

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN PENELITIAN

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kepala Sekolah

2.1.1.1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh warga sekolah untuk membawa sekolah menuju tujuan yang telah ditetapkan. Kepercayaan tersebut tidak muncul secara otomatis, melainkan dibangun melalui kapasitas, integritas, serta kemampuan kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah secara efektif. Saroni (2006) menegaskan bahwa kepercayaan yang diberikan kepada kepala sekolah didasarkan pada sejumlah aspek yang dimiliki kepala sekolah dan diharapkan menjadi modal dalam mendorong keberhasilan bersama. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya dipandang sebagai pemegang jabatan struktural, tetapi juga sebagai figur sentral yang menentukan arah pengembangan sekolah, membangun iklim kerja, serta menumbuhkan komitmen warga sekolah dalam mencapai visi dan misi pendidikan.

Selain itu, jabatan kepala sekolah merupakan jabatan kepemimpinan yang tidak dapat diisi oleh sembarang orang tanpa pertimbangan yang jelas. Pengangkatan kepala sekolah harus dilakukan melalui prosedur tertentu dan mempertimbangkan kompetensi yang memadai, mengingat kepala sekolah memegang tanggung jawab strategis dalam pengelolaan sekolah (Wahjosumidjo, 2002). Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki pengaruh dominan dalam peningkatan mutu sekolah, termasuk dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan hasil belajar murid. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer yang

mengatur administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin yang bertanggungjawab atas keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan secara menyeluruh.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan mutu pembelajaran dan pengembangan sekolah secara berkelanjutan. Kepemimpinan kepala sekolah mencakup kemampuan dalam mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran, meningkatkan kapasitas guru dan tenaga kependidikan, melakukan supervisi pembelajaran, mengelola program pembelajaran, serta melakukan evaluasi terhadap program dan hasil belajar murid. Fokus kepemimpinan kepala sekolah pada pembelajaran menunjukkan bahwa inti dari pengelolaan sekolah adalah memastikan terjadinya proses belajar mengajar yang bermutu, efektif, dan berdampak terhadap perkembangan murid.

Secara konseptual, kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi yang dilakukan secara sengaja untuk membimbing anggota organisasi menuju tujuan bersama. Yukl (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk memberikan pengaruh kuat kepada orang lain dalam membimbing, membangun struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar kedudukan, tetapi proses pengaruh yang dilakukan melalui tindakan nyata, komunikasi, dan kemampuan mengarahkan orang lain. Sejalan dengan itu, Hemphill dan Coons menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (dalam Yukl, 2010). Artinya, kepemimpinan selalu berorientasi pada tujuan, serta menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menggerakkan anggota agar bekerja terarah dan produktif.

Dalam konteks sekolah, kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah dalam memengaruhi dan menggerakkan guru, tenaga kependidikan, murid, orang tua, serta pemangku kepentingan sekolah agar berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan dan visi sekolah. Pengaruh kepala sekolah dalam pendidikan umumnya bersifat tidak langsung terhadap murid, karena kepala sekolah memengaruhi mutu pembelajaran melalui peningkatan kinerja guru, penguatan budaya sekolah, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Dengan demikian, keberhasilan sekolah tidak hanya bergantung pada kualitas individu guru, tetapi juga pada kemampuan kepala sekolah dalam membangun sistem, memfasilitasi kolaborasi, serta memastikan seluruh warga sekolah memiliki kesatuan pandangan dalam menjalankan program sekolah.

Kepala sekolah juga dituntut mampu menjalankan peran ganda sebagai pemimpin sekaligus manajer. Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab dalam perencanaan program, pengorganisasian sumber daya, pengelolaan administrasi, serta pengendalian pelaksanaan kegiatan sekolah. Namun sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk membangun budaya sekolah yang positif, mengembangkan komitmen kerja, serta mendorong perubahan yang efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Marshall dan Rossman (2011) menegaskan bahwa pemimpin pendidikan berperan dalam mengonstruksi budaya yang mendorong pertumbuhan organisasi dan mendukung manajemen perubahan yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berkaitan dengan kemampuan menciptakan budaya sekolah yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Yukl (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan diharapkan mampu memengaruhi interpretasi warga sekolah terhadap peristiwa eksternal, menentukan tujuan dan strategi yang dipilih sekolah, meningkatkan motivasi warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama, mendorong pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan, serta membangun rasa saling percaya dan kerja sama. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dapat dipahami sebagai proses memengaruhi yang diarahkan untuk memperkuat mutu proses dan hasil pembelajaran melalui guru, sekaligus membangun budaya sekolah yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi dan menggerakkan seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran secara berkelanjutan. Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfokus pada aspek manajerial dan administratif, tetapi juga menekankan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang membangun budaya sekolah, menguatkan kolaborasi, serta mendorong keberhasilan murid melalui peningkatan kualitas guru dan sistem sekolah.

2.1.1.2. Peran Kepala Sekolah

Dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar di sekolah diperlukan figur pemimpin yang mampu mengoordinasikan seluruh sumber daya pendidikan agar proses pembelajaran berjalan secara efektif dan bertanggung jawab. Kepala sekolah merupakan personel kunci yang berperan sebagai koordinator utama dalam mengarahkan, mengendalikan, serta memastikan seluruh kegiatan pendidikan dan pengajaran terlaksana sesuai tujuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertugas

mengatur aspek administratif, tetapi juga dituntut mampu memengaruhi, membimbing, dan memfokuskan warga sekolah, khususnya guru dan tenaga kependidikan, agar bekerja secara optimal. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah juga diharapkan mampu menjadi teladan, baik dalam sikap, perilaku, maupun komitmen terhadap mutu pendidikan.

Agar mampu menjalankan kepemimpinan secara efektif, kepala sekolah perlu memahami peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pejabat formal memiliki peran-peran tertentu yang dapat dikaitkan dengan teori peran manajerial Henry Mintzberg. Mintzberg mengemukakan bahwa seorang pemimpin, termasuk kepala sekolah, menjalankan tiga kelompok peran utama, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Ketiga peran tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan tugas teknis, tetapi juga membangun hubungan kerja, mengelola informasi, serta mengambil keputusan strategis untuk kemajuan sekolah (Wahjosumidjo, 2002; Siahaan, 2019). Secara lebih operasional, Mulyasa mengemukakan bahwa fungsi dan peran kepala sekolah dapat dilihat melalui beberapa peran penting, yaitu sebagai pendidik (*educator*), manajer (*manager*), administrator (*administrator*), supervisor (*supervisor*), pemimpin (*leader*), inovator (*innovator*), dan motivator (*motivator*).

1. Kepala sekolah sebagai *Educator*

Educator atau pendidik menurut Undang-Undang sistem Pendidikan Nasional adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama

bagi pendidik pada perguruan tinggi. Educator bertugas mengarahkan dan mentransformasi pengetahuan yang dimilikinya kepada peserta didiknya, guna mengarahkannya mencapai sesuatu yang bermakna. Dalam kaitan itu seorang pendidik dituntut untuk memiliki kualifikasi dan kompetensi akademis yang memadai, dalam Permendiknas Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam pasal 28 disebutkan bahwa, Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki tujuan pendidikan. Lebih lanjut dalam pasal 30 dijelaskan, seorang pendidik harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran, kompetensi tersebut meliputi, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Educator juga memiliki tanggungjawab yang cukup besar untuk mengetahui sejauh mana anak didiknya bersikap dan berafiliasi dengan teman - temannya yang lain, dalam hal ini aspek afektif menjadi harga mati dari sebuah proses pendidikan, walaupun tetap harus memperhatikan ranah kognitif dan psikomotoriknya. Walaupun dalam praktiknya sering terjadi antithesis dalam wilayah afektif dan kognitif, yang terjadi adalah pendidik seolah - olah menjadi orang yang paling berkuasa dikelasnya, komunikasi timbal balik tidak berjalan sebagaimana mestinya, penekanan aspek verbal menjadi tuntutan pendidik sehingga pencapaian asesment hanya dilihat dari aspek skor dan nilai dari peserta didik.

Hal tersebut secara tidak langsung akan mematikan kreativitas peserta didik untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Perlu untuk digaris bawahi bahwa setiap peserta didik memiliki potensi alamiah yang berbeda-beda yang jika dipaksakan terhadap sesuatu hal akan mengganggu kejiwaannya. Artinya adalah memberikan

mereka kebebasan untuk berkreaitivitas dan menunjukkan kemampuan terbaiknya merupakan urgensi seorang pendidik. Sejatinya, seorang pendidik mengarahkan peserta didik untuk lebih mengeksplorasi aspek afektifnya. Pembinaan mental dan sikap merupakan peran utama seorang pendidik yang harus benar-benar berfungsi dengan baik sehingga peserta didik akan tumbuh menjadi manusia yang sadar nilai dan mampu menempatkan dirinya sebagai makhluk Tuhan yang agung yang tidak berbuat sesuka hati dan menempatkan nilai dan moral diatas segalanya.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala Sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala Sekolah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Peran kepala Sekolah dalam mengembangkan suasana sekolah yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang profesional merupakan kebutuhan utama suatu sekolah untuk meraih prestasi dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia unggul yang berdaya saing.

