendidikan di kalangan sekolah dasar; (2) mempertajam dan memperluas pemahaman peneliti tentang model kepemimpinan kepala sekolah dunia pendidikan, sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya, atau

peneliti lain yang ingin mengkaji lebih mendalam dengan topik dan fokus sama setting yang lain untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya temuan-temuan penelitian ini.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Diskripsi Konseptual

##### 1. Model Kepemimpinan

Berbicara tentang definisi dan konsep kepemimpinan, sangatlah menarik untuk dipelajari, seorang pemimpin tidak saja dituntut mengetahui cara memimpin tetapi juga harus bisa mengaplikasikannya di tempat bekerja. Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith mengutip dari Kantini Kartono yang mencoba untuk merumuskan definisi kepemimpinan dari para tokoh yang dideskripsikan sebagai berikut :

“Benis mengenai kepemimpinan berkata “... *the process by wich an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*”(suatu proses di mana seorang agen yang menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara yang berlaku). Odway Tead dalam bukunya *The Art Of Leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. George R. Tery dalam bukunya *Principle of Management* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing.”<sup>10</sup>

Husnul Yaqin, mencoba menghubungkan definisi kepemimpinan yang dikaitkan dengan pendidikan, dari pendapat K.Koy dan Miskel yang disadur oleh Sutaryadi serta pendapat dari Mardjiin Syam, bahwa :

“kepemimpinan merupakan integrasi seseorang terhadap bawahan , memberikan motivasi untuk menggiatkan secara optimal sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam interaksinya dengan

---

<sup>10</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd Muhits, *Transformational Leadership*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013, h. 13.

pendidikan maka muncul pengertian baru yaitu, kepemimpinan pendidikan yang berarti satu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pengajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dapat lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.”<sup>11</sup>

Penggunaan pendekatan dan cara pandang yang berbeda atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi dan teori yang bermacam-macam pula tentang kepemimpinan, sebagaimana yang dinyatakan oleh Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri bahwa Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai rencana demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>12</sup> Hal ini diperkuat oleh Mulyadi bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memberikan motivasi terhadap segala macam perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>13</sup>

Dalam Islam kepemimpinan, disebut dengan *khalifah* sebagaimana merujuk firman Allah SWT dalam surah al Baqarah ayat 30



<sup>14</sup> ...

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi..."<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup>Husnul Yaqin, *Administarsi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 145.

<sup>12</sup> Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, h.26.

<sup>13</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Malang: UIN-Malki Press, 2010, h. 1.

<sup>14</sup>Q.S. al-Baqarah [2]: 30.

<sup>15</sup>Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya*, Jakarta: Nala Indah, 2006, h.

Perkataan *khalifah* dalam ayat ini merupakan usaha menyeru manusia kepada amar makruf nahi mungkar, menyeru berbuat kebaikan dan melarang manusia berbuat keburukan. Kepemimpinan Islam adalah perwujudan dari keimanan dan amal saleh. Selain *khalifah* ada juga kata lain *ulil amri*, sebagaimana firman Allah SWT dalam surah An-Nisa ayat 59 yang artinya “hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasulnya dan *ulil amri* di antara kamu”.<sup>16</sup>

Dalam hadist Rasulullah SAW dijumpai kata *ra'in* yang artinya :

حَدَّثَنَا بَشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ السَّخْتِيَانِيُّ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرَنَا يُونُسُ  
عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي سَالِمٌ عَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا  
قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : كُلُّكُمْ رَاعٍ  
وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ... (رواه  
البخارى)<sup>17</sup>

“Telah menyampaikan kepada kami Bisyr ibn Muhammad as-Sakhtiyani, telah mengabarkan kepada kami Abdullah, telah mengabarkan kepada kami Yunus dari az-Zuhri ia berkata : telah mengabarkan kepadaku Salim dari Ibnu Umar Semoga Allah meridhai keduanya ia berkata : Aku telah mendengar Rasulullah SAW bersabda : setiap kamu adalah pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya, dan setiap pemimpin (imam) juga pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya...”(H.R. Bukhari no. 844 dan Muslim no. 1829).<sup>18</sup>

Mulyadi menyimpulkan berdasarkan ayat Al Qur'an dan hadits Rasulullah SAW, bahwa kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan

---

<sup>16</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Jakarta: PT. Senergi Pustaka Indonesia, 2012, h. 114.

<sup>17</sup> Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhari, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: Maktabah as-Salafiyah, 1403 H, h. 290.

<sup>18</sup> Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhary, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: As-Salafiah, 1403, h. 290.

menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.<sup>19</sup> Karena itu seorang pemimpin yang mementingkan diri, kelompok, keluarga, kedudukannya dan hanya bertujuan untuk kebendaan, penumpukan harta, bukanlah kepemimpinan Islam yang sebenarnya meskipun si pemimpin tersebut beragama Islam.<sup>20</sup>

Jadi kepemimpinan adalah merupakan usaha mengintegrasikan seseorang terhadap bawahan dengan jalan memberikan motivasi untuk bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam dunia pendidikan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan proses mempengaruhi, melakukan bimbingan, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain atau bawahan demi pengembangan ilmu pendidikan dan pengajaran pada lembaga yang dipimpin.

Ikang Pratama menyimpulkan tentang Teori Kepemimpinan menyatakan bahwa, kepemimpinan dapat dibagi dari beberapa pendapat yang dibenarkan secara ilmiah, ilmu pengetahuan atau pun secara praktek, yaitu :

- a. Teori Kepemimpinan Pemimpin Besar (*Great Man Theory*), oleh Thomas Cralyle dan Herbert Spencer, dalam teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin besar mempunyai kemampuan yang melekat, ia dilahirkan bukan dibentuk, muncul secara heroik, penuh mitos dan ditakdirkan karena diperlukan. Pemimpin besar dijuluki

---

<sup>19</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Malang: UIN-Malki Press, 2010, h.7

<sup>20</sup>Dedy Aryono, *Kepemimpinan dalam Islam Cermin Pribadi Rasulullah* <http://dedyaryono.wordpress.com/kepemimpinan-dalam-islam-cermin-pribadi-rasulullah/> tanggal (online 22 September 2014).



“*Great Man*” karena pada saat itu pemimpin dianggap kulaitas laki-laki. Ciri-ciri pemimpin besar adalah memiliki kharisma, kecerdasan, kebijaksanaan dan memiliki dampak besar dalam kehadirannya.

- b. *Big Bang Theory*, kepemimpinan muncul karena peristiwa besar, mempunyai kemampuan mengintegrasikan antara situasi dan pengikut, dalam hal situasi merupakan peristiwa revolusi, kekacauan, kerusuhan, pemberontakan dan reformasi, sedangkan para pengikutnya menokahkan dan bersedia patuh dan taat.
- c. Teori Sifat (*Traits Theory of Leadership*), dari Gordon Allport, Hans Eynsenck menyatakan teori ini mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Teori sifat tertentu sering mengidentifikasi karakteristik kepribadian atau perilaku yang dimiliki oleh pemimpin. Teori ini menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin, yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan sukses atau efektif. Pemimpin akan efektif dan berhasil jika memiliki sifat-sifat seperti berani, berkemauan kuat, memiliki stamina lebih, mempunyai sifat empati, berani mengambil keputusan, cermat dalam waktu, berani bersaing, percaya diri, bersedia berperan sebagai pelayan orang lain, loyalitas tinggi, hubungan interpersonal baik, *track record* bagus, intelegensi tinggi dan lain sebagainya.

d. Teori Perilaku (*Behavioral Theory of Leadership*), dari Skinner dan Bandura teori ini disebut juga teori sosial, dan merupakan sanggahan terhadap teori genetis. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*), setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki pemimpin, tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain, dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Gaya tersebut bisa berkembang menjadi model *human relationship* atau *task oriented*.

e. Teori ekologis atau sintetis, Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori terdahulu (genetis dan sosial). Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahir dia telah dimiliki bakat-bakat kepemimpinan yang dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan juga sesuai dengan tuntutan lingkungan.

f. Teori Situasional (*Situational Theory of Leadership*), dari Hersey dan Blanchard, teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis. Teori ini menyebutkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional.

Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu pada suatu situasi, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya. Jadi, pemimpin yang efektif adalah “*on the right place, the right time, and fulfill the needs and expectation of the follower.*”

- g. Teori Kontingensi (*Contingency Theory of Leadership*), dari Joan Woodward dan Fiedler, FE teori ini memfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Menurut teori ini, tidak ada gaya kepemimpinan terbaik dalam segala situasi. Keefektifan kepemimpinan ditentukan paling tidak oleh tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan, keadaan pengikut, serta situasi dimana kepemimpinan diterapkan. Teori ini merupakan pengembangan dari teori situasional.<sup>21</sup>

Dari teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa teori tentang kepemimpinan yaitu Teori Kepemimpinan Pemimpin Besar (*Great Man Theory*), *Big Bang Theory*, Teori Sifat (*Traits Theory of Leadership*), Teori Perilaku (*Behavioral Theory of Leadership*), Teori ekologis atau sintetis, Teori Situasional (*Situational Theory of Leadership*) dan Teori Kontingensi (*Contingency Theory of Leadership*).

**Dalam pembahasan tentang model kepemimpinan, ada beberapa pendapat para ahli yang menyebut model sama dengan tipe kepemimpinan dan**

---

<sup>21</sup> Ikang Pratama, Teori Kepemimpinan, [https:// www.academia. edu/ 9445834/Teori\\_Kepemimpinan](https://www.academia.edu/9445834/Teori_Kepemimpinan).online tgl. 19-04-2015, jam 19.26 wib.

model sama dengan gaya kepemimpinan, dalam dalam buku *Visioner Leadership Menuju Sekolah Efektif* Aan Komariah dan Cegi Triatna Terdapat tiga model kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan *transaksional*, kepemimpinan *transformasional* dan kepemimpinan *visioner*.<sup>22</sup>

Menurut Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, dengan melihat fakta tentang kepemimpinan menemukan model kepemimpinan yaitu kepemimpinan *kharismatik*, kepemimpinan *transformasional*, kepemimpinan *kultural* dan kepemimpinan *partisipatif*.<sup>23</sup>

Getzel dan Guba yang dikutip oleh Yusnul Yakin dalam bukunya *Adminstrasi dan Manajemen Pendidikan* menyebutkan tentang model kepemimpinan yaitu *nomothetis* yaitu model pemimpin yang menekankan pada syarat dan keefektifan kerja anggotanya, *ideographis* yaitu model pemimpin yang menaruh perhatian terhadap kepribadian individu dan *transaksional* yaitu perpaduan antara model *nomothetis* dan *ideographis*.<sup>24</sup>

Maryono dalam bukunya *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan* mengemukakan tentang model kepemimpinan yaitu :

- 1) *Otokratis*, seorang pemimpin penentu segalanya;
- 2) *Demokratis*, pemimpin mementingkan musyawarah mufakat dan bekerjasama atau gontong royong secara kekeluargaan. Model

---

<sup>22</sup>Aan Komariah dan Cegi Triatna, *Visioner Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, h. 75

<sup>23</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, h.21-30.

<sup>24</sup>Husnul Yakin, *Adminstrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 146.

kepemimpinan ini diarahkan untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Semua keputusan melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat bawahannya dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin mendorong bawahannya dalam mengembangkan keterampilannya.<sup>25</sup>

Pemimpin demokratis melaksanakan tugas secara bersama dan bersifat bijaksana dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Di dalam kepemimpinannya ia berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Model kepemimpinan ini, bawahannya bekerja dengan suka cita untuk memajukan organisasinya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Akhirnya terciptalah suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.<sup>26</sup>

Dalam model kepemimpinan demokratis ia tidak bertindak diktator sebagaimana model kepemimpinan otoriter, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah bawahan atau anggota-anggotanya. Ia tidak menempatkan dirinya sebagai majikan sedangkan bawahannya sebagai buruh, melainkan sebagai saudara tua di antara teman-temannya sekerjanya.<sup>27</sup>

Dari beberapa uraian di atas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

---

<sup>25</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014, h. 47.

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, h. 50.

- a) Dalam menggerakkan bawahan ia bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia;
- b) Selalu berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan;
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan;
- d) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan;
- e) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya;
- f) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya;
- g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.<sup>28</sup>

Menurut NgalimPurwanto, dalam dunia pendidikan modal demokratis adalah model kepemimpinan yang paling tepat digunakan. Bahkan tidak hanya itu, melainkan model inilah yang terbaik dari model-model yang lain.<sup>29</sup>

- 3) Model Kepemimpinan situasional, Menurut U. Saefullah dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam: Teori pribadi dan situasi (personal situational theory)* menyatakan: bahwa kepemimpinan merupakan produk terpadunya tiga faktor, yaitu: (1) perangai atau sifat-sifat pribadi pemimpin; (2) sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya; (3) kejadian (masalah) yang dihadapi kelompok. Hal ini berarti tanpa didukung oleh

---

<sup>28</sup> *Ibid*, h. 52.

<sup>29</sup> *Ibid*.

situasi dan kondisi yang kondusif, seseorang tidak akan menjadi pemimpin.<sup>30</sup>

Dalam hal ini seorang pemimpin dituntut untuk mengenal dirinya kelompok yang dipimpin, serta situasi dan kondisi disaat ia menjalankan kepemimpinannya yang disesuaikan situasi dan kondisi.

Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru sampai pada komite/orang tua wali siswa dalam menjalankan kepemimpinan situasional sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, dengan cara kepemimpinan seperti inilah semua yang diinginkan bersama dapat tercapai. Kerjasama juga dijalin dengan pihak luar atau eksternal, baik dengan pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya, LPMP ataupun dengan pihak sekolah lain. Kerjasama yang dilakukan berupa pelatihan-pelatihan atau *workshop* sebagai narasumber, hal ini sangat penting dilakukan karena dapat sangat penting dilakukan karena dapat meningkatkan mutu pendidikan serta meningkatkan kualitas tenaga pendidik.

Fiedler mengembangkan model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahes prestasi k bahes prestasi kelompok teelompok tergantung pada interakrgantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang disadari oleh kekuatan dan pengaruh.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012, h.158.

<sup>31</sup> Veithal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2013, h.12.

Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan situasi akan menghasilkan kekuatan dan pengaruh yang baik sehingga tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan serta kualitas pendidik dapat tercapai secara maksimal. Teori kepemimpinan situasional ini berasumsi pada taraf kematangan pengikutnya serta kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas maupun hubungan antar manusia. Makin matang si pengikut, pemimpin harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah orientasi hubungannya. Hal ini sampai pengikut mencapai kematangan yang penuh.

Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan situasional: a) *Telling* (S1) yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas harus dilaksanakan. b) *Selling* (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menawarkan keputusan. c). *Participating* (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk melaksanakan tugas. d) *Delegating* (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberikan kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri



melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.<sup>32</sup>

- 4) Model kepemimpinan *partisipatif* dapat juga disebut dengan ciri-ciri model ini adalah kepemimpinan terbuka, bebas, *non directive* dan hanya sedikit memegang kendali dalam mengambil suatu keputusan. Menurut Baharuddin dan Umiarso dalam Bahar Agus Setiawan dkk Model partisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemaunan kerja tinggi, ciri-cirinya adalah pemimpin melakukan komunikasi dua arah, secara aktif mendengar dan respon bawahan, mendorong bawahan menggunakan kemampuan operasional, melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam tingkat kematangan bawahan sedang dan tinggi.<sup>33</sup>

Dalam hal model kepemimpinan, penulis lebih berfokus pada beberapa pendapat dan teori yaitu model kepemimpinan demokratis, situasional dan partisipatif di padukan dengan sifat kepemimpinan suku dayak.

## **2. Pola Kepemimpinan Suku Dayak**

### **a. Asal Usul Suku Dayak**

---

<sup>32</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Univesitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 140.

<sup>33</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abd Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, h.30.

Sebagai pengantar terlebih dahulu penulis mengemukakan tentang asal usul dari suku dayak, yang menurut para ahli bahwa leluhur dari orang dayak berasal dari Austronesia yang menetap di Formosa, Taiwan dan Cina Selatan. Hal ini dibuktikan dengan adanya kesamaan bahasa dan budaya, sebagaimana Robert A Blust yang dikutip Damianus Siyok dan Tiwi Etika pernyataan bahwa tempat asal bahasa Austronesia adalah Taiwan, dan suku *Favoflang*, *Rukai*, *Tson* dan suku-suku lain di Taiwan mempunyai ciri fisik dan kebudayaan yang hampir sama dengan orang dayak di Borneo.<sup>34</sup> James T. Collins mengutip pernyataan Bellwood menyatakan dalam Damianus Siyok dan Yankris :

“...sekurang-kurangnya 7.000 tahun yang lalu perintis Austronesia berlayar dari daratan Cina (mungkin Zheijang atau Fujian) dan mendiami Pulau Taiwan, Setelah bermukim di pulau itu selama seribu tahun, terjadi migrasi sebagian orang Austronesia ke arah selatan dan seterusnya melalui Filipina ke arah barat menuju Borneo dan kearah Maluku.”<sup>35</sup>

Nilai Riwayat juga menyatakan bahwa secara ilmiah kurang lebih dua ratus tahun sebelum masehi, terjadilah perpindahan bangsa Melayu yang pertama ke Indonesia. Mereka datang secara bergelombang dari daerah Yunan. Mula-mula mereka mendiami daerah pantai, akan tetapi karena kedatangan bangsa Melayu muda, maka bangsa Melayu tua atau *proto* Melayu, terdesak masuk ke pedalaman. Bisa jadi hal ini disebabkan karena kalah perang atau disebabkan karena kebudayaan Melayu tua lebih rendah bila dibandingkan dengan Melayu muda. Sebelum bangsa Melayu tua

---

<sup>34</sup> Damianus Siyok dan Tiwi Etika, *Mutiara Isen Mulang Memahami Bumi dan Manusia Palangka Raya*, Palangka Raya: Sinar Bengawan Khatulistiwa, 2014, h. 122.

<sup>35</sup> Damianus Siyok dan Yankris, *Discovery Manusia Dayak*, Palangka Raya: Sinar Bengawan Khatulistiwa, 2013, h. 30.

datang dan mendiami daerah tersebut, menurut penelitian, di daerah itu telah ada bangsa Negrito. dan bangsa Wedda.