Dari paparan di atas, maka indikator dari kepala sekolah sebagai educator melaksanakan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Kepala sekolah mampu membimbing guru dalam menyusun program pengajaran.

- 2) Kepala sekolah membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran.
- 3) Kepala sekolah membimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa.
- 4) Kepala sekolah membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial.
- 5) Kepala sekolah membimbing karyawan dalam menyusun program kerja.
- 6) Kepala sekolah membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- 7) Kepala sekolah membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.
- 8) Kepala sekolah melakukan pengembangan staf (guru) melalui pendidikan dan pelatihan.
- 9) Kepala sekolah melakukan pengembangan staf/guru melalui pertemuan sejawat.
- 10) Kepala sekolah melakukan pengembangan staf dengan mengikuti staf dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya.
- 11) Kepala sekolah mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik sesuai dengan kondisi kepangkatan guru dan karyawan.
- 12) Kepala sekolah selalu mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan atau melalui seminar/diskusi atau pertemuan KKG.

2. Kepala sekolah sebagai *Manager*

Peran Manager didalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasiltasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : KKG tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan

dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Sesuai dengan peran dan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif. Menurut Mantja (2005), keefektifan manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan. Adapun sebagai manajer terdepan kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian

tugas dan wewenang.

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster (2001) mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.

Pendapat Sanusi yang dikutip Anwar dan Amir (2000) bahwa : Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di zaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada diri seorang kepala sekolah harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata yang dikehendaki masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara berkesinambungan tentang perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru. Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam

kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Anwar dan Amir (2000) dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu : (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Wildavsky (Danim, 2002) mengemukakan bahwa salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah, bahwa “kompetensi minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keadministrasian sekolah; keterampilan hubungan manusiawi dengan staf, siswa dan masyarakat, dan keterampilan teknis instruksional dan non instruksional.” Hal serupa dikemukakan oleh Kantz dalam Sergiovanni (1987:69) bahwa dalam keseluruhan mekanisme kerja manajemen sekolah sebagai

proses sosial, mengemukakan tiga jenis keterampilan yang seyogyanya dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu:

- 1) Keterampilan teknis, yakni keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu;
- 2) keterampilan manusiawi yakni keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang manajer di dalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien;
- 3) keterampilan konseptual yakni keterampilan yang berkenaan dengan cara kepala sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan.

Luthans (2005) mengemukakan lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer, yang mencakup:

- 1) *Cultural flexibility*: merupakan keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, di mana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada di dalam organisasinya. Kepala sekolah selaku manajer di sekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi maupun siswa. Oleh karenanya, kepala sekolah diuntut untuk dapat menghargai keberagaman kultur ini.
- 2) *Communication skills*: merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. Keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala sekolah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa

melibatkan dan berhubungan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

- 3) *Human Resources Development skills*: merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran (learning climate), mendesain program pelatihan, pengembangan informasi dan pengalaman kerja, penilaian kinerja, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan organisasi, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.
- 4) *Creativity*: merupakan keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
- 5) *Self management of learning*: merupakan keterampilan manajer yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Dari uraian di atas, maka selaku manajer sekolah, idealnya:

- 1) Kepala sekolah memiliki program kerja jangka panjang.
- 2) Kepala sekolah memiliki program jangka menengah.
- 3) Kepala sekolah memiliki program jangka pendek.
- 4) Kepala sekolah membuat struktur organisasi/personalia di sekolah.
- 5) Kepala sekolah membentuk tim/kepanitiaan dalam kegiatan sekolah.
- 6) Kepala sekolah memberikan arahan kepada staf/guru.
- 7) Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan staf dalam kegiatan pengajaran.
- 8) Kepala sekolah mendayagunakan secara maksimal dan adil terhadap semua staf yang ada.
- 9) Kepala sekolah memanfaatkan sarana dan prasarana milik sekolah dengan optimal dan benar untuk kepentingan sekolah.
- 10) Kepala sekolah peduli terhadap perawatan sarana/prasarana milik sekolah.
- 11) Kepala sekolah mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada guru atau wakil kepala sekolah.
- 12) Kepala sekolah dapat bekerjasama dengan para wakil kepala sekolah.
- 13) Kepala sekolah dapat bekerjasama dengan guru.

3. Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas antara lain: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti; kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Jadi kepala sekolah harus mampu melakukan; (1) pengelolaan pengajaran; (2) pengelolaan kepegawaian; (3) pengelolaan kesiswaan; (4) pengelolaan

sarana dan prasarana; (5) pengelolaan keuangan dan; (6) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru. Indikator dari pelaksanaan pelaksanaannya sebagai administrator adalah :

- 1) Kepala sekolah mampu mengelola administrasi KBM dan kelengkapan data KBM.
- 2) Kepala sekolah memiliki kemampuan mengelola administrasi kesiswaan.
- 3) Kepala sekolah memiliki data administrasi staf lengkap.
- 4) Kepala sekolah memiliki data administrasi keuangan rutin.
- 5) Kepala sekolah memiliki kelengkapan data surat-menyurat

4. Kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian, supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.

Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya perkembangan siswa. Itu perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk : (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, (2)

menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, (4) meningkatkan moral siswa.

Purwanto (1997:34) mengemukakan bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sekolah maupun guru, oleh karena itu program supervisi harus dilakukan oleh supervisor yang memiliki pengetahuan dan keterampilan mengadakan hubungan antar individu dan ketrampilan teknis. Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai. Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga, yaitu : (1) menjadi manajer lembaga pendidikan, (2) menjadi pemimpin, (3) sebagai penggerak lembaga pendidikan, (4) sebagai supervisor atau pengawas, (5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif.

Indikator dari pelaksanaan supervisi tersebut antara lain adalah:

- 1) Kepala sekolah memiliki program supervisi kelas.
- 2) Kepala sekolah memiliki program supervisi kegiatan ekstrakurikuler.
- 3) Kepala sekolah memiliki program supervisi ujian, kegiatan perpustakaan dan sejenisnya.
- 4) Kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi kelas.
- 5) Kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi dadakan (SIDAK).
- 6) Kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi kegiatan ekstrakurikuler.
- 7) Kepala sekolah memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan.

8) Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap kegiatan ujian.

5. Kepala sekolah sebagai *Leader*

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuhkan suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Menurut Wahjosumidjo (2008:90) peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Hick, dalam Wahjosumidjo (2008:106) berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus : (1) adil, (2) mampu memberikan sugesti (*suggesting*), (3) mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*), (4) mampu sebagai katalisator, (5) menciptakan rasa aman (*providing security*), (6) dapat menjadi wakil organisasi (*representing*), (7) mampu menjadi sumber inspirasi (*inspiring*), (8) bersedia menghargai (*prising*).

Pada pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepribadian yang kuat; kepala sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial. (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya. (3)

Pengetahuan yang luas; kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait. (4) Keterampilan professional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan teknis, misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat. (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya : bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

Wahjosumidjo (2008:105) berpendapat, bagi kepala sekolah yang ingin berhasil menggerakkan para guru/staf dan para siswa agar berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah adalah: (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa; (2) harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (*persuade*) dilakukan dengan berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedangkan membujuk (*induce*) adalah berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Pemimpin yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi.

Menurut Mulyasa (2002:126), kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang; (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif; (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif

dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah; (5) bekerja dengan tim manajemen; (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Indikator dari peran kepala sekolah sebagai leader adalah:

- 1) Kepala sekolah memiliki kepribadian yang jujur.
- 2) Kepala sekolah memiliki kepribadian yang percaya diri.
- 3) Kepala sekolah memiliki kepribadian yang bertanggungjawab.
- 4) Kepala sekolah memiliki kepribadian yang berjiwa besar.
- 5) Kepala sekolah memahami kondisi guru dan karyawan.
- 6) Kepala sekolah memahami kondisi siswa.
- 7) Kepala sekolah memiliki visi sekolah yang dipimpinnya.
- 8) Kepala sekolah memahami misi yang diemban sekolah.
- 9) Kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah dengan baik.
- 10) Kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern sekolah dengan baik.
- 11) Kepala sekolah mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik dengan guru dan karyawan serta siswa.
- 12) Kepala sekolah mampu berkomunikasi secara tertulis dengan baik.
- 13) Kepala sekolah mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan dengan baik.
- 14) Untuk meningkatkan prestasi belajar siswa, kepala sekolah bertindak demokratis dalam mengarahkan guru dan menerima masukan-masukan yang positif dari guru.

- 15) Kepala sekolah selalu mendiskusikan upaya peningkatan mutu belajar-mengajar dengan dewan guru.
- 16) Kepala sekolah mau menerima masukan dari dewan guru dalam hal peningkatan prestasi belajar siswa.

6. Kepala sekolah sebagai *Inovator*

Kepala sekolah sebagai inovator adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas pekerjaan sehari-hari. Sebagai inovator kepala sekolah harus mampu menemukan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran. Pribadi yang inovator harus melakukan upaya-upaya:

- 1) Kemampuan menemukan gagasan – gagasan baru/kekinian sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan peserta didik.
- 2) Melakukan pembaharuan di sekolah. Pembaharuan dalam hal kegiatan belajar mengajar, ekstra kurikuler, pembinaan guru, staf dan siswa dan lain-lain. Pengembangan profesi tenaga pendidik pada dasarnya hanya akan berhasil dengan baik apabila dampaknya dapat menumbuhkan sikap inovatif.

Sikap inovatif ini kan makin memperkuat kemampuan profesional tenaga pendidik, untuk itu menurut Prof. Idochi diperlukan tujuh pelajaran guna mendorong tenaga pendidik bersikap inovatif serta dapat dan mau melakukan inovasi, ketujuh pelajaran itu adalah sebagai berikut:

- (1) Belajar kreatif.
- (2) Belajar seperti kupu-kupu.
- (3) Belajar keindahan dunia dan indahnya jadi pendidik.
- (4) Belajar mulai dari yang sederhana dan konkret.

- (5) Belajar rotasi kehidupan.
- (6) Belajar koordinasi dengan orang profesional.
- (7) Belajar ke luar dengan kesatuan pikiran.

Tujuh pelajaran sebagaimana dikemukakan di atas merupakan pelajaran penting bagi tenaga pendidik dalam upaya mengembangkan diri sendiri menjadi orang profesional. Dalam kaitan ini, ketujuh pelajaran tersebut membentuk suatu keterpaduan dan saling terkait dalam membentuk tenaga pendidik yang profesional dan inovatif. Belajar kreatif adalah belajar dengan berbagai cara baru untuk mendapatkan pengetahuan baru, belajar kreatif menuntut upaya-upaya untuk terus mencari, dan dalam hal ini bercermin pada kupu-kupu amat penting, mengingat kupu-kupu selalu peka dengan sari yang ada pada bunga serta selalu berupaya untuk mencari dan menjangkanya. Dengan belajar yang demikian, maka sekaligus juga belajar tentang keindahan dunia, dan bagian dari keindahan dunia ini adalah keindahan indahnya jadi pendidik. Pendidik adalah perancang masa depan siswa, dan sebagai perancang yang profesional, maka tenaga pendidik menginginkan dan berusaha untuk membentuk peserta didik lebih baik dan lebih berkualitas dalam mengisi kehidupannya di masa depan.

Melakukan hal tersebut di atas tenaga pendidik perlu memulainya dari yang kecil dan konkret, dengan tetap berpikir besar. Mulai dari yang kecil pada tataran mikro melalui pembelajaran di kelas, maka guru sebagai tenaga pendidik sebenarnya sedang mengukir masa depan manusia, masa depan bangsa, dan ini jelas akan menentukan kualitas kehidupan manusia di masa yang akan datang. Dalam upaya tersebut pendidik juga perlu menyadari bahwa dalam kehidupan selalu ada perputaran atau rotasi, kesadaran ini dapat menumbuhkan semangat untuk terus berupaya

mencari berbagai kemungkinan untuk menjadikan rotasi kehidupan itu sebagai suatu hikmah yang perlu disikapi dengan upaya yang lebih baik dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik.

Upaya untuk memperkuat keprofesionalan sebagai tenaga pendidik, maka diperlukan upaya untuk selalu berhubungan dan berkoordinasi dengan orang profesional dalam berbagai bidang, khususnya profesional bidang pendidikan. Dengan cara ini maka pembaharuan pengetahuan berkaitan dengan profesi pendidik akan terus terjaga melalui komunikasi dengan orang profesional, belajar koordinasi ini juga akan membawa pada tumbuhnya kesatuan pikiran dalam upaya untuk membangun pendidikan guna mengejar ketinggalan serta meluruskan arah pendidikan yang sesuai dengan nilai luhur bangsa. Indikator dari pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai inovator adalah:

- 1) Kepala sekolah mampu membuat gagasan baru untuk peningkatan mutu belajar mengajar.
- 2) Kepala sekolah mampu mengadopsi gagasan baru dari luar untuk peningkatan mutu belajar mengajar.
- 3) Kepala sekolah mampu melakukan pembaruan dalam KBM di sekolah.
- 4) Kepala sekolah mampu melakukan pembaharuan dalam kegiatan ekstrakurikuler.
- 5) Kepala sekolah mampu melakukan pembaharuan dalam perawatan dan pemeliharaan fasilitas.
- 6) Kepala sekolah mampu melakukan pembaharuan dalam pembinaan guru dan karyawan.

7. Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan tertentu. Motif dimengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang karenanya motif bersifat pribadi dan internal. Dipihak lain, insentif berasal dari luar. Insentif dijadikan sebagai bagian dari lingkungan kerja oleh pimpinan untuk mendorong karyawan melakukan tugasnya dengan baik. Misalnya, pimpinan menawarkan bonus bagi wiraniaga sebagai insentif untuk mendorong tercapainya tingkat penjualan yang lebih tinggi dan juga memenuhi kebutuhan wiraniaga akan pengakuan dan status.

Bernard (Steers, 1980:18) sebagai berikut: Seseorang cenderung ikut serta dalam kegiatan organisasi hanya terbatas pada anggapan bahwa imbalan untuk bekerja yang mereka terima sebanding dengan usaha (kontribusi) mereka. Karena itu motivasi dan sasaran perseorangan dalam bekerja menjadi faktor yang penting dalam memahami tingkah laku manusia dan prestasi organisasi. Pendapat ini mengisyaratkan, bahwa seseorang mempunyai motif tertentu bekerja pada suatu organisasi ia akan beranggapan, bahwa kebutuhannya akan terpenuhi melalui organisasi.

Meskipun ada beberapa aktivitas manusia yang terjadi tanpa motivasi, namun hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi atau sebab. Akhirnya, setiap orang akan tertidur tanpa motivasi (meskipun orang tua dengan anak kecil mungkin meragukan hal ini), tetapi pergi ke tempat tidur merupakan tindakan sadar yang memerlukan motivasi. Pekerjaan para manajer adalah mengidentifikasi dan menggerakkan motif pegawai untuk berprestasi baik dalam pelaksanaan tugas.

Berendoom dan Stainer dalam (Sedarmayanti, 2001:45) mendefinisikan motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Hasibuan mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Steers (1980:19) menyatakan motif dan tujuan perseorangan dapat berpengaruh penting terhadap tingkah laku seseorang dalam susunan organisasi. Karena kenyataan ini, kita wajib mengakui dan memperhitungkan sasaran perseorangan dalam setiap pembicaraan mengenai sasaran organisasi. Konsep sasaran organisasi yaitu sasaran yang ditetapkan untuk organisasi sebagai keseluruhan tidak akan berguna bagi manajemen bila tidak dapat dituangkan menjadi sasaran-sasaran tugas perseorangan yang dapat diterima oleh para pekerja. Jika sasaran tugas bertentangan dengan kebutuhan sasaran perseorangan, dan jika manajemen tidak mau dan tidak dapat menciptakan daya tarik yang cukup untuk meredakan pertentangan tersebut, maka sulit dipercaya bahwa pekerja mau memberikan sumbangan ke arah pencapaian sasaran organisasi.

Selain itu peranan pimpinan dalam memberikan motivasi juga sangat penting dalam pelaksanaan tugas bawahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebagaimana dikemukakan oleh Soekarno (Sedarmayanti, 2000) bahwa : Peran manajer sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya prestasi, semangat tidaknya kerja bawahan sebagian besar tergantung kepada manajer. Di dalam arti, sampai sejauh mana manajer mampu menciptakan atau menimbulkan kegairahan kerja, di mana dibelakang ini sampai sejauh mana manajer mampu mendorong bawahan dapat

bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan.

Konsepsi motivasi tidak terlepas dari kebutuhan manusia, artinya jika kebutuhan seseorang telah terpenuhi maka seseorang itu akan tergerak (mau) untuk melakukan sesuatu. Abraham Maslow (Handayani, 1982:49) membagi kebutuhan manusia dalam hirarki kebutuhan, bahwa motivasi manusia berhubungan dengan lima kebutuhan, yaitu: (1) Kebutuhan fisik (*physiological need*), (2) kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*security of safety need*), (3) kebutuhan bermasyarakat (*social need*), (4) kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*esteem need*) (5) kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*self actualization need*).

Menurut Maslow (Handayani, 1982:49) proses motivasi seseorang secara bertahap mengikuti pemenuhan kebutuhan, dari kebutuhan yang paling dasar hingga kebutuhan yang paling kompleks. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar, yang bersifat primer dan vital, yang menyangkut fungsi-fungsi biologis seperti kebutuhan pangan, sandang dan papan, kesehatan fisik, seks, dan lain-lain. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan, seperti terjaminnya keamanan, terlindung dari bahaya dan ancaman penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, perlakuan tidak adil, dan lain sebagainya. Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, dan sebagainya. Kebutuhan akan penghargaan, termasuk kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan, pangkat, dan sebagainya. Kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti kebutuhan mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreativitas, ekspresi diri, dan sebagainya. Kebutuhan tertinggi menurut Maslow adalah kebutuhan transenden, yaitu kebutuhan yang meliputi untuk berperilaku mulia, memberi arti bagi orang lain, terhadap sesama, terhadap alam, dan sebagainya.