Bangsa Negrito ciri-cirinya adalah sebagai berikut : bertubuh kecil. warna kulit kehitam-hitaman. rambut keriting dan bentuk kepala bundar dan menengah. Sisa-sisa bangsa ini sendiri masih dijumpai di daerah Malaya, orang Semang, dan orang Acta di Philipina. Ciri-ciri bangsa Wedda adalah sebagai berikut : rambut ikal berombak. kulit tidak terlalu gelap. bentuk kepala menengah. mata agak masuk ke dalam. tubuhnya lebih tinggi dari pada bangsa Negrito. Sisa-sisa bangsa ini masih kita jumpai di Malaka, orang Senoi, orang Kubu di Palembang, orang Jambi di Jambi. Orang Tokea dan Toala di Sulawesi, orang Tomuna di pulau Tomuna, bahkan mungkin pula sisa-sisa suku bangsa ini terdapat di Pulau Jawa dan Kalimantan.

Kohlbrugge, seorang Antropolog, membagi suku Dayak atas dua bagian, yaitu : Suku Dayak yang berkepala panjang atau *dolichocephall*, yang mendiami sepanjang Sungai Kapuas, dan bermuara di sebelah barat kota Banjarmasin, Suku Dayak yang berkepala bulat atau *brachyoephaall*, antara lain suku Dayak Kayan, nama anak sungai dari Kapuas, Dayak daerah Kahayan dan Dayak daerah Katingan.<sup>36</sup>

Dari pernyataan para peneliti dapat dikata bahwa suku Dayak yang bermukim di pulau kalimantan berasal dari Austronesia daerah Taiwan atau

---

<sup>36</sup>Nila Riwut, *Maneser Panatau Tatu Hiang Menyelami Kekayaan Leluhur*, Palangka Raya: Pusakalima, 2003, h.52

Cina Selatan yang kemudian berdiam di kawasan nusantara yang kemudian disebut dengan suku dayak.

b. Mengenal Rumpun Suku Dayak

Kalimantan adalah pulau terbesar ke tiga setelah *Green Land* dan Irian Jaya. Sebagai akibat kolonialisme barat, bekas wilayah Inggris di utara, menjadi wilayah negara Malaysia dan Kesultanan Brunei, sedangkan bekas jajahan Belanda di selatan, menjadi wilayah Republik Indonesia, yang sampai tahun ini terbagi menjadi lima propinsi, yaitu Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Utara. Penduduk utama adalah suku Dayak yang menggunakan *lingua franca* bahasa Dayak Ngaju.

Suku dayak di Kalimantan Tengah terbagi menjadi beberapa suku, diantaranya: dayak ngaju, dayak ma'anyan, dayak lawangan. dayak dusun, dayak klementen, dayak ot danum, dayak siang. dayak witu. dayak katingan. dayak Kapuas.<sup>37</sup> Sedangkan dayak bakumpai secara biologis adalah keturunan suku dayak tetapi karena alasan tertentu dan politik adu domba jaman kolonial, atau karena untuk membedakan tingkat sosial maju atau tidak maju maka mereka tidak menyebut diri dayak.<sup>38</sup> Menurut Mallinckrodt, suku bakumpai adalah suku dayak ngaju yang telah beragama Islam. Suku bakumpai banyak mendiami sepanjang sungai

---

<sup>37</sup>Nila Riwut, *Maneser Panatau ...*, h.18.

<sup>38</sup>Damianus Siyok dan Tiwi Etika, *Mutiara Isen ...*, h. 143.

Barito, Tumbang Samba sungai Katingan, di sepanjang sungai Mahakam bagian tengah, diantaranya di Long Iram.<sup>39</sup>

Bahasa daerah yang seringkali digunakan untuk berkomunikasi: Bahasa Dayak Ngaju, meliputi delapan puluh delapan suku kecil-kecil. Bahasa Dayak Ma'anyan, meliputi empat puluh satu suku kecil-kecil. Bahasa Dayak Dusun, meliputi enam puluh suku kecil-kecil. Bahasa Dayak Katingan, meliputi enam puluh delapan suku kecil-kecil.

c. Model Kepemimpinan Suku Dayak

Dalam hal kepemimpinan, suku dayak amat taat dan setia kepada pemimpin yang telah mereka akui sendiri. Di lain pihak, untuk mendapatkan pengakuan dari penduduk, seorang pemimpin harus benar-benar mampu mengayomi, mengenal masyarakatnya dengan baik dan memiliki kemampuan untuk dapat mempengaruhi dapat bekerjasama. Pemimpin suku Dayak, bukan seorang yang hanya memberi perintah atau menerima pelayanan lebih, dari masyarakat, namun justru sebaliknya. Pemimpin yang disegani ialah pemimpin yang mampu dekat dan memahami masyarakatnya, dengan pola kepemimpinan yang :

- 1) *Mamut Menteng*, maksudnya gagah perkasa dalam sikap dan perbuatan. Ia disegani bukan dari apa yang ia katakan, namun dari apa yang telah ia lakukan. Berani berbuat, berani bertanggung jawab. Dalam sikap dan perbuatan selalu adil. Apa yang diucapkan benar dan berguna. Nama baik bahkan jiwa raga dipertaruhkan demi

---

<sup>39</sup>Nilu Riwut, *Maneser Panatau ...*, h.17.

keberpihakannya kepada warganya. Sikap mamut menteng yang dilengkapi dengan tekad isen mulang atau pantang menyerah telah mendarah daging dalam kehidupan orang Dayak. Tidak dapat dipungkiri kenyataan itu sebagai akibat kedekatan manusia Dayak dengan alam. Bagi mereka tanah adalah ibu, langit adalah ayah dan angin adalah nafas kehidupan. Dengan demikian Kemanapun pergi, dimanapun berada, bila kaki telah berpijak dibumi takut dan gentar tak akan pernah mereka miliki. Salah satu contoh sikap mamut menteng dan keberpihakan para pemimpin Dayak kepada warga sukunya jelas terlihat dalam kisah perempuan pejuang Dayak. Namanya Nyai Undang. Merasa harga diri dilecehkan oleh sikap sewenang-wenang lelaki kaya raya yang berasal dari seberang, ia mampu mengkoordinir kekuatan para pangkalima atau panglima suku yang tersohor kemampuannya. Bukan saja mengkoordinir, tetapi ia juga mampu mengontak dan melobi mereka dalam waktu yang sangat singkat. Dalam sekejap, para pangkalima yang diundang datang dan berkumpul di pulau Kupang. Sarana komunikasi yang digunakan adalah Lunjo Buno atau Ranying Pandereh Bunu atau Renteng Nanggalung Bulau yaitu tombak yang diberi kapur sirih pada mata tombak. Lunju Bunu adalah totok bakakak. Totok bakakak berarti sandi atau kode atau bahasa isyarat yang umum dimengerti masyarakat suku Dayak. Dalam bahasa isyarat apabila mengirimkan lunjo buno berarti minta bantuan karena akan ada serangan. Tombak

bunu tersebut dikirimkan ke segala penjuru untuk mengundang para pangkalima untuk segera hadir ditempatnya. Sesungguhnya Nyai Undang telah memiliki kekasih hati. Namun akibat kecantikannya yang sangat tersohor, ia dilamar lengkap dengan emas kawin yang memukau, oleh seorang lelaki kaya raya. Lamaran tersebut juga diiringi ancaman bahwa apabila ditolak maka peperangan tidak dapat dihindarkan. Singkat kata, pertempuranpun meletus di Pulau Kupang, kota Pamatang Sawang yang terletak di wilayah Kalimantan Tengah sekarang (disini kota artinya benteng pertahanan yang terbuat dari kayu tabalien/kayu ulin/kayu besi atau dapat pula terbuat dari batu). Pasukan Nyai Undang yang didukung oleh para pangkalima handal berhasil memenangkan pertempuran. Demi keberpihakan kepada warga sukunya, para pemimpin dan pangkalima perang dengan tulus dan ikhlas siap bergabung untuk bersama maju perang menanggapi ajakan seorang warga suku yang merasa dilecehkan. Pemimpin yang berjiwa mamut menteng siap serahkan jiwa raga demi mengayomi dan keberpihakan kepada warga masyarakatnya. Mereka tidak takut ditertawakan, tidak takut pula akan adanya penghianatan, karena pada dirinyapun tidak terbersit sedikitpun niat untuk berkhianat pada warganya. Segalanya dilakukan dengan tulus dan kesungguhan sehingga kelecakan atau kesombongan rontok berkeping-keping. Adapun ciri-ciri sifat *mamut menteng* adalah berani berbuat, berani bertanggung jawab. dan dalam sikap serta perbuatan selalu adil.

2) *Harati* berarti pandai. Disamping pandai ia juga seorang yang cerdas dalam arti positif. Kecerdikannya mampu menjadikan dirinya sebagai seorang pemberi inspirasi bahkan sebagai seorang the greatest inspirator bagi warganya. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan warganya, keakraban yang tidak dibuat-buat, menjadikan seorang pemimpin suku Dayak memiliki kepekaan yang tajam. Peka maksudnya sebelum peristiwa terjadi, ia telah terlebih dahulu mendeteksi segala kemungkinan yang bakal terjadi dilingkungannya. Mampu membedakan mana yang benar, mana yang salah. Sebagai contoh, seorang pemimpin Dayak dalam kesibukannya selalu berusaha meluangkan waktu maja atau mengunjungi rumah warganya dengan keakraban yang tidak dibuat-buat. Maksudnya mereka tidak bersikap sok akrab untuk mendapatkan dukungan, tetapi maja atau berkunjung tersebut dilakukan karena memang mereka senang melakukannya. Terkadang tanpa diduga kunjungan mendadak tersebut dibarengi permintaan makan kepada keluarga tersebut. Sikap demikian tentu saja mengagetkan pemilik rumah namun meninggalkan kenangan indah kepada keluarga yang dikunjungi.

Ciri-ciri sifat *harati* adalah seorang pemimpin hendaknya orang yang mempunyai cukup kepandaian dalam mengemban amanat, menjadi inspirasi bagi bawahan dan juga mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik.



3) *Bakena* berarti tampan/cantik, menarik, dan bijaksana. Lebih luas maksudnya pesona atau *aura* yaitu ketampanan/kecantikan yang terpancar dari dalam jiwa. Cahaya matanya memancarkan keadilan, perlindungan, rasa aman dan bakti. Dimanapun berada, ia akan selalu disenangi dan disegani. Semua ini secara otomatis akan muncul apabila segala tugas dan tanggung jawab dilaksanakan dengan ikhlas tanpa pamrih.

Ciri-ciri pemimpin *bakena* adalah pemimpin harus bijaksana dan ikhlas dalam melaksanakan tugas.

4) *Bahadat* maksudnya beradat. Bukan hanya mengerti dan memahami hukum adat dan hukum pali dengan baik, namun nyata terlihat dalam tindakan sehari-hari. Ranying Hatalla atau Allah Yang Maha Kuasa turut serta mengawasi setiap tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin, sehingga kendali diri pegang peranan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berani berlaku tidak adil konsekuensinya hukuman akhirat akan diterima setelah kematian terjadi.

Ciri-ciri pemimpin *bahadat* adalah mempunyai tata krama adat dengan slogan 'dimana bumi dipijak disitu langit di junjung'.

5) *Bakaji* maksudnya berilmu tinggi dalam bidang spiritual. Ia selalu berusaha untuk mencapai hening, serta membersihkan dan menyucikan jiwa, raga dengan rutin dan berkala. Saat hening adalah saat yang paling tepat untuk berdialog dengan diri sendiri, menata

sikap untuk tetap kokoh berpegang pada tujuan agar tidak mudah terombang ambing. Kokoh kilau sanaman yang artinya sekokoh besi.

Ciri-ciri pemimpin *bakaji* adalah mempunyai kecerdasan spiritual yang baik.

- 6) *Barendeng* berarti mampu mendengarkan informasi juga keluhan warganya. Telinganya selalu terbuka bagi siapapun. Hal ini bukan berarti bahwa pemimpin suku Dayak hanya menghabiskan waktunya dengan menerima kunjungan warga untuk berkeluh kesah dan bersilaturahmi dengannya. Tanpa bertemu langsung dengan orang perorang, pemimpin Dayak mengetahui banyak situasi dan kondisi setiap keluarga. Ia telah menyediakan hati dan telinganya untuk menampung dan mendengarkan lalu mengolahnya menjadi bagian dari tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu contoh dalam kehidupan sehari-hari dapat disaksikan dalam tradisi *mihup baram* atau minum tuak, babusau atau mabuk atau minum minuman yang mengandung alkohol hingga mabuk. Sekalipun dalam keadaan mabuk, pemimpin Dayak selalu berusaha mengendalikan kesadarannya sehingga dengan sarana *mihup baram* sampai *babusau* atau minum baram hingga mabuk, seorang pemimpin mampu menangkap dan merekam luka, kekecewaan, dan kemarahan terpendam warganya. Hal ini terjadi dimasa lalu. zaman telah berganti. Tradisi *babusau* sebagai sarana merekam isi hati warga masyarakat sudah seharusnya ditinggalkan

karena terlalu besar resikonya. Apa yang tertulis disini hanya sebagai kisah masa lalu.<sup>40</sup>

Ciri-ciri pemimpin barendeng adalah selalu mendengar informasi, keluhan serta saran bawahannya

Dari beberapa pendapat para ahli diatas tentang model kepemimpinan yaitu *kharismatik, transaksional, transformatif, situasional, partisipatif* dan *kultural* dari keenam model kepemimpinan itu dapat dipadukan dengan pola kepemimpinan suku dayak yaitu *mamut menteng, harati, bakena, bahadat, bakaji, dan barendeng*.

### **3. Kepala Sekolah**

#### **a. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena bersentuhan langsung dengan kegiatan pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan sangat bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah yang menjadi tanggungjawabnya sebagai perpanjangan dari pemerintah untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran, hal senada diungkapkan oleh Hendra Soetopo dan Wasty Soemanto dalam Imam Musbikin bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan mengerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan

---

<sup>40</sup> Nila Riwut, The Concept of Dayak Leadership Particulary in Central Kalimantan, <http://www.nila-riwut.com/id/dayaknese-people-from-time-to-time/49-dayaknese-leadership-/133-the-concept-of-dayak-leadership-particulary-in-central-kalimantan-?showall=1> online tgl 07-01-2015 jam 02.33 Wib.

dan pengajaran supaya aktivitas yang dijalankan lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>41</sup>

Seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan, tentunya saja diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpin, diantaranya adalah :

- 1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik;
- 2) Berpegang teguh pada tujuan;
- 3) Bersemangat;
- 4) Cakap memberikan bimbingan;
- 5) Bijaksana dalam mengambil keputusan;
- 6) Jujur;
- 7) Cerdas;
- 8) Cakap dalam mengajar dan penuh percaya diri terhadap bawahan untuk mencapai tujuan.<sup>42</sup>

Sedangkan Ralph M. Stogdill mengidentifikasi sifat fisik dalam kepemimpinan (seperti energi, penampilan, dan tinggi badan) , sifat *intelektualitas* dan *kapabilitas*, sifat kepribadian (seperti *adaptabilitas*, *agresifitas*, *antusiasme*, dan keyakinan diri), sifat yang berhubungan dengan tugas (seperti dorongan berpotensi, ketekunan, dan inisiatif), dan sifat sosial (seperti kerjasama, kemampuan antar pribadi, dan kemampuan

---

<sup>41</sup> Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat*, Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2013, h. 80

<sup>42</sup>Husnul Yakin, *Adminstrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 148.

administratif),<sup>43</sup> dan GR. Tery yang dikutip oleh Nanang Fatah dalam bukunya *Landasan Manajemen Pendidikan*, menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kekuatan, kesetabilan emosi, kemampuan hubungan kemanusiawi, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis.

Dari beberapa pendapat dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus mempunyai syarat kepemimpinan khususnya untuk lembaga pendidikan yaitu sehat fisik dan rohani, berpegang teguh pada tujuan, bersemangat, cakap, tekun, inisiatif, bijaksana, jujur, cerdas, kemampuan membangun hubungan kemanusiaan dan cakap.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan, salah satunya adalah model kepemimpinan kepala sekolah yang diharapkan mampu mewujudkan peran dan tugas pokok yang dibebankan, agar mengarah kepada pencapaian tujuan dan hasil yang memadai.

#### b. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah berperan penting dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan, dengan kata lain kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas praktik pengajaran dan pencapaian belajar peserta didik di sekolah.

- 1) Kepala Sekolah sebagai Educator (pendidik) Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan,

---

<sup>43</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, h. 342.

dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.

Kepala sekolah memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan hasil belajar yang berkualitas harus memperhatikan kompetensi guru dengan cara mengembangkan kurikulum menjadi lebih berkualitas sesuai dengan kebutuhan guru. Kepala sekolah harus mendorong guru-guru untuk menggunakan media pembelajaran yang tepat, dan dapat memudahkan siswa menangkap dan memahami materi yang disampaikan. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.<sup>44</sup>

- 2) Kepala Sekolah sebagai Manajer, manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>45</sup>
- 3) Kepala Sekolah sebagai Adminisator, kepala sekolah sebagai adminisator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan admistrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.
- 4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor, salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus

---

<sup>44</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, h. 168.

<sup>45</sup> Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif.....* h. 18.

diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Bertugas menyelenggarakan kegiatan supervisi dan pengawasan. Salah satunya yaitu dalam mensupervisi guru pada saat melaksanakan proses mengajar. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat melakukan kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan, dan ketertiban siswa dalam proses pembelajaran.<sup>46</sup>

Dari hasil supervisi ini dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan, dan tindak lanjut sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.<sup>47</sup>

- 5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*, kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan pengarahan, pembinaan, dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan

---

<sup>46</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014, h. 28.

<sup>47</sup> *Ibid*, h. 30.

tugasnya. Pembinaan dan pengarahan yang diberikan kepala sekolah seharusnya dapat diterima oleh guru sebagai bentuk kontribusi konstruktif dalam meningkatkan kualitas dirinya sebagai pribadi dan kompetensinya dalam melaksanakan pembelajaran.<sup>48</sup>

Wahjosumijo dalam Mulyasa mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>49</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan juga dituntut untuk memiliki sejumlah kompetensi. Dalam menilai kinerja kepala sekolah, terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, salah satunya adalah kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran memiliki peran yang penting dalam mengoptimalkan peran staf dan menciptakan lingkungan pembelajaran di sekolah.

Menurut Andang, kepemimpinan pembelajaran adalah sebagai berikut:

Suatu kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dengan memusatkan perhatiannya pada pengembangan lingkungan kerja yang

---

<sup>48</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep.....* h. 170-171.