Herberg (Sedarmayanti, 2001:67) menyatakan : pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi; (2) pengakuan; (3) kemajuan kenaikan pangkat; (4) pekerjaan itu sendiri; (5) kemungkinan untuk tumbuh; (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan; (2) supervisi teknis; (3) hubungan antar manusia dengan atasan ; (4) hubungan manusia dengan pembinaanya; (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya; (6) gaji dan upah; (7) kestabilan kerja; (8) kehidupan pribadi; (9) kondisi tempat kerja; (10) status.

Kepala sekolah sebagai motivator harus mampu mendorong guru sebagaimana indikator motivasi yang dikemukakan oleh Maslow dan 10 (sepuluh) faktor lainnya sebagaimana diuraikan di atas sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya. Namun, yang paling penting bagi seorang guru adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik), sesuai dengan pendapat Terry (1977:65) bahwa “Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar”.

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan

kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

Indikator dari pelaksanaan fungsi kepala sekolah sebagai motivator antara lain adalah:

- 1) Kepala sekolah mampu mendorong guru untuk meningkatkan motivasi kerja.
- 2) Kepala sekolah memberikan rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi.
- 3) Kepala sekolah mampu mendorong siswa untuk lebih berprestasi.
- 4) Kepala sekolah memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan.
- 5) Kepala sekolah dapat menggerakkan seluruh warga sekolah untuk meningkatkan prestasi dalam kapasitasnya masing-masing.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara etimologis berasal dari kata “pimpin” yang bermakna mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, serta memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan menjadi unsur penting karena berkaitan langsung dengan kemampuan seseorang dalam menggerakkan orang lain untuk bekerja secara terarah, terkoordinasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu,

kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai jabatan atau kedudukan formal, melainkan juga sebagai kemampuan dan proses memengaruhi yang muncul melalui tindakan, keteladanan, serta interaksi sosial yang dilakukan oleh pemimpin kepada pihak yang dipimpin.

Wahjosumidjo (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat diterjemahkan ke dalam berbagai dimensi, seperti sifat-sifat dan perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dalam jabatan administratif, proses persuasi, serta persepsi pihak lain mengenai legitimasi pengaruh yang dimiliki pemimpin. Pandangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang luas dan tidak hanya terbatas pada satu aspek tertentu, tetapi mencakup unsur karakter, tindakan, relasi sosial, serta kemampuan membangun pengaruh yang diakui oleh anggota organisasi. Sejalan dengan itu, Thoha (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik secara individual maupun kelompok. Artinya, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memberi perintah, tetapi juga kemampuan membangun kesediaan anggota untuk bekerja secara sadar dan sukarela demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses sosial yang terjadi dalam suatu organisasi ketika seorang pemimpin berupaya memengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi, pengarahan, pengambilan keputusan, serta pemberian motivasi. Dalam hal ini, kepemimpinan memiliki peran strategis karena keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi sering kali ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan yang dijalankan. Kepemimpinan yang efektif akan

menciptakan arah yang jelas, meningkatkan semangat kerja, memperkuat kerja sama tim, serta menumbuhkan komitmen anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya secara optimal (Northouse, 2016).

Selain sebagai proses memengaruhi, kepemimpinan juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi manajerial, seperti mengorganisasikan pekerjaan, mengarahkan aktivitas anggota, serta mengendalikan jalannya organisasi agar tetap sesuai dengan rencana dan tujuan. Pemimpin umumnya menggunakan wewenang formal untuk mengatur dan mengoordinasikan pekerjaan bawahan, namun kepemimpinan yang baik tidak berhenti pada aspek pengendalian semata. Pemimpin yang efektif seharusnya mampu mengembangkan potensi anggota, membangun suasana kerja yang produktif, serta mendorong bawahan agar bertumbuh menjadi pribadi yang lebih mandiri dan kompeten. Dengan demikian, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya menuntut hasil kerja, tetapi juga mampu membina dan mengembangkan kemampuan orang lain sehingga pada akhirnya anggota organisasi mampu bekerja secara profesional tanpa ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin (Wahjosumidjo, 2005; Northouse, 2016).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok melalui perilaku, interaksi, dan komunikasi untuk mengarahkan aktivitas organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun pengaruh yang diakui, memberikan motivasi, mengembangkan potensi anggota, serta menciptakan kerja sama yang harmonis dan produktif. Oleh sebab itu, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan seperti sekolah yang menuntut pemimpin mampu

menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

2.1.2.2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasikan nilai serta perilaku pengikut untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih tinggi. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978, yang memandang kepemimpinan transformasional sebagai hubungan antara pemimpin dan pengikut yang saling mendorong dan saling memotivasi untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam hubungan tersebut, terjadi kesesuaian sistem nilai antara pemimpin dan pengikut, sehingga pengikut tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena adanya komitmen bersama terhadap tujuan organisasi (Burns, 1978).

Pengembangan konsep kepemimpinan transformasional kemudian dilanjutkan oleh Bass pada tahun 1985, yang memperluas gagasan Burns dengan menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kesadaran pengikut tentang pentingnya tujuan organisasi, mendorong pengikut untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, serta membangkitkan kebutuhan pengikut untuk berprestasi dan berkembang. Bass juga memperkenalkan kerangka kepemimpinan Full Range Leadership yang mengelompokkan gaya kepemimpinan menjadi tiga bentuk, yaitu kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional. Dalam kerangka ini, kepemimpinan transformasional dipandang lebih efektif

dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya karena pemimpin tidak hanya menekankan pertukaran imbalan, tetapi juga membangun inspirasi, kepercayaan, serta komitmen yang kuat dalam diri pengikut (Bass, 1985). Selanjutnya, Avolio dan Bass mengembangkan konsep ini melalui penguatan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan menekankan pentingnya pemimpin dalam membangun perubahan organisasi melalui pengaruh yang positif terhadap pengikut (Avolio & Bass, 1991).

Dalam perkembangannya, kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai proses memengaruhi individu agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan cara membangun komitmen, meningkatkan motivasi, serta mendorong pengikut bekerja melebihi standar yang diharapkan. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, serta mampu menciptakan perubahan melalui visi yang jelas dan motivasi yang kuat. Pandangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar mengarahkan, tetapi juga membangun kesadaran dan loyalitas pengikut agar memiliki orientasi pada tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional juga dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangun optimisme dan keyakinan pengikut terhadap masa depan organisasi. Supartha (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk memandang masa depan organisasi secara optimis dan terdorong untuk berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan sebagai energi pendorong yang mampu membangun harapan dan semangat kerja

pengikut. Selain itu, Susana (2018) menegaskan bahwa esensi kepemimpinan transformasional terletak pada pemberdayaan, yaitu adanya pembagian kekuatan atau sharing of power antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transformasional melibatkan pengikut dalam proses perubahan, membangun keterikatan positif, serta menciptakan kerja sama yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Selanjutnya, Permana et al. (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menggunakan inspirasi secara efektif untuk mengubah pengikut melalui ide dan emosi, sehingga pengikut terdorong untuk memiliki komitmen dan semangat dalam menjalankan tugas. Priarso et al. (2019) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan kreativitas, ketekunan, energi positif, serta intuisi, disertai kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, agar tujuan organisasi dapat tercapai dan berdampak positif bagi pengikut. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menekankan aspek struktural, tetapi juga menekankan aspek psikologis dan hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, menginspirasi dan memotivasi pengikut, menstimulasi cara berpikir yang inovatif, serta memberikan perhatian dan pemberdayaan kepada pengikut. Pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen pengikut, membangun kepercayaan, serta mendorong pengikut bekerja melampaui harapan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih efektif dan berkelanjutan.

2.1.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Setiap pemimpin memiliki pola kepemimpinan yang berbeda dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Perbedaan tersebut muncul karena kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses interaksi sosial yang dipengaruhi oleh karakter pribadi pemimpin, kondisi bawahan, tuntutan tugas, serta lingkungan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin membangun visi, memberi inspirasi, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian individual kepada pengikut. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang membentuk cara pemimpin bertindak dan mengambil keputusan.

Menurut Warman (2022), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi terbentuknya kepemimpinan transformasional, yaitu kepribadian pemimpin, pengalaman masa lalu yang berkaitan dengan nilai, latar belakang, serta pengalaman dalam memimpin. Selain itu, harapan dan perilaku atasan juga dapat membentuk pola kepemimpinan seseorang, karena pemimpin sering kali menyesuaikan diri dengan tuntutan struktural di atasnya. Faktor lainnya adalah karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan, sebab pemimpin akan cenderung menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan kondisi individu maupun kelompok yang dipimpin. Selanjutnya, kebutuhan tugas juga turut menentukan, karena kompleksitas dan karakter tugas bawahan memengaruhi cara pemimpin memberikan arahan, dukungan, maupun motivasi. Iklim dan kebijakan organisasi juga menjadi faktor penting karena memengaruhi harapan, perilaku, dan budaya kerja bawahan, sehingga berpengaruh pada pola kepemimpinan yang dijalankan. Di samping itu, harapan dan perilaku rekan

kerja juga dapat memengaruhi kepemimpinan, karena relasi antar pimpinan atau antar kolega sering membentuk dinamika kerja dan pengambilan keputusan di organisasi (Warman, 2022).

Sementara itu, Subhan (2022) mengemukakan bahwa faktor yang memengaruhi kepemimpinan transformasional meliputi pengalaman pribadi, nilai dan kepercayaan, kepribadian serta karakteristik individu, serta konteks dan tugas kepemimpinan. Pengalaman pribadi mencakup pengalaman hidup dan pengalaman kerja yang dapat membentuk cara seseorang memimpin, seperti pengalaman menjadi anggota tim, pengalaman menghadapi tantangan kepemimpinan, maupun pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya. Pengalaman tersebut akan membentuk preferensi kepemimpinan dan cara pemimpin merespons persoalan di organisasi. Nilai dan kepercayaan juga menjadi faktor penting karena pemimpin cenderung mengembangkan kepemimpinan yang selaras dengan prinsip yang diyakini, seperti integritas, keadilan, tanggung jawab, dan keberlanjutan. Nilai tersebut akan tercermin dalam cara pemimpin mengambil keputusan dan membangun komitmen bersama.

Selain itu, kepribadian dan karakteristik pribadi memiliki pengaruh kuat terhadap kepemimpinan transformasional, karena sifat-sifat seperti kepercayaan diri, keterbukaan, kemampuan berkomunikasi, kebijaksanaan, serta orientasi pada tugas atau hubungan akan membentuk cara pemimpin memengaruhi dan menggerakkan pengikut. Selanjutnya, konteks dan tugas kepemimpinan juga memengaruhi terbentuknya kepemimpinan transformasional, karena setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dan setiap situasi menuntut respons kepemimpinan yang berbeda pula. Misalnya, situasi yang menuntut pengambilan keputusan cepat dapat membuat pemimpin lebih tegas dan terarah, sedangkan situasi yang membutuhkan

inovasi dan partisipasi akan mendorong pemimpin untuk lebih kolaboratif, mendorong kreativitas, serta melibatkan pengikut dalam proses perubahan (Subhan, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh faktor internal berupa pengalaman, nilai, keyakinan, serta kepribadian pemimpin, dan faktor eksternal berupa tuntutan tugas, karakteristik bawahan, iklim organisasi, serta pengaruh lingkungan kerja. Kombinasi faktor-faktor tersebut membentuk pola kepemimpinan yang dijalankan pemimpin dalam menginspirasi, memberdayakan, dan mentransformasikan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator merupakan ukuran atau tanda yang dapat digunakan untuk menilai dan menggambarkan suatu kondisi, proses, maupun perubahan yang terjadi dalam suatu aktivitas. Dalam penelitian kepemimpinan, indikator berfungsi sebagai acuan untuk melihat bagaimana kepemimpinan diwujudkan dalam perilaku nyata pemimpin ketika memengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan anggota organisasi. Oleh karena itu, indikator kepemimpinan transformasional diperlukan agar konsep kepemimpinan transformasional dapat diukur dan dianalisis secara sistematis berdasarkan perilaku pemimpin yang tampak dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Robbins sebagaimana dikutip dalam Saputra (2022) menyebutkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional meliputi empat aspek utama, yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Keempat indikator tersebut menjadi dasar penting dalam memahami bagaimana seorang pemimpin transformasional mampu membangun pengaruh yang kuat, menciptakan

semangat kerja yang tinggi, mendorong cara berpikir inovatif, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengikut secara personal.

Kharisma merupakan indikator yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam menampilkan daya tarik, keteladanan, serta pengaruh yang membuat pengikut bersedia mendukung visi organisasi secara sukarela. Kharisma tidak hanya berkaitan dengan pesona pribadi, tetapi juga mencerminkan kekuatan nilai dan keyakinan pemimpin yang mampu menumbuhkan komitmen emosional dalam diri pengikut. Pemimpin yang memiliki kharisma cenderung mampu membangun identitas dan loyalitas pengikut terhadap visi, filosofi, serta arah perubahan yang ditetapkan dalam organisasi (Robbins dalam Saputra, 2022).

Motivasi inspiratif menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi masa depan yang jelas, optimis, dan bermakna sehingga mampu membangkitkan semangat pengikut. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menanamkan harapan dan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui kerja sama dan komitmen bersama. Dalam hal ini, pemimpin menggunakan komunikasi yang efektif, baik melalui kata-kata maupun simbol tertentu, untuk mendorong antusiasme, meningkatkan motivasi kerja, serta membangun rasa percaya diri pengikut dalam menjalankan tugasnya (Robbins dalam Saputra, 2022).

Stimulasi intelektual merupakan indikator yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mendorong pengikut untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi persoalan organisasi. Pemimpin transformasional menantang cara kerja lama yang kurang efektif, mengajak pengikut untuk melihat permasalahan dari sudut pandang baru, serta mendorong munculnya solusi yang lebih adaptif dan relevan.

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin berupaya mengembangkan kemampuan pengikut agar mampu menyelesaikan masalah secara mandiri dengan pendekatan yang lebih konstruktif dan progresif (Robbins dalam Saputra, 2022).

Perhatian individual menggambarkan perilaku pemimpin yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap pengikut secara personal. Pemimpin transformasional memperlakukan pengikut sebagai individu yang memiliki keunikan, sehingga memberikan pembinaan, pelatihan, serta bimbingan sesuai kebutuhan masing-masing. Selain itu, pemimpin juga mendorong pengikut untuk mengenali kemampuan dirinya, mengembangkan kelebihan pribadi, serta meningkatkan kapasitasnya agar dapat berkontribusi lebih optimal dalam organisasi (Robbins dalam Saputra, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, indikator kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai empat perilaku utama pemimpin, yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang secara keseluruhan menggambarkan kemampuan pemimpin dalam membangun pengaruh positif, menginspirasi pengikut, mendorong inovasi, serta memberdayakan individu untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

2.1.3. Pendidikan Karakter

2.1.3.1. Pengertian Pendidikan Karakter

Pendidikan pada dasarnya merupakan proses sadar dan terencana untuk membantu peserta didik berkembang secara utuh, mencakup aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan sehingga mampu menjalani kehidupan secara bermakna. Dalam konteks sekolah, pendidikan tidak hanya berorientasi pada capaian

akademik, tetapi juga pada pembentukan kepribadian dan nilai-nilai moral yang menjadi landasan perilaku peserta didik. Pendidikan karakter kemudian dipahami sebagai upaya sistematis untuk menanamkan nilai-nilai kebajikan agar peserta didik memiliki kebiasaan berpikir dan bertindak yang baik, serta mampu mewujudkan nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari di sekolah, keluarga, dan masyarakat (Samani & Hariyanto, 2016; Mulyasa, 2018).

Pendidikan karakter juga dapat dimaknai sebagai proses penguatan nilai yang dilaksanakan melalui pembelajaran, pembiasaan, keteladanan, serta budaya sekolah. Dalam kebijakan nasional, penguatan pendidikan karakter diposisikan sebagai gerakan pendidikan yang menempatkan harmonisasi olah hati, olah rasa, olah pikir, dan olah raga sebagai fondasi pembentukan peserta didik yang berkarakter (Perpres RI No. 87 Tahun 2017). Sejalan dengan itu, pendidikan karakter di satuan pendidikan formal dilaksanakan secara terintegrasi melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, ekstrakurikuler, serta pembudayaan di lingkungan sekolah (Permendikbud No. 20 Tahun 2018). Dengan demikian, pendidikan karakter tidak berdiri sebagai program terpisah, melainkan melekat pada seluruh aktivitas pendidikan dan iklim sekolah yang dibangun secara konsisten.

Berdasarkan pengertian tersebut, pendidikan karakter dapat disimpulkan sebagai proses terencana yang menanamkan nilai-nilai utama kepada peserta didik melalui pengetahuan moral, kesadaran untuk memilih yang baik, dan pembiasaan perilaku baik yang didukung oleh keteladanan serta budaya sekolah, sehingga membentuk karakter peserta didik secara berkelanjutan (Mulyasa, 2018; Samani & Hariyanto, 2016).

2.1.3.2. Tujuan Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter pada dasarnya bertujuan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia seutuhnya, yaitu pribadi yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki kematangan moral, emosional, sosial, dan spiritual dalam kehidupan sehari-hari. Tujuan ini menempatkan karakter sebagai fondasi penting yang mengarahkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan digunakan secara bertanggung jawab. Dalam konteks sekolah dasar, tujuan pendidikan karakter menjadi semakin penting karena masa usia dini hingga usia sekolah dasar merupakan fase pembentukan kebiasaan dan sikap dasar yang akan memengaruhi perilaku peserta didik di jenjang berikutnya. Oleh karena itu, pendidikan karakter diarahkan untuk menanamkan nilai dan kebiasaan positif sejak awal agar peserta didik memiliki pegangan dalam bertindak, mampu mengendalikan diri, serta berkembang menjadi pribadi yang berintegritas.