<sup>49</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011, h. 115.



memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu mengembangkan kondisi belajar yang memungkinkan hasil belajar siswa meningkat.<sup>50</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, harus mengerti wilayah pengembangan sekolah serta dapat memberikan apa yang diperlukan siswanya, termasuk guru dan staf. Kepala sekolah harus melaksanakan kepemimpinan pembelajaran yang kuat, mengelola program pembelajaran, memiliki harapan yang tinggi pada diri, guru, dan terhadap siswa, juga mencurahkan sebagian besar waktunya untuk mengkoordinasi fisik maupun sumber daya manusianya sehingga proses pembelajaran berjalan lancar dan tujuan sekolah dapat dicapai secara efektif.<sup>51</sup>

McEwan dalam Andang, menyebutkan tujuh langkah kepala sekolah sebagai *leader* dengan mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional, sebagai berikut:

- a) Menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas.
- b) Menjadi narasumber bagi staf.
- c) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran.
- d) Mengkomunikasikan visi dan misi madrasah ke staf.
- e) Mengkondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional tinggi.
- f) Mengembangkan kemampuan profesional guru.

---

173. <sup>50</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi,.....* h.

<sup>51</sup> *Ibid*, h. 175.

- g) Bersikap positif terhadap siswa, staf, dan orang tua.<sup>52</sup>
- 6) Kepala Sekolah sebagai Inovator, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.<sup>53</sup>

Suatu inovasi didapatkan melalui penggalian serius dengan memainkan imajinasi-imajinasi sehingga ide-ide dan gagasan yang dihasilkan menjadi sesuatu yang realistis untuk dilaksanakan. Inovasi pembelajaran tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah untuk menghasilkannya, tetapi guru-guru juga memiliki tanggung jawab yang sama untuk menghasilkan inovasi.<sup>54</sup>

Apabila suatu inovasi telah ada dalam bentuk ide dan sesuai dengan kebutuhan, tahap selanjutnya adalah mengimplementasikan gagasan-gagasan tersebut. Melaksanakan inovasi membutuhkan kesepakatan dan kerja sama dari semua warga sekolah. Oleh karena itu, sudah menjadi suatu hal yang semestinya suatu inovasi terlebih awal disosialisasikan secara utuh dan merata.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> *Ibid*, h. 176.

<sup>53</sup> Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif*, ..... h. 20.

<sup>54</sup> Andang, *Manajemen & kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi*, ..... h.

<sup>55</sup> *Ibid*.

7) Kepala Sekolah sebagai Motivator, sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>56</sup>

Ada beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.

Diusahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberi rasa aman,

---

<sup>56</sup> Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif*, ..... h. 20.

menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa, sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus dapat melibatkan tenaga pendidik (guru) dan tenaga pendidik untuk dapat menentukan arah tujuan sekolah yang ingin dicapai.

Adapun fungsi pokok seorang kepala sekolah dalam menciptakan sekolah yang efektif adalah :

- 1) *Task Related/Problem Solving Function*, kepala sekolah harus dapat memberikan saran dan mampu memecahkan masalah yang muncul, serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat bagi permasalahan yang terkadang timbul di sekolah.
- 2) *Group Maintenance Function/Social Function*, kepala sekolah membantu sumber daya yang ada di sekolah agar mampu bekerja secara maksimal, kepala sekolah memberikan persetujuan atau menjadi pelengkap bagi kepentingan guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah, misalnya dapat mencarikan solusi pemecahan masalah terhadap guru atau staf yang lagi berselisih pendapat.<sup>57</sup>

c. Tantangan dalam Kepemimpinan Kepala sekolah

Wahjosumidjo menyatakan ada beberapa sumber tantangan dan permasalahan yang terjadi dalam suatu lembaga pendidikan yaitu

---

<sup>57</sup>Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Bandung: Elfabeta, 2013, h. 164.

organisasi, pribadi kepala sekolah dan tingkat kematangan bawahan, sebagai contoh :

- 1) Akibat organisasi, seperti ketidakpuasan masyarakat, tidak tercapainya tujuan dan sasaran sekolah, keterbatasan dana, tidak efisiennya pemanfaatan teknologi baru, arus pekerjaan yang tidak efisien dan perencanaan tugas (*job design*)
- 2) Pribadi kepala sekolah, seperti tidak memahami tugas dan fungsi kepala sekolah, tidak memiliki *skill* dan pengetahuan profesional, rekrutmen, seleksi serta pemberian tugas tidak tepat, belum adanya atau tidak akurasi alat ukur terhadap kriteria dan umpan balik (*feedback*) penampilan.
- 3) Tingkat kematangan bawahan, timbul akibat struktur organisasi, perencanaan tugas, sistem umpan balik dan informasi, berbagai konsekuensi, sistem pengambilan keputusan dan pengendalian, sistem seleksi sumber daya manusia dan pelatihan.<sup>58</sup>

#### d. Solusi Mengatasi Tantangan

Secara umum ada beberapa tahap dan langkah untuk mengatasi berbagai tantangan dan masalah di sekolah, yaitu :

- 1) menentukan tujuan organisasi dan ukuran penampilan;
- 2) mengidentifikasi dan melakukan analisis kekuatan penghambat dan kekuatan pendorong;
- 3) menyusun strategi dan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi;

---

<sup>58</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011, h. 160-162.

4) kegiatan pelaksanaan.<sup>59</sup>

#### 4. Budaya Kerja

Budaya adalah sesuatu yang telah ada pada diri setiap individu karena pengaruh dari lingkungan sekitarnya sebagaimana Stoner et.al menyatakan tentang budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, metos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti anggota masyarakat tertentu. Krech dalam Graves yang dikutip Moeljono mendefinisikan budaya sebagai pola suasana baik material atau semua perilkakuan yang diadopsi masyarakat secara tradisional termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai-nilai yang *implisit* dan *premis* yang mendasar mengandung perintah.<sup>60</sup>

Kerja merupakan kegiatan dalam melakukan sesuatu dan orang yang kerja ada kaitannya dengan mencari nafkah atau bertujuan untuk mendapatkan imbalan atas prestasi yang telah diberikan atas kepentingan organisasi.<sup>61</sup>

Jadi budaya kerja sebenarnya telah ada pada diri manusia, namun untuk mengelola dan meningkatkan digunakan teknik-teknik manajemen industri yang ditetapkan di lingkungan pemerintah, dimana dalam lingkungan industri budaya kerja dapat disamakan dengan pengendalian

---

<sup>59</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, h. 163.

<sup>60</sup> Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013, h. 1-2.

<sup>61</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, h. 19.

mutu terpadu, untuk menyusun program budaya kerja harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Komitmen pimpinan, karena budaya kerja bersifat *top down*, sehingga peran pemimpin sebagai pelopor dan pendorong semangat bagi bawahan sangat penting.
- b. Identifikasi lingkungan kerja, terutama hal-hal yang berpengaruh kepada produktivitas kerja misalnya peraturan, prosedur kerja, kepemimpinan, keteladanan, motivasi kerja dan perkembangan sosial.
- c. Sasaran jangka pendek dan jangka panjang.
- d. Proritas pelayanan kepada masyarakat.
- e. Strategi yang diterapkan yang disesuaikan dengan lingkungan kerja dan kemampuan yang dimiliki.<sup>62</sup>

Sekolah merupakan organisasi (institusi) pelaksana teknis penyelenggaraan pendidikan, yang jati dirinya akan terbentuk oleh budaya kerja. Bentuk budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di sekolah, dipengaruhi oleh pola dan gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya, yang sekaligus merupakan bagian dari budaya kerja itu sendiri. Dengan demikian hidup atau matinya suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh budaya kerja manusia di dalamnya.

Dalam kehidupan sehari-hari suku dayak juga mengenal budaya kerja yang sering diterapkan adalah

---

<sup>62</sup>Nyoman Rudana, Penerapan Budaya kerja di Sektor Publik , [http:// www.scribd.com/doc/16195110/Budaya-Kerja-Aparatur-Pemerintah#scribd](http://www.scribd.com/doc/16195110/Budaya-Kerja-Aparatur-Pemerintah#scribd), (online 14 Pebruari 2015).

- a. *Habaring hurung*, tata cara kehidupan saling tolong menolong antar sesama warga, misalnya dalam peristiwa penting mendirikan rumah, perkawinan dan kematian;
- b. *Royong*, dalam bahasa Indonesia disebut gotong royong adalah bekerja bersama secara sukarela untuk kepentingan umum seperti perbaikan jalan yang rusak dan membersihkan parit;
- c. *Handep*, adalah arisan kerja biasanya dilakukan dalam pekerjaan pertanian;
- d. *Manugal*, adalah pekerjaan menanam padi yang biasanya dilakukan oleh kerabat kampung tua dan muda yang dilakukan secara bergiliran;
- e. *Harubung*, yaitu mengundang sanak saudara untuk berkerja bersama-sama memanen padi.<sup>63</sup>

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Ada beberapa tulisan berbentuk buku hasil penelitian, jurnal, artikel yang membahas tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga menurut pandangan penulis, beberapa penelitian dibawah dalam kesimpulannya belum menggambarkan secara jelas bagaimana sesungguhnya kontribusi model kepemimpinan dalam mengembangkan budaya kerja di sekolah dasar negeri. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis mengambil *setting* penelitian yang berbeda agar mendapatkan karakteristik peningkatan budaya kerja di lembaga pendidikan SDN-2 Kereng Bangkirai Palangka Raya.

---

<sup>63</sup> LSM Pusat Budaya Betang Kalimantan Tengah (LSM PBBKT), Adat Istiadat Dayak Ngaju, 2003, h. 22-23.



Dalam penyusunan tesis ini peneliti mengadakan penelitian tentang “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Ngaju dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai”. mengingat judul ini ada relevansinya dengan penelitian ini, sebagai berikut :

1. Syukran Ma'sum dengan judul “ *Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pusat Universitas Mataram*” Tesis. Dalam penelitiannya menyatakan Initiating structure adalah cara kepemimpinan melukiskan hubungannya dengan pegawai dalam mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan. Kepemimpinan pada posisi tingkat tinggi dalam initiating structur untuk memberi perintah kepada pegawai melaksanakan tugas. Sedangkan consideration, hubungan kerja atas dasar kepercayaan, menghargai gagasan pegawai, menunjukkan kepedulian, kesejahteraan, keamanan, dan kepuasan pegawai. Dalam organisasi terjadi saling berinteraksi sesama pegawai dengan pemimpin. Kondisi yang demikian akan memungkinkan terwujudnya iklim organisasi, iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekwensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Harapan menimbulkan motivasi atau mendorong pegawai melakukan kegiatan-kegiatan guna mencapai tujuan, dalam rangka memenuhi kebutuhan mulai dari kebutuhan

fisiologis, sosial, rasa aman, penghargaan dan aktualisasi diri. Terpenuhinya kebutuhan sesuai harapan mendatangkan kepuasan kerja.<sup>64</sup>

2. Sri Handari,: *Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah* Tesis. Menyatakan dalam penelitiannya bahwa Kepemimpinan transformasional adalah pola pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap pimpinan. Bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, yang menyatakan bahwa perlu adanya penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan sekolah terutama tentang kepemimpinan transformasional. Hal ini dikarenakan masih ada bawahan yang kinerjanya belum maksimal, walaupun tingkat kepemimpinan kepala sekolah sudah maksimal. Faktor inilah yang menjadi kualitas pendidikan masih kurang.<sup>65</sup>

Demikianlah beberapa kajian yang telah ditemukan dan hingga penelitian ini dilakukan belum ditemukan kajian-kajian lain yang memfokuskan kepada model kepemimpinan kepala sekolah berlatar belakang suku dayak dalam meningkatkan budaya kerja. Berdasarkan hal yang demikian, penulis pun menyatakan bahwa dalam penelitian ini

---

<sup>64</sup> Tesis Syukran Ma'sum, " *Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pusat Universitas Mataram*"<http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/951> online tgl 24-02-2015, jam 19.30 wib.

<sup>65</sup> Sri Handari, Tesis Pendidikan *Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah*, [https://www.academia.edu/3244839/Tesis\\_Pendidikan\\_Model\\_Kepemimpinan\\_Transformasional\\_Kepala\\_Madrasah](https://www.academia.edu/3244839/Tesis_Pendidikan_Model_Kepemimpinan_Transformasional_Kepala_Madrasah), online tgl 24-02-2015, jam 19.30 wib.

penulis mengambil langkah dan perspektif yang berbeda jika dibandingkan dengan kajian-kajian yang telah disebutkan di atas. Dalam penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada model kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja. Berdasarkan perbedaan tersebut, maka penulis pun menyimpulkan bahwa sepanjang pengetahuan penulis belum ditemukan adanya penelitian serupa atau sama dengan penelitian penulis.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti memilih lokasi di SDN-2 Kereng Bangkirai, karena sekolah ini terletak di daerah pinggiran kota Palangka Raya, sehingga cukup jauh untuk diadakan pengawasan oleh pihak terkait, sejak berdiri tahun 1978 sampai sekarang telah memiliki 9 kepala sekolah dengan latar belakang suku dayak berjumlah 8 orang dimana diharapkan dapat membangkitkan semangat dari slogan *Isen Mulang* (pantang mundur), menuju kepada lembaga pendidikan yang berkualitas, bermutu serta meningkatkan budaya kerja kearah yang lebih baik. Sehingga, menarik untuk diadakan penelitian mengenai model kepemimpinannya dalam meningkatkan budaya kerja.

Waktu penelitian tentang Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai ini dilaksanakan selama 2 (dua) bulan terhitung sejak tanggal 10 Mei 2015 sampai dengan 10 Juli 2015. Waktu tersebut digunakan untuk menggali data dari para subjek yang berada di lokasi penelitian. Selanjutnya sejak waktu penelitian berakhir, data dari hasil penelitian disajikan kedalam sebuah tesis, yang kemudian dilanjutkan dengan proses pembimbingan.

## B. Latar Penelitian

SDN-2 Kereng Bangkirai Palangka Raya sebagai sebuah lembaga pendidikan dibawah Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Palangka Raya sudah berdiri sejak tahun 1978 dengan alamat di jalan Anggrek No. 56 kelurahan Kereng Bangkirai kecamatan Sabangau Palangka Raya. Sekolah ini memiliki luas area/tanah 5.440 m<sup>2</sup>. Sejak berdirinya sampai sekarang keadaan sekolah ini dapat dilihat, diantaranya:

1. Sejak berdirinya sampai sekarang belum pernah dilakukan penelitian tentang Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai dari pihak manapun.
2. Sejak tahun berdirinya sekolah ini sudah mengalami 8 kali pergantian kepala sekolah, dan sekarang dipimpin oleh Yuhanson, S.Pd dari tahun 2013-sekarang.<sup>66</sup>
3. Pada sekolah ini, tenaga pendidikan (guru) ASN untuk guru kelas terdiri dari 10 (sepuluh) orang, guru PAI terdiri dari 2 (dua) orang, guru PAK terdiri dari 1 (satu) orang, guru PAH terdiri dari 1 (satu) orang, guru Penjaskes terdiri dari 1 (satu) orang dan tenaga pendidik honorer untuk guru terdiri dari 2 (dua) serta guru penjaskes terdiri dari 1 (satu) orang.
4. Jumlah guru 19 (sembilan belas) orang, dengan berkualifikasi S.1 yang terdiri 17 (tujuh belas) orang, berkualifikasi D.II ada 1 (satu) orang dan

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Manaf dan Tuwen D. Amat di Palangka Raya, 15 Pebruari 2015

berkualifikasi SPG ada 1 (satu) orang dan yang sudah memiliki bersertifikat professional ada 15 (lima belas) orang.

5. Tenaga pendidikan (Tata Usaha) di sekolah ini ada 1 (satu) orang honorer dengan tugas sebagai penjaga sekolah.
6. Sarana dan Prasarana sudah cukup memadai, baik yang bersifat pokok maupun penunjang.
7. Animo masyarakat memasukkan anaknya ke sekolah ini cukup tinggi. Hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah penerimaan setiap awal tahun pelajaran.
8. Ekstrakurikuler yang dilaksanakan di SDN-2 Kereng Bangkirai adalah Pramuka, dan Futsal. Masing-masing cabang dilaksanakan 1 (satu) kali perminggu.<sup>67</sup>

Dari beberapa aspek di atas penulis menganggap adanya keunikan yang menjadi bahan pemikiran untuk mengkaji bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah berlatar belakang suku dayak ngaju dalam meningkatkan budaya kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.

### **C. Metode dan Prosedur Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif sedangkan prosedur penelitian dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) Tahap pralapangan (menyusun rancangan, memilih lapangan fokus penelitian, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan, persoalan etika), (2)

---

<sup>67</sup>Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 5 Pebruari 2015.

Tahap pekerjaan lapangan (memahami latar dan persiapan diri, memasuki lapangan, berperan serta sambil mengumpulkan data), (3) Tahap analisa data (menentukan konsep dasar analisis data, menemukan tema dan merumuskan hepotesis, dan menganalis data sesuai hipotesis).<sup>68</sup>

#### **D. Data dan Sumber Data**

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh dari beberapa sumber, yakni: (1) Kepala sekolah, (2) Guru (3) Pelaksana Tata Usaha, (4) Orang tua siswa, (5) Ketua/sekertaris Komite, dan (6) Tokoh masyarakat dan adat dayak . Sumber data utama dalam penelitian ini adalah dari kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>69</sup>

Sumber data responden. Istilah tersebut sangat akrab digunakan dalam penelitian kualitatif, dengan pengertian bahwa peneliti memiliki posisi yang lebih penting. Responden posisinya sekedar memberikan tanggapan (respon) pada apa yang diminta atau ditentukan penelitiannya. Dalam penelitian kualitatif posisi sumber data (narasumber) sangat penting peranannya sebagai individu yang memiliki informasi. Peneliti dan narasumber disini memiliki posisi yang sama dan narasumber bukan hanya memberikan sekedar tanggapan pada yang diminta peneliti, tetapi ia lebih bisa memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang dimiliki.

---

<sup>68</sup> Baswori dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, h. 84.

<sup>69</sup> Ibid, h. 169

## E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utamanya adalah mendapatkan data yang akurat. Teknik yang dilakukan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui sumber primer dan skunder. Sumber primer adalah sumber data langsung yang memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber skunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen.<sup>70</sup>

Kemudian teknik/cara pengumpulan dari sumber data tersebut akan dilakukan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dan dokumentasi. Dalam pelaksanaannya teknik ini dilakukan:

1. Membuat perencanaan (menentukan jenis observasi dan objeknya serta tahapan yang akan dilakukan),
2. Observasi partisipatif, terstruktur dan tak berstruktur<sup>71</sup> (mencatat, merekam, mendengarkan, mengcopy dokumen, memotret dan sebagainya yang berhubungan dengan keperluan data),
3. Wawancara/interview (terstruktur, semiterstruktur, dan tak berstruktur).<sup>72</sup>

Dalam penelitian kualitatif ini, diperlukan pemilihan setting. Setting penelitian ideal, yang memungkinkan peneliti dapat memasukinya, kemudian menjalin hubungan secara akrab dengan subjek penelitian, informan maupun key informan. Tujuan menjalin keakraban ini agar data yang diperoleh dapat

---

<sup>70</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 62.