Secara konseptual, pendidikan karakter bertujuan menguatkan nilai-nilai moral yang dianggap penting dan relevan untuk kehidupan peserta didik, sehingga nilai tersebut tidak berhenti pada tataran pengetahuan, melainkan menjadi bagian dari kepribadian yang melekat. Artinya, pendidikan karakter tidak cukup jika peserta didik hanya mengetahui mana yang baik dan mana yang buruk, tetapi juga harus memiliki kesadaran, kemauan, dan kebiasaan untuk melakukan yang baik. Dalam hal ini, sekolah berperan menumbuhkan kemampuan peserta didik untuk memahami nilai, merasakan pentingnya nilai, dan mempraktikkan nilai tersebut secara konsisten melalui pembelajaran, keteladanan, serta pembiasaan yang terintegrasi dalam kehidupan sekolah (Samani & Hariyanto, 2016; Mulyasa, 2018).

Tujuan pendidikan karakter juga diarahkan untuk membentuk peserta didik agar mampu membuat keputusan yang bermoral dan bertanggung jawab. Sekolah membantu peserta didik agar memiliki pertimbangan nilai saat menghadapi berbagai situasi, misalnya saat memilih tindakan dalam pergaulan, saat menyelesaikan konflik, atau ketika menghadapi godaan untuk berbuat tidak jujur. Dengan demikian, pendidikan karakter mendorong peserta didik untuk menjadi pribadi yang mampu mengelola perilaku, menghargai orang lain, serta memiliki komitmen pada aturan dan norma yang berlaku. Tujuan ini relevan dengan kebutuhan kehidupan sosial yang menuntut peserta didik memiliki keterampilan sosial dan moral yang baik, seperti empati, toleransi, komunikasi yang santun, serta kemampuan bekerja sama dalam kelompok (Mulyasa, 2018).

Dalam kerangka kebijakan nasional, pendidikan karakter juga bertujuan membangun peradaban bangsa yang bermartabat melalui penguatan nilai dan budaya positif di satuan pendidikan. Pendidikan karakter tidak hanya berorientasi pada individu peserta didik, tetapi juga memiliki tujuan sosial yang lebih luas, yaitu menyiapkan generasi yang memiliki watak baik, cinta tanah air, menjunjung nilai kebinekaan, serta berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Hal ini sejalan dengan arah Penguatan Pendidikan Karakter yang menekankan harmonisasi olah hati, olah rasa, olah pikir, dan olah raga sebagai bagian dari pembentukan manusia Indonesia yang berkarakter (Perpres RI No. 87 Tahun 2017). Dengan demikian, pendidikan karakter dipahami sebagai investasi jangka panjang untuk membentuk warga negara yang tidak hanya cakap, tetapi juga memiliki integritas dan tanggung jawab sosial.

Selain itu, pendidikan karakter di sekolah bertujuan membangun kultur sekolah yang kondusif sebagai lingkungan pembelajaran nilai. Kultur sekolah yang dimaksud mencakup tradisi, kebiasaan, aturan, simbol, serta pola interaksi yang mencerminkan nilai-nilai positif dan dipraktikkan secara konsisten oleh seluruh warga sekolah. Tujuan ini menegaskan bahwa pendidikan karakter tidak akan efektif apabila hanya dibebankan kepada guru di kelas, tetapi harus menjadi gerakan bersama yang didukung kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta orang tua. Ketika sekolah berhasil membangun kultur yang kuat, nilai-nilai karakter akan lebih mudah diinternalisasikan karena peserta didik mengalami langsung nilai tersebut dalam keseharian, bukan sekadar mendengar penjelasan atau nasihat (Permendikbud No. 20 Tahun 2018).

Tujuan pendidikan karakter juga mencakup fungsi korektif dan preventif, yaitu mengoreksi perilaku peserta didik yang tidak sesuai dengan nilai yang dikembangkan sekolah sekaligus mencegah munculnya perilaku negatif. Sekolah melalui pendidikan karakter berupaya membina peserta didik agar memahami konsekuensi dari setiap tindakan dan terdorong untuk memperbaiki diri. Dalam praktiknya, tujuan ini diwujudkan melalui pembiasaan disiplin, penguatan tanggung jawab, pembinaan kejujuran, serta penanaman sikap saling menghargai. Proses koreksi perilaku bukan semata-mata melalui hukuman, tetapi melalui bimbingan, refleksi, dan pendampingan agar peserta didik memiliki kesadaran internal untuk berperilaku baik. Dengan demikian, pendidikan karakter bukan hanya menuntut kepatuhan, tetapi membangun kesadaran moral yang tumbuh dari dalam diri peserta didik (Mulyasa, 2018; Samani & Hariyanto, 2016).

Selanjutnya, pendidikan karakter bertujuan membangun sinergi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat dalam pembinaan nilai. Sekolah menyadari bahwa karakter peserta didik tidak terbentuk hanya melalui satu lingkungan, tetapi dipengaruhi oleh pola asuh keluarga, kebiasaan di rumah, pergaulan sosial, serta pengaruh media. Karena itu, pendidikan karakter menekankan pentingnya keterlibatan orang tua dan masyarakat agar nilai yang ditanamkan di sekolah tidak bertentangan dengan kebiasaan di rumah, melainkan saling menguatkan. Kolaborasi ini dapat dilakukan melalui komunikasi intensif sekolah dengan orang tua, program parenting, pembiasaan karakter yang disepakati bersama, serta kegiatan sekolah yang melibatkan masyarakat sebagai lingkungan belajar yang lebih luas (Perpres RI No. 87 Tahun 2017; Permendikbud No. 20 Tahun 2018).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan karakter tidak hanya terbatas pada pembentukan sikap baik secara individual, tetapi juga mencakup penguatan nilai sebagai kepribadian, pembentukan kemampuan mengambil keputusan bermoral, pembangunan kultur sekolah yang positif, fungsi korektif terhadap perilaku menyimpang, serta penguatan kerja sama sekolah, keluarga, dan masyarakat. Pada akhirnya, pendidikan karakter diharapkan mampu meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan secara menyeluruh, karena keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari prestasi akademik, tetapi juga dari terbentuknya peserta didik yang berakhlak, berintegritas, bertanggung jawab, dan mampu hidup sebagai warga negara yang baik (Perpres RI No. 87 Tahun 2017; Permendikbud No. 20 Tahun 2018).

2.1.3.3. Nilai-Nilai Pendidikan Karakter

Nilai-nilai karakter merupakan seperangkat nilai moral dan sosial yang menjadi pedoman bagi peserta didik dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam

kehidupan sehari-hari. Nilai karakter tidak hanya dipahami sebagai konsep yang diketahui, tetapi harus diwujudkan dalam kebiasaan dan perilaku nyata yang terlihat dalam interaksi peserta didik dengan guru, teman sebaya, lingkungan sekolah, serta masyarakat. Dalam konteks pendidikan dasar, nilai-nilai karakter menjadi landasan penting karena pada jenjang ini peserta didik sedang berada pada tahap pembentukan kebiasaan, penanaman disiplin diri, serta internalisasi norma sosial yang akan membentuk kepribadiannya di masa depan. Oleh karena itu, nilai karakter harus ditanamkan melalui proses pendidikan yang terintegrasi dan berkelanjutan, bukan sekadar melalui penyampaian materi, tetapi melalui pembiasaan, keteladanan, penguatan aturan, dan budaya sekolah yang konsisten.

Dalam praktik pendidikan karakter di sekolah, nilai-nilai yang ditanamkan umumnya meliputi religius, integritas atau kejujuran, disiplin, tanggung jawab, kerja keras, gotong royong, peduli sosial, toleransi, serta cinta tanah air. Nilai religius menjadi dasar dalam membentuk sikap spiritual peserta didik, seperti kesadaran untuk bersyukur, menghargai sesama, menjaga perilaku, dan memiliki akhlak yang baik sesuai keyakinan masing-masing. Integritas atau kejujuran menjadi nilai inti karena membentuk peserta didik agar dapat dipercaya, konsisten antara perkataan dan tindakan, serta berani bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Nilai disiplin berfungsi membangun keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan, misalnya disiplin waktu, disiplin dalam belajar, serta disiplin dalam menjaga tata tertib sekolah. Nilai tanggung jawab mengarahkan peserta didik agar mampu menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh, menjaga amanah, serta memiliki kesadaran bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi yang harus dipertanggungjawabkan.

Selain itu, nilai kerja keras ditanamkan untuk membentuk sikap pantang menyerah, tekun, dan memiliki motivasi tinggi dalam belajar maupun dalam menyelesaikan tugas. Nilai gotong royong menumbuhkan semangat kebersamaan, kerja sama, dan kepedulian dalam membantu orang lain, sehingga peserta didik tidak berkembang menjadi pribadi yang individualistik. Nilai peduli sosial menekankan pentingnya empati, kepekaan terhadap kondisi orang lain, serta kesediaan untuk berbagi dan menolong dalam situasi tertentu. Nilai toleransi menjadi sangat penting dalam kehidupan sosial peserta didik karena mengajarkan sikap menghargai perbedaan, baik perbedaan pendapat, latar belakang, maupun kebiasaan, sehingga tercipta lingkungan belajar yang aman dan harmonis. Sementara itu, nilai cinta tanah air menumbuhkan kebanggaan sebagai bagian dari bangsa Indonesia, menghormati simbol negara, menjaga persatuan, serta mencintai budaya dan lingkungan sebagai wujud sikap nasionalisme.