<sup>71</sup> *Ibid*, h. 64.

<sup>72</sup> *Ibid*, h. 72.



lebih objektif sesuai dengan tujuan penelitian yang sebenarnya. Setting penelitian disesuaikan dengan permasalahan yang dijawab melalui penelitian.

Untuk cara mengumpulkan data, peneliti menggunakan beberapa teknik yaitu :

1. Observasi adalah metode pengamatan yang didukung dengan pengumpulan dan pencatatan data secara sistematis terhadap obyek yang diteliti dalam observasi peneliti mengamati secara langsung di lapangan.<sup>73</sup>

Menurut Sanafiah Faisal, observasi terbagi menjadi tiga macam, yaitu:

- a. Observasi partisipatif yaitu peneliti terlibat langsung dalam kegiatan penelitian. Dengan keterlibatan secara langsung akan diperoleh data yang lebih lengkap, tajam dan terpercaya.
- b. Observasi terus terang dan tersamar yaitu penelitian yang dilakukan secara terus terang terhadap sumber data, akan tetapi pada suatu saat ada sesuatu yang sengaja di sembunyikan oleh peneliti untuk menghindari adanya hal yang tidak dikehendaki peneliti.
- c. Observasi tak berstruktur yaitu observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi karena disebabkan ketidaktahuan peneliti secara pasti terhadap obyek yang akan diteliti.<sup>74</sup>

Dari beberapa macam observasi tersebut, peneliti menggunakan dua model dalam penelitian, yaitu observasi terus terang/tersamar dan observasi tak terstruktur. Mengamati kepala sekolah, guru, TU dan siswa

---

<sup>73</sup> *Ibid*, h. 234.

<sup>74</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2006, h. 311-313.

dalam melaksanakan kegiatan di sekolah . Peneliti dimungkinkan mendapat data lapangan yang tepat. Selain itu observasi terstruktur dan partisipatif mempermudah penulis untuk melakukan observasi pada beberapa kegiatan searah dengan rumusan masalah. Data yang digali melalui observasi yaitu: pelaksanaan tugas Kepala SDN-2 Kereng Bangkirai , Guru, TU dan siswa/ dengan aktifitasnya.

2. Teknik *Interview* (wawancara), adalah dialog yang dilakukan oleh pihak peneliti untuk mencari informasi secara jelas dan detail dari pihak-pihak yang berkompeten atau informan, Menurut Stenberg wawancara dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

- a. Teknik wawancara terstruktur, yaitu cara pengumpulan data dimana peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi yang akan diperoleh dengan menyiapkan instrument penelitian berupa pernyataan yang telah tersusun rapi dan dipersiapkan terlebih dahulu.
- b. Teknik wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dilaksanakan secara bebas (*in-depth interview*) dengan tujuan untuk menentukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancara diminta pendapat dan ide-ide.
- c. Teknik wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara point a dan b, dimana dengan teknik yang terstruktur , peneliti akan mempunyai

pedoman dalam melakukan wawancara relevan dengan pokok-pokok yang ada pada pedoman. dan semi terstruktur peneliti akan memperoleh pendapat dan ide-ide dari informan. Adapun data yang ingin di dapat dari teknik ini adalah mengenai sejarah sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah, tantangan dan hambatan, solusi kepala sekolah dalam menghadapi tantangan dan hambatan dan budaya kerja.

3. Studi Dokumentasi, digunakan untuk mendapatkan sumber yang sah (benar) dan sesuai dengan konteks yang diteliti. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari arsip, dokumen dan benda-benda tertulis lainnya yang relevan. Dokumentasi bermanfaat sebagai pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumentasi yang dianggap penting dalam penelitian ini adalah laporan bulanan, absensi, SK pembagian tugas, notulen rapat dan dokumen lain yang dianggap relevan dengan fokus penelitian.

#### **F. Prosedur Analisa Data**

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan peneliti tidak boleh menunggu dan membiarkan data menumpuk, kemudian menganalisisnya, karena akan mendapat kesulitan.<sup>75</sup>

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan yaitu meliputi: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam

---

<sup>75</sup> A. Chaedir Alwasilah, *Pokoknya Kualitatif, Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Pustaka Jaya, 2009, h, 158.

bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data yang dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dan informan. Kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif hanya merupakan rekonstruksi dari konstruksi sebelumnya. Dalam melakukan jenis analisis ini akan dicari simbol-simbol budaya yang termasuk dalam kategori yang lebih besar berdasar atas dasar beberapa kemiripan. Analisis taksonomi digunakan untuk menciptakan taksonomi yang mengikhtisarkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai. Analisis komponen digunakan untuk mencari sistematis atribut-atribut dan komponen-komponen yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan di atas. Analisis ini melibatkan seluruh proses pencarian, proses memilah-milah, dan mengelompokkan dalam satu dimensi kontras tertentu, sehingga akan ditemukan beberapa kontras yang muncul. Sedangkan analisis tema digunakan untuk menemukan tema-tema yang muncul selama proses penelitian berlangsung baik tema-tema yang bersifat eksplisit maupun insplinsit tentang permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.

Untuk menganalisis data dalam masalah ini penulis menggunakan logika deduksi, dengan membandingkan teori yang melatar belakangi permasalahan. Data yang diperoleh dari lapangan akan diolah dengan cara

mengumpulkan semua data yang ada. Data yang ada dikelompokkan, diseleksi, dan menguraikan menjadi beberapa bagian dan mencari hubungan/keterkaitan data dengan pendapat para pakar serta selanjutnya dianalisis. Metode yang digunakan dalam analisis data kualitatif yaitu menganalisis data yang didasarkan pada kualitas data yang digunakan untuk memecahkan permasalahan pokok penelitian, kemudian diuraikan dalam bentuk bahasa deskriptif. Data yang diperoleh dari penelitian dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif, artinya mengelompokkan dan menyeleksi data yang diperoleh dari penelitian berdasarkan kualitas kebenarannya. Menurut Miles dan Huberman bahwa dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data yang diperoleh sampai titik jenuh. Adapun bentuk analisis model interaktif dapat diuraikan sebagai berikut :<sup>76</sup>

1. *Reduksi Data (Data Ruducation)* pada waktu data diperoleh, maka perlu dicatat dengan teliti dan sistematis kemudian dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang akan direduksi akan memberikan suatu gambaran yang jelas, dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
2. *Penyajian data (Data Display)*, yaitu kumpulan informasi yang tersusun untuk memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan

---

<sup>76</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 246.

pengambilan tindakan. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam penelitian kualitatif sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan bentuk teks yang bersifat naratif.

3. Penarikan kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*) pada waktu pengumpulan data sudah berakhir, peneliti mulai melakukan usaha untuk menarik kesimpulan dan verifikasinya berdasarkan semua hal yang terdapat dalam reduksi maupun sajian datanya. Bila kesimpulan dirasa kurang mantap karena kurangnya rumusan dalam reduksi maupun sajian data, maka peneliti wajib kembali melakukan kegiatan pengumpulan data yang sudah terfokus untuk mencari pendukung kesimpulan yang ada dan juga bagi pendalaman. Hal ini dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.<sup>77</sup> Oleh karena itu proses analisis data harus dilakukan berulang-ulang agar lebih valid. Dalam keadaan ini tampak bahwa penelitian kualitatif prosesnya berlangsung dalam siklus. Biasanya sebelum penulis mengakhiri proses penyusunan penulisan, kegiatan pendalaman data ke lapangan studinya dilakukan untuk menjamin mantapnya hasil penelitian. Kesimpulan dalam penelitian ini diperoleh dari data yang telah diolah dan dianalisis pada tahap sebelumnya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik penarikan kesimpulan secara deduktif, yaitu penarikan kesimpulan dari data-data yang bersifat umum untuk mendapatkan kesimpulan yang bersifat khusus.

---

<sup>77</sup> A. Chaedir Alwasilah, *Pokoknya Kualitatif, Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Pustaka Jaya, 2009, h. 87.

## G. Keabsahan Data

Dalam pemeriksaan keabsahan suatu data atau pengujian kebenaran data digunakan cara uji *kredibilitas*, *transferabilitas*, *dependabilitas*, dan *konfirmasiabilitas*.

### 1. Kredibilitas

Suatu kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif, yakni dengan cara *memperpanjang masa penelitian*, *pengamatan yang terus menerus*, *triangulasi*, baik triangulasi sumber data maupun triangulasi teknik pengumpulan data, *menganalisis kasus negatif*, *mengadakan sumber check*, serta membicarakan dengan orang lain atau rekan sejawat.

Terkait dengan hal tersebut di atas maka dapat dirumuskan langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang terpercaya melalui :

- a. Perpanjangan Pengamatan, peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan demikian hubungan antara peneliti dengan narasumber semakin akrab, saling percaya sehingga terbentuk rapport.<sup>78</sup>
- b. Pengamatan secara terus menerus, kegiatan ini dimaksudkan bahwa peneliti berusaha untuk selalu mengamati proses pelaksanaan pelatihan yang berlangsung. Dengan demikian, peneliti dapat memperhatikan segala kegiatan yang terjadi dengan lebih cermat, dan berkesinambungan, dengan demikian data dan urutan peristiwa dapat direkam secara pasti dan

---

<sup>78</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 122.

sistematis.<sup>79</sup> Di samping itu, peneliti mengumpulkan hal-hal yang bermakna untuk lebih memahami gejala yang terjadi. Pengamatan secara terus menerus ini dilakukan selain untuk menemukan hal-hal yang konsisten, juga dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi kriteria reliabilitas data yang diperoleh.

- c. Untuk memperkuat dan mendapatkan keabsahan data, digunakan teknik Triangulasi. Triangulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan menganalisa dari berbagai perspektif.

Triangulasi ada 4 macam yaitu : Triangulasi metode, triangulasi teori, tirangulasi sumber data, dan Triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok).<sup>80</sup>

Pada penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah triangulasi dengan sumber. Pengecekan sumber data dengan metode yang sama. Menurut Moleong Triangulasi ini dilakukan untuk pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode wawancara sama dengan metode observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika diwawancarai. Begitu pula teknik ini dilakukan untuk menguji sumber data, apakah sumber data ketika di wawancara dan diobservasi akan memberikan informasi yang sama atau berbeda. Apabila berbeda maka peneliti harus dapat menjelaskan perbedaan itu, tujuannya adalah untuk

---

<sup>79</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, h. 124.

<sup>80</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta, Kencana, 2011, h. 264.



mencari kesamaan data dengan metode yang berbeda.<sup>81</sup> Triangulasi dengan metode sumber data dilakukan dengan pengumpulan data wawancara dan bahan/ dokumentasi:

1. Membandingkan hasil wawancara terhadap subjek penelitian yaitu kepala sekolah SDN-2 Kereng Bangkirai dengan hasil wawancara dengan guru, Tata Usaha, orang tua siswa dan tokoh masyarakat.
2. Membandingkan data hasil wawancara guru, Tata Usaha, orang tua siswa dan tokoh masyarakat dengan data hasil wawancara dengan kepala sekolah SDN-2 Kereng Bangkirai dan hasil observasi.
3. Membandingkan data hasil wawancara guru, Tata Usaha, orang tua siswa dan tokoh masyarakat dengan isi dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian.

Melakukan *member chek* yaitu melakukan perbaikan jika ada kekeliruan dalam pengumpulan data/informasi atau menambah kekurangan, sehingga informasi dilaporkan sesuai dengan apa yang dimaksud kepala sekolah, guru, Tata Usaha, orang tua siswa dan tokoh masyarakat.

- d. Menganalisis Kasus Negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau

---

<sup>81</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, h. 265.

bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya.<sup>82</sup>

- e. Mengadakan *Member Check* adalah suatu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid.<sup>83</sup> Jika terjadi perbedaan maka harus diadakan diskusi dengan pemberi data, jika terjadi perbedaan tajam maka peneliti harus merubah temuannya dan menyesuaikan dengan apa yang diberikan pemberi data.

## 2. *Transferabilitas*

Pemeriksaan data dengan sistem transferabilitas akan menunjukkan validitas eksternal yang memiliki derajat ketepatan yakni hasil penelitian dapat diterapkan pada sampel penelitian dan dapat digunakan pada konteks dan situasi sosial lain.

## 3. *Dependabilitas*

Pengujian data dengan dependabilitas maksudnya adalah dilakukannya audit oleh auditor independen atau pembimbing terhadap proses/keseluruhan aktivitas penelitian, hal ini dilakukan jika diperoleh data padahal peneliti tidak turun ke lokasi penelitian maka data tersebut diragukan.

## 4. *Konfirmabilitas*

---

<sup>82</sup> *Ibid*, h. 128.

<sup>83</sup> *Ibid*, h. 129.

Pemeriksaan data semacam ini disebut juga dengan uji obyektivitas penelitian, yakni: penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian disepakati banyak orang.<sup>84</sup> Pengujian ini hampir sama dengan pengujian dependabilitas, oleh karena itu pengujian/pemeriksaan ini bisa dilakukan bersamaan. Konfirmabilitas merupakan pemeriksaan apakah hasil penelitian diperoleh dari proses penelitian atau tidak.

---

<sup>84</sup> *Ibid*, h. 131.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah SDN-2 Kereng Bangkirai**

SDN 2 Kereng Bangkirai berada disebuah Kelurahan, yaitu Kereng Bangkirai Kota Palangka Raya, tepatnya di Jalan Anggrek. Sekolah ini cukup strategis, ditengah pemukiman warga Kereng Bangkirai , walaupun disekitar sekolah bukan merupakan pemukiman padat penduduk, namun dari segi transportasi sangat mudah dijangkau oleh masyarakat Kereng Bangkirai. dan letak geografis sekolah ini jarak 1 km dari pelabuhan Kereng Bangkirai dan 11 km dari pusat kota Palangka Raya.

Oleh karena keberadaannya sangat diperlukan dalam pendidikan, maka tak heran setiap penerimaan siswa baru, siswa yang mendaftar melebihi kuota yang telah ditentukan, selain karena biaya pendidikan di sekolah ini gratis. Meskipun dapat dijangkau oeh semua lapisan masyarakat, tetapi kualitas sekolah ini tidak jauh berbeda dari sekolah lainnya yang ada di Kelurahan Kereng Bangkirai, dan masih dapat bersaing dengan sekolah lain yang berada di Kelurahan Kereng Bangkirai.

Masyarakat Kereng Bangkirai terdiri dari berbagai macam kalangan, mulai dari kalangan atas, menengah hingga kalangan bawah. Pada umumnya masyarakat sekitar SDN 2 Kereng Bangkirai termasuk dalam kalangan menengah kebawah dikarenakan latar belakang yang berbeda-beda, mulai dari pedagang, wiraswasta, petani, sampai pegawai

pemerintah. Walaupun latar belakang masyarakatnya bermacam-macam dan berbeda-beda dari segi pekerjaan maupun suku, sehingga mengenai hal ini kepala sekolah selalu menekankan kepada para staf pengajar agar tidak membeda-bedakan dari segi pelayanan terhadap semua siswa yang belajar di sekolah ini, sebagaimana terungkap dari salah satu hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah : Dalam pelayanan yang kami lakukan tidak membedakan latar belakang dari peserta didik, hal ini juga saya tekankan dengan rekan kerja guru bahwa jangan ada perbedaan dalam pelayanan pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan, terungkap bahwa sebenarnya SDN 2 Kereng Bangkirai berdiri pada tahun 1978, dan masih menjadi salah satu pilihan di Kelurahan Kereng Bangkirai, tetapi untuk bukti otentik tentang kapan ijin operasional sekolah dimulia, pihak kami belum dapat menemukan arsipnya.<sup>85</sup>

Dari segi sarana dan prasarana diawal berdirinya sekolah ini memang memprihatinkan sangat jauh berbeda dengan masa sekarang, terbukti dari hasil dokumentasi maupun hasil wawancara dengan salah satu guru senior. Guru ini menjadi salah satu staf pengajar yang turut berjuang diawal berdirinya sekolah ini. Awal mula bangun gedung. Sekolah ini dari bahan kayu, dan berpondasi batu belah, sampai sekarang

---

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan Yuhanson, di Palangka Raya, 12 Agustus 2015,.

setelah adanya pembangunan kembali dan rehab sekolah maka menjadikan sekolah seperti sekarang ini .<sup>86</sup>

Dari dokumentasi yang dilakukan diperoleh keterangan bahwa kepala sekolah beserta tenaga pengajar atau guru di SDN 2 Kereng Bangkirai sebagian besar mempunyai ijazah S1, yang terdiri dari 16 guru tetap, dan jumlah guru tidak tetap atau GTT sebanyak 3 orang.. Sedangkan jumlah tenaga administrasi sebanyak 1 orang.

## **2. Visi Misi dan Tujuan Sekolah**

### **a. Visi Sekolah**

Sekolah Dasar merupakan salah satu satuan pendidikan dasar, memiliki visi yaitu Unggul Dalam Mutu dan Prestasi Berlandaskan Iman dan Taqwa.

### **b. Misi Sekolah**

Untuk mewujudkan dan mengaplikasikan visi tersebut, maka sekolah telah merumuskan misi yaitu:

- 1) Peserta didik yang berbudi luhur, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Peserta didik yang semakin meningkatkan prestasi belajarnya dan prestasi lainnya.
- 3) Mengusahakan semakin kecilnya siswa yang tidak naik kelas.
- 4) Tidak pendidik yang berkualitas, disiplin dan berkomitmen terhadap tugas pelayanannya.

---

<sup>86</sup> Wawancara dengan Tuwen, tanggal 26 Agustus 2015, Jam 15.30 Wib.

c. Tujuan Sekolah

Dari visi dan misi tersebut, SDN 2 Kereng Bangkirai mempunyai tujuan yang ingin dicapai dalam pendidikan, disamping mengacu pada tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan umum dan nasional, juga mengacu pada kondisi lingkungan sekolah berada, dari visi tersebut dapat ditarik:

- 1) Unggul dalam kepedulian sosial
- 2) Unggul dalam disiplin
- 3) Unggul dalam penguasaan IPTEK
- 4) Unggul dalam aktifitas keagamaan
- 5) Unggul dalam nilai Evaluasi Hasil Belajar
- 6) Unggul dalam lomba mata pelajaran
- 7) Unggul dalam lomba kesenian
- 8) Unggul dalam lomba olah raga
- 9) Unggul dalam persaingan melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama.

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti memilih lokasi di SDN-2 Kereng Bangkirai, karena sekolah ini terletak di daerah pinggiran kota Palangka Raya, sehingga cukup jauh untuk diadakan pengawasan oleh pihak terkait, sejak berdiri tahun 1978 sampai sekarang telah memiliki 9 kepala sekolah dengan latar belakang suku dayak berjumlah 8 orang dimana diharapkan dapat membangkitkan semangat dari slogan *Isen Mulang* (pantang mundur), menuju kepada lembaga pendidikan yang berkualitas, bermutu serta

meningkatkan budaya kerja kearah yang lebih baik. Sehingga, menarik untuk diadakan penelitian mengenai model kepemimpinannya dalam meningkatkan budaya kerja.

Waktu penelitian tentang Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai ini dilaksanakan selama 2 (dua) bulan terhitung sejak tanggal 08 Juni sampai dengan 08 Agustus 2015. Waktu tersebut digunakan untuk menggali data dari para subjek yang berada di lokasi penelitian. Selanjutnya sejak waktu penelitian berakhir, data dari hasil penelitian disajikan kedalam sebuah tesis, yang kemudian dilanjutkan dengan proses pembimbingan.

### **3. Latar Penelitian**

SDN-2 Kereng Bangkirai Palangka Raya sebagai sebuah lembaga pendidikan dibawah Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Palangka Raya sudah berdiri sejak tahun 1978 dengan alamat di jalan Anggrek No. 56 kelurahan Kereng Bangkirai kecamatan Sabangau Palangka Raya. Sekolah ini memiliki luas area/tanah 5.440 m<sup>2</sup>. Sejak berdirinya sampai sekarang keadaan sekolah ini dapat dilihat, diantaranya:

9. Sejak berdirinya sampai sekarang belum pernah dilakukan penelitian tentang Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berlatar Belakang Suku Dayak Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai dari pihak manapun.



10. Sejak tahun berdirinya sekolah ini sudah mengalami 8 kali pergantian kepala sekolah, dan sekarang dipimpin oleh Yuhanson, S.Pd dari tahun 2013-sekarang.<sup>87</sup>
11. Pada sekolah ini, tenaga pendidikan (guru) ASN untuk guru kelas terdiri dari 10 (sepuluh) orang, guru PAI terdiri dari 2 (dua) orang, guru PAK terdiri dari 1 (satu) orang, guru PAH terdiri dari 1 (satu) orang, guru Penjaskes terdiri dari 1 (satu) orang dan tenaga pendidik honorer untuk guru terdiri dari 2 (dua) serta guru penjaskes terdiri dari 1 (satu) orang.
12. Jumlah guru 19 (sembilan belas) orang, dengan berkualifikasi S.1 yang terdiri 17 (tujuh belas) orang, berkualifikasi D.II ada 1 (satu) orang dan berkualifikasi SPG ada 1 (satu) orang dan yang sudah memiliki bersertifikat professional ada 15 (lima belas) orang.
13. Tenaga pendidikan (Tata Usaha) di sekolah ini ada 1 (satu) orang honorer dengan tugas sebagai penjaga sekolah.
14. Sarana dan Prasarana sudah cukup memadai, baik yang bersifat pokok maupun penunjang.
15. Animo masyarakat memasukkan anaknya ke sekolah ini cukup tinggi. Hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah penerimaan setiap awal tahun pelajaran.
16. Ekstrakurikuler yang dilaksanakan di SDN-2 Kereng Bangkirai adalah Pramuka, dan Futsal. Masing-masing cabang dilaksanakan 1 (satu) kali perminggu.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan Manaf dan Tuwen D. Amat di Palangka Raya, 15 Februari 2015

Dari beberapa aspek di atas penulis menganggap adanya keunikan yang menjadi bahan pemikiran untuk mengkaji bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah berlatar belakang suku dayak ngaju dalam meningkatkan budaya kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai.

## **B. Penyajian Data Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Kerja**

Penulis menggunakan teori model kepemimpinan demokratis, situasional dan partisipatif di padukan dengan sifat kepemimpinan suku dayak. Dari teori tersebut penulis melihat, ketiga model kepemimpinan tersebut sangat sesuai dilaksanakan dan dijalankan oleh kepala SDN-2 Kereng Bangkirai yang disesuaikan dengan budaya kerja dan sifat kepemimpinan suku dayak, juga dengan melihat dari visi dan misi, tujuan serta sasaran program yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Berikut ini tiga model kepemimpinan demokratis, situasional dan partisipatif.

## **C. Pembahasan dan Hasil Temuan Penelitian Model Kepemimpinan Kepala Berlatar Belakang Suku Dayak dalam meningkatkan Budaya Kerja**

### **1. Hasil Temuan**

#### **a. Kepemimpinan Demokrasi**

Sebagai seorang kepala SDN-2 Kereng Bangkirai Palangka Raya didalam memberikan motivasi serta inovasi pada guru, tentunya harus mempunyai kemampuan dalam pengorganisasian, artinya mampu

---

<sup>88</sup>Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 5 Pebruari 2015.

menyusun organisasi yang dipimpinnya serta mampu melaksanakan pembagian tugas dan wewenangnya kepada guru serta pegawai sesuai dengan struktur yang telah disepakati dan disetujui bersama dalam rapat, seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah :

Didalam pembagian tugas dan wewenang kepada para guru harus disesuaikan dengan struktur organisasi yang telah dibuat dan telah disepakati bersama dalam rapat, sehingga apa yang telah menjadi tugas dan wewenangnya dapat dilaksanakan diseluruh kegiatan sekolah dapat berjalan sebagaimana mestinya.<sup>89</sup>

Kemajuan sekolah akan terus meningkat mutu dan kualitasnya, apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian, hal ini akan terlihat dari mutu kelulusan dan mutu sarana pendidikan. Selain itu untuk menampung ide-ide baik dari individu atau kelompok, sebagai contoh adalah saran dari orang tua siswa agar siswa dalam rangka persiapan ujian diadakan pelajaran tambahan, hal ini dapat disampaikan dalam forum rapat dikomite agar nanti hal-hal yang tidak dapat dibiaya oleh anggaran rutin dan Dana BOS dapat dibiayai oleh pihak komite. Sebagaimana yang diungkapkan oleh salah satu guru:

Kepala sekolah dalam setiap awal tahun mengadakan rapat dengan guru dan pengurus komite untuk menyampaikan rancangan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) yang didalamnya berisikan tentang rencana pembelian keperluan sekolah dan kegiatan-kegiatan serta sumber dananya.<sup>90</sup>

Kepala sekolah adalah penentu dan pemberi arahan serta tujuan dalam kepemimpinannya untuk melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian di sekolah sehingga yang menjadi tujuan dapat dicapai.

---

<sup>89</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

<sup>90</sup> Wawancara dengan Nurullami di Palangka Raya, 23 Juli 2015.

Kepala SDN-2 Kereng Bangkirai juga dapat mengaktualisasi perannya dalam mendorong dan memotivasi guru dalam pembelajaran:

1) Kepala sekolah sebagai *educator*

Kepala sekolah SDN-2 Kereng Bangkirai telah mengembangkan budaya kerja dalam pembelajaran. Hal ini dapat membawa sekolah yang dipimpinnya ke arah kemajuan. Artinya apa yang menjadi program pembelajaran diselaraskan dengan budaya kerja. Berikut pernyataan kepala sekolah sebagai *educator*:

Sebagai seorang kepala sekolah saya lebih mefokuskan pada pembelajaran di sekolah, dengan keyakinan bahwa jika pembelajaran baik akan menghasilkan prestasi peserta didik yang lebih baik, dari pada sekolah yang tidak fokus pada pembelajaran, sehingga guru-guru sering diikutkan dalam pelatihan-pelatihan.<sup>91</sup>

2) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga pendidik. Supervisi yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan dan menciptakan inovasi pembelajaran di SDN 2 Kereng Bangkirai, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh kepala SDN 2 Kereng Bangkirai:

---

<sup>91</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

Sebagai kepala sekolah, saya memiliki peranan sebagai supervisor. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran yang baik . Dengan demikian secara berkala saya melaksanakan kegiatan tersebut. adapun yang saya lakukan adalah melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati secara langsung kegiatan pembelajaran.<sup>92</sup>

Di SDN 2 Kereng Bangkirai, kegiatan supervisi dilakukan secara periodik oleh kepala sekolah. Dengan supervisi tersebut kepala sekolah akan mengetahui kreativitas tenaga pendidik dalam pembelajaran. Sesuai yang diungkapkan oleh kepala sekolah:

Saya rasa tanpa adanya kegiatan supervisi, maka guru-guru akan sembarangan dalam proses pembelajaran. Walaupun tidak semuanya begitu, tapi saya amati ada beberapa guru yang mengajarnya tidak total. Dengan supervisi ini, saya akan mengetahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran serta ketepatan guru dalam pengelolaan waktu pembelajaran.<sup>93</sup>

### 3) Kepala sekolah sebagai *leader*/pemimpin

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai sebagai *leader* mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Selain itu kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan dalam administrasi dan pengawasan.

---

<sup>92</sup>Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

<sup>93</sup> *Ibid.*

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai selalu memberikan pengarahan, pembinaan, dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan tugasnya. Demikian ungkapan dari kepala SDN 2 Kereng Bangkirai:

Saya selalu memberikan pengarahan kepada guru-guru dalam perbaikan kualitas pembelajaran. Pengarahan dan pembinaan yang saya lakukan tidak harus dengan cara formal. Saya rasa apabila menggunakan cara nonformal lebih efektif dan dapat langsung dilihat hasilnya.<sup>94</sup>

Para guru di SDN 2 Kereng Bangkirai sangat menyukai model kepemimpinan kepala sekolah. Mereka merasa sangat termotivasi dengan model kepemimpinan tersebut. Demikian adalah pemaparan dari salah satu guru yang bernama Stepanus:

Saya sangat berterima kasih dengan bapak kepala sekolah yang terus memberikan bimbingan kepada kami selaku guru di SDN 2 Kereng Bangkirai. Hal ini merupakan kontribusi yang konstruktif dalam meningkatkan kualitas diri saya sebagai pribadi dan kompetensi dalam melaksanakan pembelajaran.<sup>95</sup>

Mengenai model kepemimpinan yang dipilih oleh kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam memimpin disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang mencakup dalam mengembangkan budaya kerja, kepala sekolah juga menyesuaikan dengan kondisi. Demikian adalah hasil wawancara dengan kepala sekolah:

Ketika memberikan pengarahan, pembinaan atau memimpin guru saya menggunakan cara terbaik sesuai dengan situasi dan kondisi. Saya memilih model kepemimpinan yang tepat untuk mendorong

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

<sup>95</sup> Wawancara dengan Stepanus di Palangka Raya, 06 Juli 2015.

guru agar bersemangat dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensinya dan semangat kerja, selalu dapat bekerjasama dan bergotong royong dengan yang lain.<sup>96</sup>

Sebagaimana juga diungkap oleh Santer Andin salah seorang pengurus Dewan Adat Dayak (DAD) provinsi Kalimantan Tengah bahwa :

*Seharus te oloh ji angkat jadi seorang pimpinan iye tau manuntun dan hapakat dengan anak buahah untuk mencapai tujuan lembaga ji jadi tanggung jawab ah, sehingga tege manfaat bagi uras oloh ji tege sekitar lembaga te.*<sup>97</sup>

Yang artinya “seharusnya orang yang diangkat sebagai seorang pimpinan orang yang bisa menuntun dan berteman bawahannya untuk mencapai tujuan lembaga yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga ada manfaat bagi semua orang yang ada disekitar lembaga itu.

#### 4) Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mencapai tujuan pendidikan di SDN 2 Kereng Bangkirai, kepala sekolah mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi. Dengan keterampilan dan ketangkasan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan pembelajaran, maka SDN 2 Kereng Bangkirai dapat berkembang dengan baik. Demikian pemaparan dari kepala sekolah dalam wawancara:

Menurut saya, mengembangkan sekolah agar dapat berkualitas membutuhkan berbagai macam strategi dan pendekatan. Seperti

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

<sup>97</sup> Wawancara dengan Anter Andin di Palangka Raya, 01 Agustus 2015.

hal merencanakan, mengatur, merumuskan, dan menentukan strategi harus melalui pengkajian yang matang tentang kondisi objektif suatu lembaga pendidikan. Seperti halnya SDN 2 Kereng Bangkirai, kondisi objektifnya adalah suatu lembaga yang mulai maju dan dengan segala macam keterbatasan. Walaupun demikian, saya tidak harus berbangga dengan kondisi objektif tersebut. Saya harus terus melakukan analisis, untuk kemajuan lembaga pendidikan yang saya pimpin.<sup>98</sup>

Sebagai pemimpin kepala SDN 2 Kereng Bangkirai telah memiliki kecerdasan manajerial. Karena dalam mengelola dan mengembangkan sekolah sangat diperlukan kemampuan manajerial tersebut. Demikian pernyataan kepala sekolah dalam wawancara:

Dalam pembelajaran, peran saya sebagai manajer dalam lembaga pendidikan ini menyusun perencanaan pembelajaran, mengembangkan pembelajaran, memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, dan menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik, dan mengelola guru dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.<sup>99</sup>

##### 5) Kepala sekolah sebagai adminisator

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki kemampuan sebagai administrator. Aktivitas pengelolaan administrasi berhubungan erat dengan pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

<sup>99</sup> *Ibid.*



administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Dalam hal kurikulum sarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Dalam hal kurikulum kepala sekolah menjelaskan bahwa:

Dalam mengelola kurikulum, saya membentuk dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.<sup>100</sup>

Dalam hal pembelajaran pun, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai selalu memeriksa kelengkapan administrasi. Jadi guru yang akan mengajar selalu mempersiapkan perangkat pembelajaran. Demikian hasil wawancara dengan kepala sekolah:

Dalam pembelajaran, saya selalu memeriksa kelengkapan administrasi atau perangkat pembelajaran yang dirancang oleh masing-masing guru, sehingga jika ada yang perlu dilengkapi saya akan langsung memberikan petunjuk dan arahan kepada guru tersebut agar dapat melengkapi sebelum melaksanakan pembelajaran.<sup>101</sup>

#### 6) Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran. Demikian adalah pernyataan dari kepala sekolah:

Saya harus mengetahui secara jelas kebutuhan guru-guru secara fundamental. Karena dalam pemberian motivasi ini, saya tidak hanya menyemangati dalam hal semangat dan budaya kerja

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

<sup>101</sup> *Ibid.*

dengan kata-kata saja, tetapi yang jauh lebih besar dengan menyediakan atau menciptakan kebutuhan atau alat-alat yang diperlukan guru-guru sehingga dalam proses pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik.<sup>102</sup>

Keberhasilan kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam memotivasi guru sehingga menimbulkan budaya kerja yang baik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Karena motivasi merupakan faktor yang dominan sebagai penggerak dan pengarah dalam diri seseorang. Begitu juga halnya dengan guru di SDN 2 Kereng Bangkirai. Demikian penjelasan kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam wawancara:

Setiap guru memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain, sehingga saya sebagai pemimpin di SDN 2 Kereng Bangkirai harus memberikan perhatian dan pelayanan khusus, sehingga guru dapat memanfaatkan waktu dengan baik. Perbedaan guru SDN 2 Kereng Bangkirai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya. Salah satunya adalah motivasi sendiri. Memang tidak mudah untuk mengenali kondisi psikis semua guru. Tetapi sebagai pemimpin saya mencoba menyelami semua hal tersebut.<sup>103</sup>

Sebagai pimpinan SDN 2 Kereng Bangkirai harus selalu menumbuhkan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi guru dimulai dengan sikap demokratis. Suasana demokratis yang ditumbuhkan di SDN 2 Kereng Bangkirai akan meningkatkan motivasi guru dalam bekerja. Berikut adalah pernyataan guru dalam sebuah wawancara:

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 05 Juli 2015.

<sup>103</sup> *Ibid*, 06 Juli 2015.

Bapak kepala sekolah sangat demokratis dalam memimpin. Oleh karena itu, kami sebagai guru termotivasi untuk melakukan pembaharuan mengenai pembelajaran dan bekerja. Beliau sangat memperhatikan lingkungan fisik yang menjangkau ruang kerja dan ruang belajar. Selain itu bapak kepala juga mengerti kondisi psikis kami sebagai guru.<sup>104</sup>

Hal ini juga diungkapkan oleh Santer Andin bahwa :

Sifat kepemimpinan oleh dayak te sebenarnya demokratis, tuntang harati tege kaji, dan mahining ji nyampai awi oleh beken, tau memahami kondisi anak buah, tau modorong iyen supaya bagawi bujur buah, dengan samangat gawi itah oleh dayak ji royong, habaring hurung dan bahandep<sup>105</sup>

#### 7) Kepala sekolah sebagai *innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah memiliki strategi untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik, dan membangunkan model pembelajaran yang baik. Dalam wawancara bersama kepala sekolah, kepala sekolah mengatakan:

Memang diakui, seagai pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk berfikir tajam ke depan dan menggunakan imajinasi dengan baik. Karena inovasi didapatkan dari penggalian yang seri penggalian yang serius dengan memainkan imajinasi-imajinasi sehingga ide-ide dan gagasan yang dihasilkan menjadi sesuatu yang realistis untuk dilaksanakan. Akan tetapi saya tetap memberikan kesempatan bagi para guru yang memiliki ide-ide dan gagasan yang baru demi kemajuan pendidikan. Saya sangat mengapresiasi terhadap gagasan-gasgasan segar tersebut.<sup>106</sup>

### **b. Kepemimpinan Situasional**

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan Reniaty di Palangka Raya, 07 Juli 2015.

<sup>105</sup> Wawancara dengan Anter Andin di Palangka Raya, 01 Agustus 2015

<sup>106</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 07 Juli 2015.

Kepala sekolah SDN 2 Kereng Bangkirai telah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan baik secara interen maupun eksteren. Kerjasama dan interaksi yang dilakukan secara interen dilakukan oleh kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah, kesiswaan, guru, kepala tata usaha, dan semua pihak yang masih berada dalam naungan sekolah.

Wakil kepala sekolah SDN 2 Kereng Bangkirai adalah seorang yang dianggap mampu mewakili kepala sekolah, juga ada koordinator yaitu kesiswaan, perpustakaan dan UKS. Di dalam pembuatan perencanaan program dimasing-masing dari mulai wakil kepala sekolah sampai dengan dan para koodinator, selanjutnya program tersebut dapat disetujui baik oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan para koordinator, hal ini seperti yang diungkapkan oleh wakil kepala sekolah:

Kepala sekolah adalah sosok seorang pemimpin yang mampu memimpin secara efektif dan menyesuaikan orientasinya dengan situasinya, maksudnya semua program dan tugas dibebankan pada masing-masing, baik kepada wakil kepala sekolah ataupun para guru.<sup>107</sup>

Pernyataan tersebut diperkuat oleh kesiswaan:

Kepala sekolah dalam melakukan kerjasama kepada semua pihak yang ada di dalam sekolah, terutama untuk meningkatkan hasil/mutu kelulusan dapat dilaksanakan dengan baik, seperti yang tercermin dalam pengambilan keputusan dan kebijakan oleh kepala sekolah.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan Nirae Matsam di Palangka Raya, 07 Juli 2015.