Nilai-nilai karakter tersebut dipilih karena relevan dengan kebutuhan pembentukan kebiasaan positif peserta didik dan penguatan budaya sekolah, serta dapat diintegrasikan dalam pembelajaran dan pembiasaan harian. Implementasi nilai karakter tidak hanya dilakukan melalui kegiatan intrakurikuler di kelas, tetapi juga melalui kegiatan kokurikuler, ekstrakurikuler, dan budaya sekolah, seperti pembiasaan salam dan sopan santun, kegiatan keagamaan, program literasi, kerja bakti, piket kelas, upacara bendera, serta kegiatan yang mendorong kolaborasi dan kepedulian sosial. Dengan demikian, nilai karakter tidak berhenti sebagai slogan, melainkan menjadi kebiasaan yang hidup dalam lingkungan sekolah dan membentuk identitas peserta didik secara nyata (Samani & Hariyanto, 2016; Permendikbud No. 20 Tahun 2018).

2.1.3.4. Sekolah Berkarakter

Sekolah Karakter adalah lembaga pendidikan yang menyeimbangkan kemampuan akademik dengan pembentukan akhlak dan kepribadian. Sekolah ini menerapkan konsep Pendidikan Holistik Berbasis Karakter (PHBK) yang berfokus pada pengembangan emosional, penalaran moral, dan keterampilan hidup agar siswa menjadi pribadi yang mandiri dan kreatif. Pengalaman belajar yang menyenangkan dan iklim sekolah penuh kehangatan akan mengisi hari-hari di masa emas yang membantu pembentukan karakter anak. Tema pembelajaran dan proyek-proyek kontekstual menjadi alat bagi siswa untuk mencapai kompetensi dan membangun karakter yang diperlukan seumur hidup.

Pendidikan karakter merupakan pemahaman akan nilai-nilai agama, budaya, dan sosial yang mampu membentuk akhlak manusia menjadi lebih bermoral dan berbudi pekerti luhur sehingga mampu menilai dan meneladani sikap yang baik dalam kehidupan mereka sehari-hari. Pendidikan memiliki tujuan umum yakni untuk memanusiakan manusia sehingga dalam pendidikan yang diolah bukan hanya kecerdasan otak (*head*) tetapi juga kecerdasan hati (*heart*), dan ketrampilan untuk menciptakan (*hand*). Pendidikan dikatakan berhasil bila ketiga aspek tersebut berpadu (*balanced*) dalam diri peserta didik.

Menurut Ali Ibrahim Akbar (2009), praktik pendidikan di Indonesia cenderung lebih berorientasi pada pendidikan berbasis *hard skill* (keterampilan teknis) yang lebih bersifat mengembangkan *intelligence quotient* (IQ), namun kurang mengembangkan kemampuan *soft skill* yang tertuang dalam *emotional intelligence* (EQ), dan *spiritual intelligence* (SQ). Pembelajaran diberbagai sekolah bahkan perguruan tinggi lebih menekankan pada perolehan nilai hasil ulangan maupun nilai

hasil ujian. Banyak guru yang memiliki persepsi bahwa peserta didik yang memiliki kompetensi yang baik adalah memiliki nilai hasil ulangan/ujian yang tinggi.

Sekolah merupakan sebuah tempat dimana proses pendidikan terjadi secara formal. Sekolah merupakan ujung tombak terlaksananya proses pendidikan. Di sekolah terjadi proses transfer ilmu, yang dinamakan proses belajar. Sehingga sekolah merupakan tempat penanaman nilai-nilai ataupun ilmu pada peserta didik, yang akan membentuk pribadi-pribadi unggul yang cerdas dan berkarakter.

Sekolah berkarakter adalah upaya sekolah untuk menanamkan nilai-nilai budaya karakter dalam diri setiap warga sekolah melalui berbagai kegiatan baik dalam proses pembelajaran intrakurikuler, ekstrakurikuler, maupun penciptaan suasana lingkungan sekolah sehingga budaya karakter menjadi sikap batin (*believe system*) serta menjadi landasan dalam bersikap dan bertingkah laku. Oleh karena itu proses pembelajaran menjadi sangat penting di dalamnya, sebagai sarana menanamkan nilai-nilai karakter yang berbudaya.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang berbudaya. berbagai nilai-nilai budaya yang tumbuh di masyarakat sangat di junjung tinggi. Namun seiring berkembangnya arus globalisasi, nilai-nilai tersebut semakin pudar. Budaya-budaya yang saling berakulturasi, dirasa menarik sehingga mulai ditiru sebagai budaya anak muda. Oleh karena itu, dirasa perlu dan penting untuk menanamkan nilai-nilai luhur bangsa pada proses pendidikan di sekolah, sehingga membentuk siswa yang berkarakter budaya.

Nilai-nilai budaya yang tumbuh dari bangsa Indonesia adalah hasil pewarisan (*inheritance*) dari nenek moyang. Nilai-nilai tersebut diambil dari nilai-nilai kehidupan jati diri bangsa Indonesia. Nilai-nilai tersebut juga muncul dari berbagai

sumber, sumber yang menjadi pandangan hidup bangsa Indonesia. Berikut adalah sumber-sumber dari nilai budaya bangsa:

1. Agama: masyarakat Indonesia adalah masyarakat beragama. Oleh karena itu, kehidupan individu, masyarakat, dan bangsa selalu didasari pada ajaran agama dan kepercayaannya. Secara politis, kehidupan kenegaraan pun didasari pada nilai-nilai yang berasal dari agama. Atas dasar pertimbangan itu, maka nilai-nilai pendidikan budaya dan karakter bangsa harus didasarkan pada nilai-nilai dan kaidah yang berasal dari agama.
2. Pancasila: Negara Kesatuan Republik Indonesia ditegakkan atas prinsip-prinsip kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang disebut Pancasila. Pancasila terdapat pada Pembukaan UUD 1945 dan dijabarkan lebih lanjut dalam pasal-pasal yang terdapat dalam UUD 1945. Artinya, nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila menjadi nilai-nilai yang mengatur kehidupan politik, hukum, ekonomi, kemasyarakatan, budaya, dan seni. Pendidikan budaya dan karakter bangsa bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi warga negara yang lebih baik, yaitu warga negara yang memiliki kemampuan, kemauan, dan menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupannya sebagai warga negara.
3. Budaya: sebagai suatu kebenaran bahwa tidak ada manusia yang hidup bermasyarakat yang tidak didasari oleh nilai-nilai budaya yang diakui masyarakat itu. Nilai-nilai budaya itu dijadikan dasar dalam pemberian makna terhadap suatu konsep dan arti dalam komunikasi antaranggota masyarakat itu. Posisi budaya yang demikian penting dalam kehidupan masyarakat mengharuskan budaya menjadi sumber nilai dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa.

Tujuan Pendidikan Nasional: sebagai rumusan kualitas yang harus dimiliki setiap warga negara Indonesia, dikembangkan oleh berbagai satuan pendidikan di berbagai jenjang dan jalur. Tujuan pendidikan nasional memuat berbagai nilai kemanusiaan yang harus dimiliki warga negara Indonesia. Oleh karena itu, tujuan pendidikan nasional adalah sumber yang paling operasional dalam pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa.

1. Karena karakter adalah kualitas atau kekuatan mental atau moral, akhlak atau budi pekerti individu yang merupakan kepribadian khusus yang menjadi pendorong atau penggerak, serta yang membedakan dengan individu lain. Seseorang dapat dikatakan berkarakter ketika orang tersebut telah berhasil menyerap nilai dan keyakinan yang dikehendaki masyarakat serta digunakan sebagai kekuatan moral dalam hidupnya (M. Furqon Hidayatullah; 2010). Selain itu membangun karakter juga bertujuan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan dan hasil pendidikan di sekolah yang diharapkan kelak anak didik kita akan mampu secara mandiri meningkatkan dan menggunakan pengetahuannya dalam tindakan mereka sehari-hari.
2. Membentuk karakter siswa memang tidak semata-mata menjadi tugas guru atau sekolah, melainkan juga keluarga dan masyarakat. Dan guru memiliki peran yang sangat penting dalam pembentukan karakter anak pada pendidikan formal di sekolah.
3. Membangun karakter ini tak terjadi dalam sekejap melalui nasihat, perintah, atau instruksi. Pembentukan karakter memerlukan teladan atau role model, kesabaran, kebiasaan serta budaya sekolah yang kondusif.