<sup>108</sup> Wawancara dengan Luthe di Palangka Raya, 08 Juli 2015.

Untuk meningkatkan mutu kelulusan, misalnya pihak sekolah perlu bekerjasama dengan komite dan hal ini kepada orang tua wali murid, ini adalah bentuk kerjasama eksteren yang salah satu cara untuk mencari dana bantuan dalam membiayai program sekolah. Setiap awal tahun ajaran baru semua elemen yang ada disekolah, baik dari kepala sekolah, para wakil sekolah, guru, kepala tata usaha yang membuat (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) RAPBS. Cara seperti ini untuk mengidentifikasi keperluan yang dapat dibiayai oleh sekolah yang tidak teranggarkan baik dari Rutin maupun BOS. Setelah draft dapat disetujui dan atas persetujuan komite, maka selanjutnya dirapatkan kembali dengan orang tua wali murid untuk mendapatkan kesepakatan. Hal ini dilakukan hampir setiap awal tahun guna kelancaran dan terwujudnya peningkatan mutu kelulusan, seperti ungkapan kepala sekolah:

Pertemuan antar pihak sekolah, komite, dan orang tua wali murid setiap tahun kami laksanakan, karena banyak hal yang dibicarakan, baik kekurangan dan kelebihan harus semua mengetahui, termasuk masalah pendanaan.<sup>109</sup>

Apa yang dilakukan pihak sekolah dalam hal ini kepala SDN 2 Kereng Bangkirai, dari kacamata komite atau orang tua wali murid adalah merupakan tindakan yang positif guna memajukan institusi sekolah, karena sekolah dalam pengelolaannya tidak akan dapat berjalan sendiri dan harus memerlukan kerjasama pihak lainnya

---

<sup>109</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 07 Juli 2015.

diantaranya adalah komite atau orang tua wali murid. Dana yang dihimpun dari wali murid yang tergabung dalam komite adalah merupakan tanggung jawab bersama guna mewujudkan cita-cita bersama, hal ini seperti yang diungkapkan orang tua wali murid/komite, ia mengungkapkan:

Semua orang tua wali murid sangat memahami apa yang menjadi kebutuhan dari sekolah untuk dapat menunjang kegiatan yang belum atau tidak terdapat pada dana rutin/BOS, maka solusi harus segera didapatkan dan cara tersebut adalah melalui pengumpulan dana sebagai sumber pendanaan.<sup>110</sup>

Mulai pernyataan dari pihak sekolah: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite/orang tua wali siswa dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional yang dijalankan oleh kepala SDN 2 Kereng Bangkirai sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, dengan cara kepemimpinan seperti inilah semua yang diinginkan bersama dapat tercapai. Kerjasama juga dijalin dengan pihak luar sekolah, karena hal itu memang harus dilakukan apabila visi dan misi cepat terlaksana, ungkapan dan pernyataan kepala sekolah:

Selain menjalin kerjasama elemen yang ada di sekolah dan juga komite/orang tua wali murid, dengan yang lain juga harus dijalin, misalnya dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya ataupun dengan sesama sekolah. Dapat pula berupa kerjasama pelatihan/*sharing*.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan Guntur di Palangka Raya, 08 Juli 2015.

<sup>111</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 07 Juli 2015.

### **c. Kepemimpinan partisipatif**

Dalam menjalankan kepemimpinan di SDN-2 Kereng Bangkirai ini, kepala sekolah juga menerapkan keikutsertaan bawahan semua komponen sekolah yang ada dalam mengambil suatu keputusan. Dalam keikutsertaan beberapa guru dalam mengisi suatu tugas pada bidang-bidang tertentu berdasarkan kompetensi yang dimiliki untuk menerima tanggung jawab dan wewenang. Para guru yang membantu kepala sekolah diantaranya adalah koordinator, para pembina ekstra kurikuler dan wali kelas, seperti yang telah diungkapkan oleh kepala sekolah :

Dalam hal melaksanakan tugas saya di sekolah, saya menunjuk beberapa orang guru yang saya nilai memiliki kompetensi dan kemampuan untuk diserahkan tanggung jawab dan wewenang dengan membuat surat keputusan/SK yang berisikan tugas dan wewenangnya, demi kelancaran tugas-tugas tersebut.<sup>112</sup>

Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian lebih, dan tersendiri. Karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan lahirnya generasi yang berkualitas, tenaga yang terlatih dan siap pakai guna memenuhi kebutuhan dan berguna bagi masyarakat, bangsa, dan Negara. Untuk mewujudkan semua itu tidak akan pernah lepas dari peran serta guru yang umpuni dan sekaligus merupakan faktor dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang unggul. Dengan guru yang professional dan beerkometensi tinggi, diharapkan mutu pendidikan dapat dicapai. Untuk menciptakan itu semua, maka kepala sekolah menjadi

---

<sup>112</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 08 Juli 2015.

faktor yang penting dalam meningkatkan kompetensi guru sehingga menjadi guru yang profesional dibidangnya.

Peningkatan kualitas dalam dunia pendidikan tidak lepas juga terhadap upaya peningkatan kompetensi guru itu sendiri. Dalam melakukan peningkatan terhadap kualitas dan kompetensi guru sangat memerlukan figur kepala sekolah yang profesional. Dikarenakan pemimpin yang demikian akan sangat menentukan terhadap usaha kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah. Para peneliti banyak menunjukkan indikasi bahwa keberhasilan usaha dalam peningkatan kualitas dan mutu pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh figur kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kaitannya terhadap usaha kepala sekolah SDN 2 Kereng Bangkirai dalam meningkatkan budaya kerja, dan juga melalui model kepemimpinannya akan tercapai cita-cita lembaganya. Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam meningkatkan kompetensi guru senantiasa menggunakan kedekatannya dengan para bawahan, mengedepankan persaudaraan untuk membangun kerjasama dalam tim. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah, sebagai berikut:

Dalam hal pembangun kerja sama dengan para guru dan pegawai yang lain saya telah berusaha menggunakan cara seperti rapat untuk bisa mendengarkan pendapat dan aspirasi lain dari guru dan pegawai.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Wawancara dengan Yuhanson di Palangka Raya, 07 Juli 2015.



Penunjukan pengisian jabatan oleh guru tentunya untuk karir dan memotivasi diri dalam melakukan peningkatan pembelajaran dengan harapan timbal balik dari kinerja, apabila positif maka akan mendapat umpan balik juga berupa: pujian, hadiah, bahkan jabatan yang lebih tinggi lagi. Sedangkan timbal balik negatif bisa berupa: teguran lisan, teguran tulisan, bahkan bisa sampai penurunan jabatan. Demikian ini bentuk dari pengevaluasian yang harus diterapkan kepala sekolah karena kesemuannya berimbas pada dana yang berupa honor atau nilai tambah bagi yang mendapat penilaian positif. Kepala sekolah mengatakan:

Didalam pekerjaan yang dikerjakan guru baik yang menjabat atau yang bukan, kesemuannya akan selalu diawasi dan dikoreksi untuk keseriusan dalam pekerjaan. Jika baik akan mendapat *reward*, dan jika tidak baik akan mendapatkan sanksi, *reward* dapat berupa pujian hingga hadiah dan kenaikan jabatan, yang tidak bisa akan mendapatkan teguran hingga penurunan jabatan.<sup>114</sup>

Bila dilihat dari keberhasilan kelulusan siswa, maka dapat pula dilihat dari presentase kelulusan siswa yang mengikuti ujian nasional. Keberhasilan siswa ini tentu sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru sebagai pengajar didalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai pengembanan yang telah dipercayakan oleh kepala sekolah.

#### **4. Kendala yang di hadapi Kepala SDN-2 Kereng Bangkirai**

Dalam menjalankan kepemimpinan di SDN-2 Kereng Bangkirai tentunya ada mendapatkan kendala atau pemasalahan yang bisa menjadi

---

<sup>114</sup> *Ibid.*

pemacu untuk lebih meningkatkan kualitas kepemimpinan sebagaimana diungkapkan oleh kepala SDN-2 Kereng Bangkirai :

Hal-hal yang menjadi tantangan saya dalam memimpin di SDN-2 Kereng Bangkirai selama ini adalah kondisi ruang kerja yang kurang nyaman, kondisi lingkungan yang belum tertata dengan rapi, serta guru-guru masih kurang menguasai teknologi informasi sekarang ini, juga orang tua yang belum peduli dengan anaknya dalam pembelajaran.<sup>115</sup>

Segala tantangan tentunya diharapkan adanya pemecahan masalah didalam hal ini yang perlu dipikirkan bersama oleh kepala dan seluruh pihak yang ada di SDN-2 Kereng Bagkirai.

#### **5. Solusi yang dilakukan kepala SDN-2 Kereng Bangkirai**

Upaya untuk mencari solusi maka dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk kelemahan dan kendala di SDN-2 Kereng Bangkirai dapat dilakukan dengan pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah, revitalisasi MGMP dan MKKS, peningkatan disiplin, dan pembentukan kelompok diskusi.

Adapun solusi dari permasalahan di SDN-2 Kereng Bangkirai selama ini kepala sekolah menyatakan :

Untuk mencari solusi permasalahan selama ini kami adakan rapat, bagaimana mencari solusi dari permasalahan di sekolah selama ini seperti bagaimana supaya kondisi ruang kerja dan lingkungan tertata rapi, bagaimana supaya guru tidak gaptek dan bagaimana cara untuk meningkatkan peran serta orang tua dalam pendidikan. Adapun solusi yang kami dapatkan adalah menata kembali ruang kerja dan lingkungan, mengadakan

---

<sup>115</sup> *Ibid.*

pelatihan bagi guru-guru yang belum menguasai teknologi dan mengadakan pertemuan dan membuat surat untuk orang tua berupa himbauan untuk dapat berperan dalam pendidikan anak di SDN-2 Kereng Bangkirai.<sup>116</sup>

Hal-hal menjadi solusi dalam menghadapi kendala tentunya akan mendapatkan hasil yang baik selama dilakukan dengan keterbukaan dalam mencari pemecahan masalah yang di hadapi.

## **2. Pembahasan Temuan Penelitian**

Pembahasan temuan penelitian pada bab ini adalah meliputi dua bagian, *pertama* yaitu model kepemimpinan sekolah didalam meningkatkan motivasi dan inovasi guru yang terdiri dari tiga gaya kepemimpinan yaitu demokratis, situasional dan partisipatif. Bagian *kedua* yaitu model kepemimpinan kepala sekolah berlatar belakang suku dayak dalam meningkatkan budaya kerja di SDN 2 Kereng Bangkirai.

### **A. Model kepemimpinan kepala SDN 2 Kereng Bangkirai**

Penulis menggunakan model kepemimpinan dalam meningkatkan budaya kerja di SDN-2 Kereng Bangkirai, ada tiga model kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dari model kepemimpinan tersebut penulis melihat kepala sekolah dengan melihat visi, misi, tujuan serta sasaran program yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Berikut ini model kepemimpinan tersebut, yaitu:

#### **1. Kepemimpinan *Demokratif***

Model kepemimpinan *demokratif* yang diterapkan terdapat pada perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang

---

<sup>116</sup> *Ibid.*.

yang melibatkan semua *stakeholder* dengan memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan sehingga diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan. Serta merujuk pada kemampuan kepala madrasah dalam menyampaikan ide serta gagasan dan program-program madrasah pada semua pihak sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

## 2. Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional yang diterapkan terdapat pada salah satu poin didalam visi dan misi juga sasaran program SDN 2 Kereng Bangkirai, salah satu poin yaitu membudayakan sikap empati antar warga sekolah, meningkatkan hubungan yang harmonis antar *stakeholder*, juga terdapat pada tujuan bahwa menjadi wadah bagi para *stakeholder* dan pemerhati pendidikan untuk ikut berpartisipasi mencerdaskan kehidupan masyarakat dengan hubungan kemitraan yang harmonis. Juga didalam sasaran program dicantumkan bahwa sekolah melakukan kerjasama dengan pemerintah, swasta dan orang tua untuk membantu pembiayaan bagi peserta didik yang mempunyai semangat dan motivasi untuk melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi. Sasaran program yang lain adalah menjalin komunikasi yang baik dengan pihak Kantor Dinas Kependidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya serta melakukan koordinasi dengan Dinas Pendidikan Provinsi dan LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan) Kalimantan Tengah serta orang tua siswa.

### 3. Kepemimpinan *Partisipatif*

Model kepemimpinan *partisipatif* yang diterapkan terdapat pada salah satu poin dalam sasaran program SDN 2 Kereng Bangkirai, yaitu mengadakan pembinaan terhadap peserta didik, guru, dan karyawan secara rutin dan berkelanjutan.

## **B. Model kepemimpinan kepala dalam meningkat budaya kerja SDN 2 Kereng Bangkirai**

### **1. Kepemimpinan Demokratis**

Sebagai kepala SDN 2 Kereng Bangkirai harus mempunyai kemampuan dalam pengorganisasian, artinya mampu menyusun organisasi yang dipimpinnya serta mampu melaksanakan pembagian tugas dan wewenangnya kepada guru serta para pegawai sesuai dengan struktur organisasinya dari hasil yang telah disepakati dan disetujui bersama dalam forum rapat.

Kemajuan sekolah akan terus meningkat mutunya, apabila kepala sekolah telah mampu menggerakkan dan melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian sebuah lembaga, hal ini akan terlihat mutu kelulusan dan mutu sarana prasarana. Selain itu untuk menampung ide-ide baik dari individu ataupun kelompok. Contoh lain bahwa saran dan ide yang telah disepakati sebagai pijakan/dasar yaitu rapat komite yang dilaksanakan pada awal setiap tahun dengan menyampaikan program sekolah agar dibiayai oleh komite orang tua wali siswa, program

tersebut adalah yang tidak terdapat dalam rutin ataupun pada dana BOS. Agar siswa pada kelulusannya mendapatkan nilai yang baik perlu diadakan les bagi kelas VI. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah, maka rencana atau program tahunan tentunya yang mencakup bidang-bidang seperti program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, serta sarana prasarana, rencana, dan program yang dibahas merupakan hasil kesepakatan dari wakil kepala, koordinator, dan yang lainnya.

H. Mulyadi: Tipe Kepemimpinan yang demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing.<sup>117</sup>

Kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan budaya kerja guru adalah penentu dan pemberi arah serta tujuan dalam kepemimpinannya untuk melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian dilembaga yang dipimpinnya sehingga tujuan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat tercapai.

## **2. Kepemimpinan Situasional**

---

<sup>117</sup> H. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010.

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai telah melakukan kerjasama dengan baik secara interen maupun eksteren. Kerjasama dan interaksi yang dilakukan secara interen dilakukan kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah, guru, kepala tata usaha, tata usaha, dan semua pihak yang masih berada dalam sekolah dapat dilakukan dengan baik sehingga lulusan dapat dicapai dengan hasil yang sangat memuaskan, hal ini sebagai wujud telah dilaksankannya tryout bersama, MKSS, pembuatan soal ujian sekolah, dan penambahan jam belajar bagi siswa kelas VI.

Dalam meningkatkan mutu kelulusan, pihak sekolah perlu kerjasama dengan komite dan hal ini kepada orang tua wali murid, ini adalah bentuk kerjasama eksteren yang menjadi salah satu cara untuk mencari dana bantuan dalam membiayai program sekolah. Setiap awal tahun ajaran baru semua elemen yang ada di sekolah, baik dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, kepala tata usaha membuat (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) RAPBS. Cara seperti ini untuk mengidentifikasi keperluan yang dapat dibiayai oleh sekolah yang tidak teranggarkan dengan baik di Dana Rutin maupun BOS. Setelah draf dapat disetujui dengan orang tua wali murid untuk mendapatkan kesepakatan.

Apa yang dilakukan pihak sekolah dalam hal ini kepala SDN 2 Kereng Bangkirai, dari kacamata komite, dari kacamata komite atau orang tua wali murid adalah merupakan atau orang tua wali murid

adalah merupakan tindakan yang positif dalam memajukan institusi sekolah, karena sekolah dalam pengelolaannya tidak akan dapat berjalan sendiri dan harus memeyang positif dalam memajukan institusi sekolah, karena sekolah dalam pengelolaannya tidak akan dapat berjalan sendiri dan harus memerlukan kerjasama pihak lainnya, diantaranya adalah komite atau orang tua wali murid.

Menurut U. Saefullah dalam bukunya Manajemen Pendidikan Islam: Teori pribadi dan situasi (*personal situational theory*) menyatakan: bahwa kepemimpinan merupakan produk terpadunya tiga faktor, yaitu: (1) perangai atau sifat-sifat pribadi pemimpin; (2) sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya; (3) kejadian (masalah) yang dihadapi kelompok. Hal ini berarti tanpa didukung oleh situasi dan kondisi yang kondusif, seseorang tidak akan menjadi pemimpin.<sup>118</sup>

Dalam hal ini seorang pemimpin dituntut untuk mengenal dirinya kelompok yang dipimpin, serta situasi dan kondisi disaat ia menjalankan kepemimpinannya yang disesuaikan situasi dan kondisi.

Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru sampai pada komite/orang tua wali siswa dalam menjalankan kepemimpinan situasional sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, dengan cara kepemimpinan seperti inilah semua yang diinginkan bersama dapat tercapai. Kerjasama juga dijalin dengan pihak luar atau eksternal, baik dengan pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya,

---

<sup>118</sup> U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012, h.158.



LPMP ataupun dengan pihak sekolah lain. Kerjasama yang dilakukan berupa pelatihan-pelatihan atau *workshop* sebagai narasumber, hal ini sangat penting dilakukan karena dapat sangat penting dilakukan karena dapat meningkatkan mutu pendidikan serta meningkatkan kualitas tt meningkatkan mutu pendidikan serta meningkatkan kualitas tenaga pendidik.

Fiedler mengembangkan model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahes prestasi k bahes prestasi kelompok teelompok tergantung pada interakrgantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang disadari oleh kekuatan dan pengaruh.<sup>119</sup>

Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan situasi akan menghasilkan kekuatan dan pengaruh yang baik sehingga tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan serta kualitas pendidik dapat tercapai secara maksimal. Teori kepemimpinan situasional ini berasumsi pada taraf kematangan pengikutnya serta kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas maupun hubungan antar manusia. Makin matang si pengikut, pemimpin harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah orientasi hubungannya. Hal ini sampai pengikut mencapai kematangan yang penuh.

---

<sup>119</sup> Veithal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2013, h.12.

Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan situasional:

- a. *Telling* (S1) yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas harus dilaksanakan.
- b. *Selling* (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menawarkan keputusan.
- c. *Participating* (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk melaksanakan tugas.
- d. *Delegating* (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberikan kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.<sup>120</sup>

Model kepemimpinan yang diterapkan pada SDN 2 Kereng Bangkirai menyesuaikan keadaan dan situasi, karena pada saat guru

---

<sup>120</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 140.

dalam pelaksanaan tugas dan hubungan rendah, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan untuk mempengaruhi adalah gaya *telling*, dan bila tugas dari pimpinan tinggi sedang guru sebagai pelaksanaannya juga tinggi, maka akan diterapkan untuk mempengaruhi adalah gaya *selling*, sedang bila perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah yang diterapkan untuk mempengaruhi adalah gaya *participating* serta bila perilaku hubungan dan tugas rendah, maka yang diterapkan untuk mempengaruhi adalah dengan gaya *delegating*.

Dalam kepemimpinan Situasional pada SDN 2 Kereng Bangkirai menurut penulis sangat tepat pada posisi *Delegating* (S4) karena pemimpin selalu mendelegasikan baik pada guru ataupun pegawai tata usaha dan juga dalam situasi tertentu menggunakan juga gaya kepemimpinan *Participating* (S3) juga tak menutup kemungkinan gaya *telling* dan *selling* tetap digunakan sebab dalam sewaktu-waktu tertentu pula para guru atau yang dipimpinnya ada kalanya dalam kondisi berbeda.

### **3. Kepemimpinan Partisipatif**

Dalam menjalankan kepemimpinan di SDN 2 Kereng Bangkirai kepala sekolah juga telah menerapkan mengikutsertakan bawahan/semua elemen yang ada dalam mengambil suatu keputusan. Dalam mengikutsertakan beberapa guru dalam mengisi suatu jabatan pada bidang-bidang tertentu berdasarkan kompetensi yang dimiliki untuk mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab. Para guru yang

membantu kepala sekolah diantaranya adalah wakil kepala sekolah, koordinator, para pembina kegiatan ekstrakurikuler dan wali kelas.

Pendelegasian yang diamanatkan dari kepala sekolah kepada para bawahannya adalah merupakan bentuk kepemimpinan *partisipatif*. Didalam pengembangan profesi para guru, kepala sekolah memberi kesempatan yang luas untuk mengembangkan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik melalui sekolah seperti diskusi *in home training*, MGMP ataupun diluar sekolah seperti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain, melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Pengembangan lain didalam peningkatan kinerja yang dilakukan kepala sekolah diantaranya adalah pengusulan jabatan menjadi wakil kepala, koordinator, pembina ekstrakurikuler atau wali kelas. Penunjukan pengisian jabatan merupakan kompetensi yang harus dimiliki sesuai promosi dengan tujuan peningkatan profesionalitas pendidik.

Penunjukan pengisian jabatan oleh guru tentunya untuk memacu karir dan memotivasi dalam peningkatan pembelajaran dengan harapan timbal balik dari kinerja, apabila positif maka akan mendapat umpan balik juga berupa: pujian, hadiah bahkan jabatan yang lebih baik lagi, sedang timbal balik negatif bisa berupa: teguran lisan, teguran tulisan, bahkan penurunan jabatan. Demikian ini bentuk dari pengevaluasian yang harus diterapkan kepala sekolah karena semuanya berimbang pada

dana yang berupa honor atau nilai tambah bagi yang mendapat penilaian positif.

Keberhasilan kelulusan siswa dilihat dari presentase kelulusan siswa yang mengikuti ujian nasional. Keberhasilan siswa ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru sebagai pengajar didalam meningkatkan mutu pendidikan, sebagai pengemban tugas yang dipercayakan oleh kepala sekolah.

Menurut Vroom dan Yetton: Teori kepemimpinan partisipasi adalah yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan yang berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah model kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.<sup>121</sup>

Seorang pemimpin didalam mengemban tugasnya tidak akan menerapkan satu macam cara untuk keberhasilannya, akan tetapi akan cenderung menjalankan kepemimpinannya yang berlainan untuk situasi yang berbeda.

### **C. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di SDN 2**

#### **Kereng Bangkirai**

##### **1. Kepala Sekolah sebagai *educator* pendidik**

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai telah memfokuskan pada pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari hasil (*output*) yang berkualitas.

---

<sup>121</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku.....*, h. 13.

Hal tersebut berarti, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai telah menekankan kepemimpinan pembelajaran secara maksimal. Kepemimpinan pembelajaran yang merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

Hasil belajar SDN 2 Kereng Bangkirai yang tergolong tinggi menunjukkan bahwa penggunaan kurikulum yang berkualitas dan model, metode, dan cara ajar yang digunakan menjadi hal yang diprioritaskan oleh guru dalam melaksanakan pembelajaran. Guru sangat termotivasi untuk melakukan hal tersebut karena kepala sekolah sangat memberikan motivasi terhadap para guru dalam budaya kerja yang baik.

Memimpin SDN 2 Kereng Bangkirai tidaklah mudah, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo sebagai berikut:

Betapa berat dan mulia peranan kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

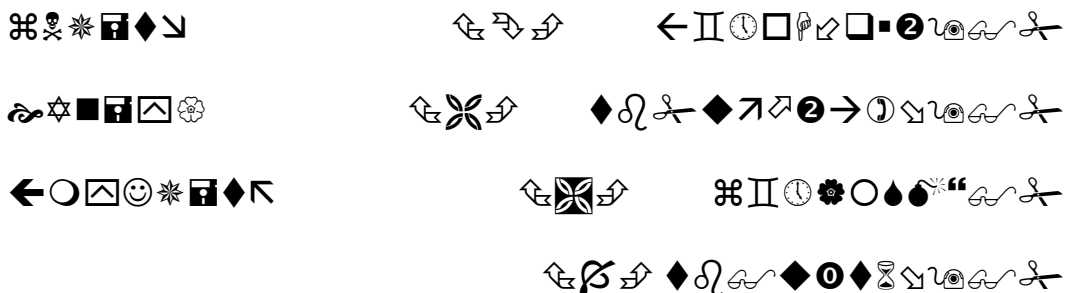
- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan;

- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan manusia seara lahiriah;
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.<sup>122</sup>

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan hasil belajar yang berkualitas. Hal ini sesuai yang dijelaskan oleh Andang sebagai berikut:

Kepala sekolah harus mendorong guru-guru untuk menggunakan media belajar yang tepat, yang dapat memudahkan peserta didik menangkap dan memahami materi yang disampaikan. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.<sup>123</sup>

Hal diatas menunjukan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *educator* (pendidik) yang dapat mengasah potensi peserta didik. Al-Qur'an sendiri sudah menjelaskandalam Qs. Ar-Rahman ayat 1-4 yang berbunyi:



<sup>122</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h. 124.

<sup>123</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 168-169.

Artinya : (Tuhan) yang Maha pemurah, Yang telah mengajarkan Al Quran., Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara.<sup>124</sup>

Menurut M. Quraish Shihab, kata *allama*/mengajarkan objeknya adalah *al-insan*/manusia. Manusia adalah makhluk yang paling membutuhkan pengajaran. Dengan pengajaran maka manusia akan dapat mencapai kemajuan yang mengagumkan dalam kehidupannya. Potensi berpikir manusia terus digali akan menghasilkan ilmu pengetahuan. Dengan demikian manusia mampu untuk menyempurnakan dirinya sekaligus menyempurnakan selainnya.<sup>125</sup>

## 2. Kepala Sekolah sebagai supervisor

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah terus mengalami perkembangan dan perubahan. Kepala sekolah yang berperan sebagai administrator, juga berperan sebagai supervisor yang bertugas untuk memberikan bimbingan bagi guru dan karyawan dengan melalui pengembangan kemampuan sebagai sarana meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam menerapkan supervisi terhadap guru, menempatkan guru sebagai teman sejawat dalam memecahkan segala macam masalah-masalah pembelajaran di kelas. Jadi kegiatan supervisi ini dapat dilaksanakan melalui berbagai proses pemecahan masalah pengajaran, untuk mengubah proses belajar

---

<sup>124</sup> Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Jakarta, Dirjen Bimas Islam, 2012, h. 773.

<sup>125</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, vol. 13, h. 494-496.



mengajar menjadi kegiatan yang lebih efektif dan efisien. Sebab ciri utama supervisi adalah adanya perubahan.

Supervisi yang dilakukan kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dengan berbagai cara dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat menjadi kenyataan. Salah satu manfaat adanya supervisi tersebut adalah dapat lebih mawas diri bagi setiap guru, dan menjadikan spirit baru untuk lebih baik meningkatkan budaya kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Suharsimi Arikunto mengenai fungsi supervisi dalam pembelajaran: (1) Sebagai kegiatan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, (2) sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran, dan (3) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.<sup>126</sup>

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai sebagai supervisor telah memberikan dorongan-dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru. Supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu perlu memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana yang dijabarkan oleh Ngalim Purwanto mengenai prinsip yang dapat dijadikan acuan supervisor agar tindakan-tindakan dalam supervisi dapat berjalan dengan sebaik-baiknya, antara lain:

---

<sup>126</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, Cet. Ke-1, h. 13.

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu bahwa supervisor (kepala sekolah) harusnya dapat memberikan motivasi kepada guru-guru yang disupervisi sehingga tumbuh dorongan atau motivasi untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik.
- b. Supervisi hendaknya didasarkan pada keadaan dan kenyataan yang sesuai dengan sebenarnya terjadi sehingga kegiatan supervisi dapat terlaksana dengan realistis dan mudah dilaksanakan.
- c. Kegiatan supervisi hendaknya dapat memberikan rasa aman kepada pihak-pihak yang disupervisi, bukan sebaliknya menumbuhkan rasa takut.
- d. Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana tidak terlalu kaku dan muluk, tetapi sewajarnya.
- e. Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional antara pihak yang mensupervisi dengan yang disupervisi, bukan didasarkan hubungan pribadi.
- f. Supervisi hendaknya didasarkan pada jenis kemampuan, kesanggupan, serta kondisi, dan sikap pihak yang disupervisi agar tidak menimbulkan rasa stress pada pihak yang disupervisi.
- g. Supervisi tidak dilaksanakan dalam situasi mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah.
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuatan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi.

- i. Supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan. Sebab supervisi berbeda dengan inspeksi.
- j. Supervisi adalah kegiatan yang hasilnya memerlukan proses. Oleh sebab itu supervisor tidaklah pantas mengharapkan hasil terlalu cepat.
- k. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.<sup>127</sup>

Dengan demikian seorang supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh karena itu perlu dijabarkan lagi secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif.

### 3. Kepala Sekolah sebagai *leader*/pemimpin

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam perannya sebagai pemimpin di sekolah selalu berusaha untuk menimbulkan kesadaran dalam diri seluruh personil sekolah, bahwa maju mundurnya sebuahnya lembaga pendidikan tidak hanya didasarkan kepada peran kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga, akan tetapi perubahan tersebut terjadi apabila seluruh personil sekolah berperan secara aktif dalam pelaksanaan proses pendidikan di dalam sekolah, sehingga tujuan didirikannya sekolah tersebut dapat berkembang secara sempurna sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh lembaga itu sendiri.

---

<sup>127</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-XV, h. 117.

Kepala sekolah sebagai pemimpin, tidak harus dengan model otoriter, karena pembinaan dan pembimbingan terhadap guru harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Kepala sekolah sebagai pemimpin sudah selayaknya mampu mempengaruhi guru untuk melakukan hal yang bisa meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pemaparan Andang, yaitu:

Memberikan pengarahan, pembinaan, dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan tugasnya, menjadi peran yang harus ditengarai kepada kepala madrasah. Guru sebagai salah satu faktor penting dalam pendidikan dituntut untuk tampil secara profesional. Guru adalah orang yang digugu dan ditiru sehingga dituntut memperbaiki kualitas dirinya maupun kompetensi mengajarnya. Oleh karena itu, dengan adanya pembinaan dan pengarahan yang diberikan kepala madrasah seyogyanya guru dapat menerimanya sebagai bentuk kontribusi konstruktif dalam meningkatkan kualitas dirinya sebagai pribadi dan kompetensinya dalam melaksanakan pembelajaran. Demikian juga kepala sekolah, ketika memberikan pengarahan, pembinaan, atau memimpin guru dapat menggunakan cara terbaiknya sesuai dengan situasi dan tempat.<sup>128</sup>

Didalam ajaran Islam sendiri banyak ayat dan hadis-hadis, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan

---

<sup>128</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep Strategi ....*, h. 170.

kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam surat Al-

An'am ayat 165 yang berbunyi:



Artinya :

Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.<sup>129</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

Jika dianalogikan dengan kepala sekolah sebagai pemimpin, maka kepala sekolah sebenarnya memimpin sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah memberikan pembinaan untuk memperbaiki kualitas pengajaran dan kompetensi guru. Karena sesungguhnya untuk memperbaiki generasi masa mendatang, dimulai dari membina guru agar berkualitas.

---

<sup>129</sup> Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Jakarta, Dirjen Bimas Islam, 2012, h.202

Kemampuan kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam membina sekolah menjadi lebih baik, dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Beberapa kemampuan kepala SDN 2 Kereng Bangkirai ini, dapat meningkatkan motivasi guru untuk selalu berkreasi dalam pembelajaran.

#### 4. Kepala Sekolah sebagai manajer

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.<sup>130</sup>

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga pendidik melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

---

<sup>130</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009, h. 64.

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada guru untuk menciptakan budaya kerja yang baik. Secara manajerial, kepala sekolah telah menguasai strategi dalam pemberdayaan guru. Mengingat pentingnya pembelajaran untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas. Karena sesungguhnya pendidikan bertujuan memberikan kecakapan hidup bagi anak sebagai jembatan penghubung anak dapat berpartisipasi dalam masyarakat dan dunia kerja (*education for life and education for learning living*).

#### 5. Kepala Sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah secara spesifik. Begitu juga kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dengan dibantu oleh tata usaha melakukan pengelolaan administrasi yang berupa pengelolaan administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Adapun pengelolaan kurikulum, kepala sekolah dibantu oleh wakamad. Beberapa kemampuan pengelolaan administrasi ini, kepala sekolah telah berhasil mengembangkan guru dan semangat kerja. Hal ini sesuai dengan pemaparan Andang, sebagai berikut:

Dengan adanya upaya pengembangan profesionalitas guru untuk mengikuti kegiatan dan pelatihan, kepala madrasah harus menunjangnya dengan mengadministrasikan keuangan untuk

mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Sementara dalam pembelajaran, kepala madrasah dapat memeriksa kelengkapan administrasi atau perangkat pembelajaran yang dirancang guru sehingga kalau ada yang perlu dilengkapi. Kepala madrasah berperan untuk memberikan petunjuk dan arahan kepada guru tersebut agar dapat melengkapinya sebelum melaksanakan pembelajaran.<sup>131</sup>

Kemampuan administrasi kepala sekolah telah terbukti dengan adanya kearsipan yang rapi, tata kelola keuangan yang baik, dan administrasi pembelajaran yang termanajerial. Walaupun berasal dari tenaga guru, kepala sekolah tetap berusaha untuk menguasai administrasi. Kemampuan administrasi juga tak kalah pentingnya dengan kemampuan yang lainnya. Menurut Daryanto, kepala sekolah harus memiliki kemampuan administrasi sebagai berikut:

- a. Kemampuan untuk mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan pratikum, dan data administrasi kegiatan belajar mengajar peserta didik di perpustakaan.
- b. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan dan administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga

---

<sup>131</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep Strategi ...*, h. 169.



- kependidikan non guru, seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan teknisi.
- c. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor, data administrasi buku atau bahan pustaka, data administrasi alat laboratorium, dan data administrasi alat bengkel dan workshop.
  - d. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, data administrasi surat keluar, data administrasi surat keputusan, dan data administrasi surat edaran.
  - e. Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, administrasi keuangan yang bersumberkan dari masyarakat, dan orang tua peserta didik. Administrasi keuangan yang bersumberkan dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan, dan dana bantuan oprasional, pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau *black grant*, dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010, h. 80.

Dengan kemampuan administrasi tersebut kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dapat memotivasi guru untuk menciptakan inovasi pembelajaran. Melalui kreativitas guru, pembelajaran di kelas menjadi sebuah aktivitas yang menyenangkan. Perwujudan pembelajaran inovatif akan memberikan kecakapan hidup kepada peserta didik.

6. Kepala Sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB):

- a. Pengaturan lingkungan fisik. Pengaturan lingkungan fisik yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah menciptakan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.
- b. Pengaturan suasana kerja. Untuk membangkitkan motivasi guru dalam inovasi pembelajaran, kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan. Kepala sekolah juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para guru, serta meningkatkan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

- c. Disiplin. Kepala sekolah selalu menanamkan disiplin kepada semua bawahannya, termasuk guru. Melalui disiplin ini kepala sekolah mengharapkan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.
- d. Dorongan. Kepala sekolah selalu memberikan dorongan kepada para guru untuk menciptakan inovasi pembelajaran. Karena sesungguhnya motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor kearah efektifitas pembelajaran, termasuk juga pembelajaran inovatif.
- e. Penghargaan. Kepala sekolah memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru yang kreatif menciptakan metode pembelajaran. Melalui penghargaan ini, kepala sekolah berharap guru dapat meningkatkan profesionalisme kerjanya secara produktif.

Menurut kepala SDN 2 Kereng Bangkirai. Penghargaan (*reward*) diberikan sebagai salah satu cara untuk memotivasi guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pernyataan Undang sebagai berikut:

Pemberian penghargaan yang telah dicapai oleh guru dapat mendorong semangat dan motivasi berprestasi mereka. Penghargaan yang diberikan tidak mesti barang-barang berharga, tetapi memberikan pujian, pengakuan secara jujur terhadap prestasi yang mereka capai sangatlah berarti. Siapapun yang diberikan pujian secara objektif akan

terdorong semangatnya untuk melakukan sesuatu dengan hasil yang lebih baik.<sup>133</sup>

Kepala sekolah menyadari bahwa motivasi guru dilakukan berdasarkan pada asumsi, bahwa manusia adalah makhluk yang dapat dimotivasi atau dipengaruhi, disamping karena adanya motivasi yang dibawa dari sejak lahir yang tidak perlu dibina atau ditumbuhkan. Dan ada motivasi yang berasal dari luar dan amat tergantung pada usaha lingkungan yang mempengaruhinya, maka motivasi ini menjadi salah satu program kepala sekolah dalam mewujudkan perilaku yang unggul.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Dale H. Schunk dkk, bahwa motivasi dapat mempengaruhi pada kinerja (*performance*). Motivasi dapat mempengaruhi kinerja dari keterampilan, strategi, dan perilaku. Guru yang termotivasi mencep dalam berbagai aktifitas yang diyakininya akan membantu dirinya menciptakan inovasi pembelajaran. Dengan demikian motivasi menghasilkan hubungan resiprokal dengan kinerja guru. Ketika guru mencapai tujuan pembelajaran, pencapaian tujuan menginformasikan kepadanya bahwa dirinya mempunyai kemampuan prasyarat untuk menciptakan metode pembelajaran inovatif. Keyakinan ini memotivasi dirinya untuk menetapkan berbagai tujuan menantang yang baru.<sup>134</sup>

## 7. Kepala Sekolah sebagai innovator

---

<sup>133</sup> *Ibid*, h.198.

<sup>134</sup> Dale H. Schunk et.al, *Motivasi dalam Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Aplikasi*, Penerjrmah. Ellys Tjo, Jakarta: Indeks, 2012, cet ke-1, h. 7.

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dalam budaya kerja.

Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai sebagai innovator menggunakan cara-cara sebagai berikut:

- a. Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru di sekolah, kepala sekolah berusaha mendorong dan membina setiap guru agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang dikembangkan kepada masing-masing guru.
- b. Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru di sekolah, kepala sekolah berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala sekolah berupaya mendelegasikan tugas kepada guru sesuai dengan deskripsi tugas serta kemampuan masing-masing.
- d. Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisiensi, dan produktif.

- e. Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala sekolah bertindak berdasarkan rasional dan objektif.
- f. Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala sekolah menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan yang dimiliki sekolah.
- g. Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala sekolah memberikan teladan dan contoh yang baik.
- h. Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala sekolah beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para guru untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai innovator ini, Mulyasa menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus selalu mendorong semua guru dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi. Sebaiknya seorang pemimpin tidak seharusnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak

menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh lembaga maupun para konsumennya.<sup>135</sup>

#### **D. Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan budaya kerja di SDN 2**

##### **Kereng Bangkirai**

Kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi perhatian, artinya semua pandangan diarahkan kepadanya, dimanapun dan dalam kesempatan apapun. Oleh karenanya penampilan kepala sekolah harus dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para staf, guru, dan peserta didik. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf, dan siswa sehingga mereka memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara profesional dan bertanggungjawab.

Untuk menciptakan itu semua, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai menyusun berbagai strategi untuk meningkatkan motivasi guru dalam meningkatkan budaya kerja. Kepala sekolah mengupayakan guru yang ada dilingkup sekolah agar selalu meningkatkan tanggung jawab dengan memperhatikan kesejahteraan dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktivitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut E. Mulyasa strategi untuk memotivasi guru agar mau dan mampu menciptakan inovasi, diantaranya:

---

<sup>135</sup> H. E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Askara, 2013, Cet. Ke-3, h. 51.

1. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga pendidik sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga pendidik juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga pendidik harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita, dan rasa ingin tahu tenaga pendidik
6. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga pendidik, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang, dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
7. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengamalan sedemikian rupa sehingga tenaga pendidik pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.<sup>136</sup>

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa untuk mengetahui motivasi dalam menciptakan budaya kerja perlu diadakan pengkajian terhadap komponen-komponen inti yaitu disiplin kerja, intensitas kerja, yang perlu

---

<sup>136</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, h. 149-150.



ditunjang oleh suasana kerja yang kondusif, sehingga dapat menumbuhkan motivasi. Komponen-komponen tersebut sekaligus merupakan kriteria untuk mengukur dalam menciptakan budaya kerja terhadap guru.

Castetter dan E. Mulyasa mengemukakan empat kriteria performance, yaitu:

1. Karakteristik personil.
2. Proses.
3. Hasil.
4. Kombinasi karakteristik personil, proses, dan hasil.<sup>137</sup>

Tugas kepala sekolah adalah sebagai pendidik, yang tidak boleh dilupakan, karena sangat penting haruslah diaktualisasikan pada pembinaan guru di se penting haruslah diaktualisasikan pada pembinaan guru di sekolah yang dipimpinnya. Pembinaan budaya kerja dimaksudkan serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan berwujud bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan guru terutama dalam meningkat budaya kerja yang baik.

Strategi kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam memotivasi guru dalam meningkat budaya kerja adalah:

1. Mendukung guru membuat kegiatan yang menarik dan menyenangkan. Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki

---

<sup>137</sup> *Ibid*, h. 150.

*performance* yang tinggi dan sangat mengapresiasi guru dalam pekerjaan.

2. Menyusun tujuan kegiatan dengan jelas. Dalam penyampaian tujuan kegiatan tersebut, kepala sekolah tidak harus serta merta menerapkan kebijakan atau ide gagasan yang baru. Akan tetapi disosialisasikan terlebih dahulu agar bawahan dan guru tidak terkejut atau justru berbalik dengan kebijakan itu. Di SDN 2 Kereng Bangkirai jika pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru disosialisasikan dahulu dengan para guru. Dengan demikian para guru mengetahui tujuan mereka bekerja.
3. Memberitahukann kepada guru tentang hasil dari setiap pekerjaan guru. Dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional guru dalam menciptakan inovasi kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memberitahukan kepada guru tentang hasil dari pekerjaan guru tersebut. Hal ini bertujuan untuk menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bila mana diperlukan untuk menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.
4. Mendengarkan ide/saran dari para guru dalam hal apapun. Sebagai seorang kepala sekolah yang berfungsi sebagai pemimpin, hal ini sesuai dengan sifat kepemimpinan suku dayak yaitu *barendeng* artinya mendengarkan apa yang disampaikan oleh orang lain. maka harus mau dan siap mendengar saran dan ide-ide guru. Pada saat mengadakan

rapat, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai senantiasa mendengarkan ide dan saran dari guru dan kemudian apabila saran itu bagus dan sesuai, maka kepala SDN 2 Kereng Bangkirai tidak segan-segan untuk menerima dan menjalankan saran tersebut.

5. Memberikan teladan. Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi orang lain terutama atasan dengan bawahan, dan hampir budaya seperti ini sering muncul, jika kepala atau pimpinan malas maka bawahan juga demikian. Di SDN 2 Kereng Bangkirai yang penulis temukan kepala sekolah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja, atau dalam ibadah.
6. Revitalisasi peran guru. Kepala SDN 2 Kereng Bangkirai memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Pembinaan terhadap guru dimaksudkan agar guru memiliki karakter terhadap budaya mutu tersebut. Aspek yang sangat dipahami dalam menjalankan tugas guru adalah kemampuan memahami, menganalisis, dan mengelola berbagai kegiatan guna terwujudnya proses pembelajaran yang mendukung iklim dan budaya sekolah secara efektif. Untuk itu, kepala sekolah memandang perlu untuk merevitalisasi peran guru dalam proses pembelajaran. Sebagai kepala sekolah, maka bertanggungjawab membina guru sehingga lembaga pendidikan mampu menghasilkan output yang berkarakter utuh baik jasmani maupun rohaninya.
7. Memanfaatkan sikap-sikap, cita-cita, dan rasa ingin tahu guru.

8. Memperhatikan perbedaan individual guru. Pemberian tugas dalam penempatan guru sesuai profesinya merupakan salah satu kecermatan yang harus dianalisa oleh kepala sekolah dan jika kebijakan ini tidak tepat, maka akan mempengaruhi proses belajar mengajar, utamanya masalah kesesuaian mata pelajaran dengan tugas guru. Jika terjadi beberapa guru yang memiliki kualitas yang sama terhadap satu jenis pelajaran, maka kepala SDN 2 Kereng Bangkirai akan menunjuk guru yang lebih senior terlebih dahulu membicarakannya di dalam rapat sehingga tidak ada kesan memonopoli dari kepala sekolah.
9. Mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan cara memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, memperhatikan, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap guru merasa pernah memperoleh kepuasan penghargaan. Dalam usaha meningkatkan kemampuan guru, maka kepala SDN 2 Kereng Bangkirai selalu berusaha memahami bawahan dan berbagai kebutuhannya, sehingga seorang guru merasa mendapatkan rasa aman, dan merasa lebih dihargai. Strategi seperti ini dimaksudkan untuk mengambil hati bawahan bagi seorang pemimpin, seperti kata pepatah lebih baik mengalah untuk menang dibandingkan menang untuk kalah.
10. Mengikutsertakan pelatihan, Seminar, dan MGMP. Dengan mengikutsertakan pelatihan, seminar dan MGMP diharapkan para

guru mengetahui model-model belajar yang mendukung potensi peserta didik berkembang secara optimal.

11. Mengajukan kepada guru untuk meningkatkan wawasan (banyak membaca). Dengan banyak membaca, kepala SDN 2 Kereng Bangkirai mengharapkan para guru mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan, hal ini juga sesuai dengan sifat orang dayak yaitu *harati* artinya cerdas dan pintar, yang dapat mengembangkan kecerdasan peserta didik secara efektif. Sehingga guru dapat menggali potensi kecerdasan yang dimiliki peserta didik tersebut.

Strategi kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam memotivasi guru untuk menciptakan budaya kerja merupakan keterampilan kepala sekolah sebagai manajer. William dan Jahnsen dalam Onsimus Amtu menyatakan bahwa dalam hal pengelolaan, keterampilan manajer mencakup empat aspek, yaitu:

1. Mengelola kegiatan (dengan penekanan pada kebutuhan pelanggan);
2. Mengelola sumber daya (dengan penekanan pada proses mengatur persediaan peralatan yang diperlukan kini dan untuk masa mendatang);
3. Mengelola orang (dengan penekanan pada proses memastikan bawahan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki keterampilan serta motivasi untuk melakukannya);

4. Mengelola informasi (dengan penekanan pada pengumpulan dan pemantauan kinerjanya biaya dan informasi).<sup>138</sup>

## **5. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menghadapi Tantangan dan Solusinya.**

Bila terjadi kesenjangan antara yang seharusnya dicapai dengan keadaan yang sebenarnya ini adalah masalah, persoalan atau kasus. Demikian juga dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam arti, prestasi, kontribusi yang dapat diberikan tidak selalu berjalan sesuai dengan yang diharapkan sehingga terjadilah.

Ada beberapa hal terjadi di SDN-2 Kereng Bangkirai adalah

- a. Kondisi ruang kerja dan ruang guru yang tidaknya nyaman adapun solusi yang dilakukan adalah dengan mengadakan penataan kembali meja serta kursi-kursi hal-hal yang tidak diperlukan dikeluarkan;
- b. Banyaknya guru yang belum menguasai teknologi yang mengakibatkan budaya kerja yang hendak dicapai menjadi sangat terganggu, solusi kepemimpinan yang dilakukan adalah dengan mengikutkan para guru dalam pelatihan-pelatihan.
- c. Belum perdulinya orang tua terhadap kondisi pembelajaran sehingga nilai-nilai siswa dalam keseharian belum tercapai, solusi adalah dengan

---

<sup>138</sup> Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2013, cet. ke-2, h. 16.

mengadakan pendekatan dengan orang tua melalui pertemuan yang terjadwal dengan baik.

Secara umum sebenarnya ada tahap-tahap dan langkah dalam penyelesaian masalah tersebut, yaitu :

- a. Menentukan tujuan organisasi dan ukuran penampilan;
- b. Mengidentifikasi dan melakukan analisis kekuatan penghambat dan kekuatan pendorong;
- c. Menyusun strategi dan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi;
- d. Kegiatan pelaksanaan.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h. 463.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Setelah diadakan penelitian mendalam tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan budaya kerja di SDN 2 Kereng Bangkirai maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah berlatar belakang suku dayak dalam meningkatkan budaya kerja di SDN 2 Kereng Bangkirai yaitu model kepemimpinan demokratis; model kepemimpinan situasional dan model kepemimpinan partisipatif.
2. Kendala kepala SDN 2 Kereng Bangkirai, adalah:
  - a. Kondisi sarana dan prasarana yang kurang memadai;
  - b. Guru yang masih belum mampu dalam penguasaan teknologi informasi, sehingga menghambat dalam berbagai macam kegiatan yang berhubungan dengan hal tersebut;
  - c. Masih kurangnya peran orang tua dalam membantu sekolah terutama dalam hal pembelajaran di rumah.
3. Solusi kepala sekolah dalam budaya kerja di SDN 2 Kereng Bangkirai adalah sebagai berikut:
  - a. Dengan melakukan perbaikan sarana prasarana dengan menggunakan dana rutin dan BOS juga melibatkan peran serta orang tua siswa dalam mendukung perbaikan.



- b. Menumbuhkan semangat budaya kerja dengan cara mengikutkan guru-guru dalam pelatihan penggunaan teknologi informasi, dan juga semangat bekerjasama sesuai dengan adat dayak yaitu *habaring hurung, royong, handep, manugal* dan *harubung*.
- c. Mengadakan pertemuan secara berkala dengan orang tua siswa untuk dapat memberi gambaran tentang kemajuan siswa dalam pembelajaran, sehingga orang tua dapat dapat memberikan motivasi agar orang tua lebih memperhatikan kegiatan pembelajaran siswa di rumah.

## **B. Rekomendasi**

Dari hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala SDN 2 Kereng Bangkirai dalam meningkatkan budaya kerja, maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepada kepala SDN 2 Kereng Bangkirai. Dalam kepemimpinan model yang paling cocok digunakan adalah: model kepemimpinan demokratis, model kepemimpinan situasional, dan model kepemimpinan partisipatif, yang dipadukan dengan dengan sifat orang dayak dalam kepemimpinan yaitu *mamut menteng, harati, bakena, bahadat bakaji* dan *barendeng*.
2. Bagi pengambil kebijakan baik Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palangka Raya ataupun Dinas Pendidikan dan Kebudayaan provinsi Kalimantan Tengah, diharapkan dalam pembinaannya kepada

sekolah selalu menekankan pentingnya model kepemimpinan demokratis, kepemimpinan situasional, kepemimpinan partisipatif.

3. Hendaknya strategi dan upaya yang dilakukan oleh kepala SDN 2 Kereng Bangkirai sekarang ini tetap dipertahankan, walaupun terjadi pergantian kepemimpinan dimasa-masa yang akan datang.
4. Kepada guru SDN 2 Kereng Bangkirai, hendaknya dapat mengambil peluang yang diberikan oleh kepala SDN 2 Kereng Bangkirai untuk budaya kerja guna meningkatkan mutu pendidikan, yang dipadukan dengan budaya masyarakat dayak yaitu *habaring hurung*, *royong*, *handep*, *manugal* dan *harubung*.
5. Kepada peneliti berikutnya. Hendaknya penelitian yang dipaparkan oleh penulis dapat dikritisi demi peningkatan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan manajemen pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- al-Bukhary, Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: As-Salafiah, 1403.
- Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Alwasilah A. Chaedir, *Pokoknya Kualitatif, Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Pustaka Jaya, 2009.
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Baswori dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Bandung: Elfabeta, 2013.
- Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Jakarta: PT. Senergi Pustaka Indonesia, 2012.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna, *Visioner Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Malang: UIN-Malki Press, 2010.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mulyasa, H. E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Askara, 2013.

- Musbikin, Imam, *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat*, Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2013.
- Permendiknas No. 13 Tahun 2007, tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-XV.
- Riwut, Nila, *Maneser Panatau Tatu Hiang Menyelami Kekayaan Leluhur*, Palangka Raya: Pusakalima, 2003.
- Rivai, Veithal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2013.
- Saebani, Beni Ahmad dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Saefullah, U, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012.
- Schunk, Dale H. et.al, *Motivasi dalam Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Aplikasi*, Penerjemah. Ellys Tjo, Jakarta: Indeks, 2012.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Shihab, M. Quraish, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002.
- Siyok, Damianus dan Tiwi Etika, *Mutiara Isen Mulang Memahami Bumi dan Manusia Palangka Raya*, Palangka Raya: Sinar Bengawan Khatulistiwa, 2014.
- Siyok, Damianus Siyok dan Yankris, *Discovery Manusia Dayak*, Palangka Raya: Sinar Bengawan Khatulistiwa, 2013.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Uha, Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011.

Yakin, Husnul, *Adminstrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011.

#### **Internet :**

Aryono, Dedy, *Kepemimpinan dalam Islam Cermin Pribadi Rasulullah* <http://dedyaryono.wordpress.com/kepemimpinan-dalam-islam-cermin-pribadi-rasulullah/>.

Fahreza, Abdan, *Makalah Teori dan Kepemimpinan*, <http://abdanfahreza.blogspot.com/2013/09/makalah-teori-dan-gaya-kepemimpinan.html>.

Handari, Sri, *Tesis Pendidikan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah*, [https://www.academia.edu/3244839/Tesis\\_Pendidikan\\_Model\\_Kepemimpinan\\_Transformasional\\_Kepala\\_Madrasah](https://www.academia.edu/3244839/Tesis_Pendidikan_Model_Kepemimpinan_Transformasional_Kepala_Madrasah).

Hasanah, Uswatun, *Teori Kepemimpinan*, [https://uswatunhasanahblog.wordpress.com/2012/12/23/teori-kepemimpinan/online\\_tgl\\_19-04-2015](https://uswatunhasanahblog.wordpress.com/2012/12/23/teori-kepemimpinan/online_tgl_19-04-2015).

LSM Pusat Budaya Betang Kalimantan Tengah (LSM PBBKT), *Adat Istiadat Dayak Ngaju*, 2003

Ma'sum Syukran, “*Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pusat Universitas Mataram*” <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/951>.

Prasojo, Lantip Diat, *Kepemimpinan Efektif Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif* [http://eprints.uny.ac.id/598/1/KEPEMIMPINAN\\_EFEKTIF\\_DALAM\\_MEWUJUDKAN\\_SEKOLAH\\_EFEKTIF.pdf](http://eprints.uny.ac.id/598/1/KEPEMIMPINAN_EFEKTIF_DALAM_MEWUJUDKAN_SEKOLAH_EFEKTIF.pdf).

Pratama, Ikang, *Teori Kepemimpinan*, [https://www.academia.edu/9445834/Teori\\_Kepemimpinan](https://www.academia.edu/9445834/Teori_Kepemimpinan), online tgl. 19-04-2015.

Riwut, Nila, *The Concept of Dayak Leadership Particularly in Central Kalimantan*, <http://www.nila-riwut.Com/id/dayaknese-people-from-time-to-time/49-dayaknese-leadership-133-the-concept-of-dayak-leadership-particularly-in-central-kalimantan-?showall=1>.

Rudana, Nyoman, *Penerapan Budaya kerja di Sektor Publik*, <http://www.scribd.com/doc/16195110/Budaya-Kerja-Aparatur-Pemerintah#scribd>.