4. Pribadi yang berkarakter adalah perwujudan dari totalitas psikologis yang mencakup seluruh potensi individu (kognitif, afektif, dan psikomotorik) dan fungsi totalitas sosial-kultural dalam konteks interaksi (dalam keluarga, satuan pendidikan, dan masyarakat) dan berlangsung sepanjang hayat. Konfigurasi karakter dalam konteks totalitas proses psikologis dan sosial-kultural dapat dikelompokkan dalam: (1) olah hati (*spiritual & emotional development*); (2) olah pikir (*intellectual development*); (3) olah raga dan kinestetik (*physical & kinesthetic development*); dan (4) olah rasa dan karsa (*affective and creativity development*).

Pendidikan karakter dianggap sebagai kontribusi yang paling penting bagi rakyat Indonesia, seperti yang terlihat dari semakin meningkatnya kesenjangan antara standar pendidikan formal yang tinggi dan pencapaian yang rendah. Peristiwa-peristiwa seperti korupsi, pelecehan seksual terhadap anak di bawah umur, tawuran, perampokan, dan bullying sekolah merugikan dan bertujuan untuk menciptakan standar pendidikan yang sulit bagi generasi mendatang untuk dipenuhi. Istilah "pendidikan karakter" sering berfungsi sebagai dasar untuk perselisihan dan interpretasi yang bervariasi di dalam masyarakat umum, mengakibatkan kurangnya pemahaman tentang konsep yang disebutkan di atas.

Dalam beberapa konteks pendidikan, karakter didefinisikan sebagai seperangkat nilai yang unik yang membedakan satu orang dari orang lain. Pengembangan akademik tidak hanya terbatas dengan tujuan pendidikan karakter, yang juga saling menciptakan individu yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, dan memberi masyarakat dan negara. Pendidikan karakter adalah salah satu alat yang paling penting dalam mempromosikan kehidupan bangsa sesuai dengan fungsi

pendidikan nasional. Sekolah, sebagai lembaga pendidikan formal, berkontribusi pada pengembangan karakter siswa. Penanaman nilai-nilai agama, budaya, dan sosial adalah komponen penting dari sekolah berbasis karakter. Oleh karena itu, dalam kurikulum tahun 2013, pendidikan karakter telah menjadi fokus utama untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang kuat dan mendukung pembelajaran jangka panjang.

Pendidikan karakter merupakan sebuah istilah yang semakin hari semakin mendapat pengakuan dari masyarakat Indonesia saat ini. Terlebih dengan dirasakannya berbagai ketimpangan hasil pendidikan dilihat dari perilaku lulusan pendidikan formal saat ini semisal korupsi, perkembangan seks bebas pada remaja, tawuran, perampokan, juga pengangguran lulusan sekolah menengah dan atas. Semua terasa lebih kuat ketika negara ini dilanda krisis yang hingga sampai saat ini tidak bisa beranjak dari krisis yang dialami.

Karakter secara harfiah berasal dari bahasa Latin *Charakter*, yang antara lain berarti: watak, tabiat, sifat-sifat kejiwaan, budi pekerti, kepribadian atau akhlak. Sehingga karakter dapat difahami sebagai sifat dasar, kepribadian, tingkah laku/perilaku dan kebiasaan yang berpola. Perspektif pendidikan karakter adalah peranan pendidikan dalam membangun karakter peserta didik. Pendidikan karakter adalah upaya penyiapan kekayaan peserta didik yang berdimensi agama, sosial, budaya, yang mampu diwujudkan dalam bentuk budi pekerti baik dalam perkataan, perbuatan, pikiran, sikap, dan kepribadian. Sedangkan secara istilah, karakter diartikan sebagai sifat manusia pada umumnya dimana manusia mempunyai banyak sifat yang tergantung dari faktor kehidupannya sendiri. (Buchori, Kompas) Karakter adalah sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok

orang. (Majid dan Andayani, 2010:11) definisi dari The stamp of individually or group impressed by nature, education or habit. Karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.

Tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan rakyat bangsa untuk meningkatkan kualitas hidup mereka. Hal ini juga bertujuan untuk mengembangkan potensi bangsa untuk membuat mereka dihormati dan taat kepada Tuhan, serta warga negara yang sehat, moral, kreatif, independen, dan patriotik dari bangsa yang demokratis. Dharma (2015: 10) Analisis fungsi pendidikan nasional, yaitu meningkatkan kemampuan dan membentuk perilaku bangsa diperlukan untuk memberikan bukti bahwa sistem pendidikan harus didasarkan pada bangsa Indonesia atau manusia. Karakter adalah segala sesuatu yang membedakan seseorang. Karena ambiguitas karakter ini, kualitas pribadi seseorang dapat dipertanyakan.

2.1.4. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Sebelum melakukan penelitian, peneliti perlu mengkaji hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan fokus kajian, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter. Kajian penelitian terdahulu berfungsi untuk memperkuat dasar teoretis penelitian, mengetahui perkembangan studi yang telah dilakukan, serta mengidentifikasi persamaan dan perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu juga penting untuk menemukan celah

penelitian (gap research) yang dapat dijadikan dasar argumentasi mengapa penelitian ini perlu dilakukan. Dalam konteks ini, peneliti menelaah beberapa penelitian yang relevan baik yang dilakukan pada jenjang sekolah dasar maupun jenjang pendidikan lainnya, dengan fokus pada implementasi kepemimpinan transformasional, penguatan budaya sekolah, dan pendidikan karakter.

Berikut ini disajikan ringkasan penelitian terdahulu yang relevan sebagai bahan perbandingan dan pijakan dalam penyusunan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama (Tahun)	Judul	Ringkasan Temuan	Manfaat bagi Penelitian Ini
1	Effendi, Yulius Rustan (2020)	Model Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Nilai-Nilai Budaya, Humanistik, dan Nasionalisme dalam Penguatan Pendidikan Karakter	Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan menekankan nilai budaya lokal, pendekatan humanistik, dan nasionalisme untuk memperkuat pelaksanaan pendidikan karakter. Pendekatan tersebut membantu internalisasi nilai karakter melalui program sekolah yang lebih kontekstual dan berkelanjutan.	Memberikan gambaran bahwa kepemimpinan transformasional dapat disesuaikan dengan budaya sekolah dan nilai lokal untuk memperkuat sekolah berkarakter.

2	Ramadhani, Sri Febrina; Wahira; Ardiansyah, Muhammad (2025)	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Kasus Peran Kepala SMPN 8 Satap Liukang Tupabbiring)	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dijalankan melalui empat dimensi utama, yaitu keteladanan, inspirasi, stimulasi berpikir, dan perhatian individual. Penelitian juga menemukan adanya faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya.	Menjadi rujukan untuk melihat penerapan dimensi kepemimpinan transformasional dan mengidentifikasi faktor yang memperkuat atau menghambat keberhasilan di sekolah.
3	Syadiyyah, Rina (2024)	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan dalam Mengembangkan Budaya Sekolah di Sekolah Dasar Kabupaten Karawang	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan mampu membangun budaya sekolah yang kuat, seperti kultur akademik, sosial, dan demokratis. Budaya sekolah tersebut mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi pembentukan karakter murid.	Menguatkan hubungan kepemimpinan transformasional dengan pembentukan budaya sekolah sebagai bagian dari proses menuju sekolah berkarakter.

No	Nama (Tahun)	Judul	Ringkasan Temuan	Manfaat bagi Penelitian Ini
4	Day, C.; Gu, Q.; Sammons, P. (2016)	The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational Practices	Pemimpin sekolah yang visioner dan inspiratif lebih berhasil membangun iklim sekolah positif, meningkatkan motivasi guru, serta mendorong perkembangan murid secara lebih menyeluruh. Kepemimpinan berdampak melalui penguatan budaya dan sistem sekolah.	Memperkuat argumen bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung pembentukan karakter murid.

5	Leithwood, K.; Sun, J. (2012)	The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review	Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi pada peningkatan komitmen guru, budaya sekolah, dan efektivitas organisasi sekolah. Pengaruhnya terjadi melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan warga sekolah.	Menjadi dasar teoretis bahwa kepemimpinan transformasional relevan untuk membangun budaya sekolah yang mendukung penguatan karakter murid.
---	-------------------------------	--	--	--

Berdasarkan ringkasan penelitian terdahulu pada Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki kontribusi yang kuat dalam mendorong perubahan positif di sekolah, baik dalam membangun budaya sekolah maupun dalam penguatan pendidikan karakter. Penelitian Effendi (2020) menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional dapat dikontekstualkan melalui nilai budaya, humanistik, dan nasionalisme untuk memperkuat program pendidikan karakter secara lebih bermakna. Penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pendidikan karakter tidak hanya bergantung pada program, tetapi juga pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menginternalisasikan nilai melalui budaya sekolah.

Selanjutnya, penelitian Ramadhani, Wahira, dan Ardiansyah (2025) memberikan gambaran bahwa implementasi kepemimpinan transformasional dapat dianalisis melalui empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, serta dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat. Walaupun penelitian tersebut dilakukan pada jenjang SMP, hasilnya tetap relevan sebagai rujukan dalam memahami pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dapat diadaptasi dalam konteks sekolah dasar.

Penelitian Syadiyyah (2024) juga memperkuat argumen bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk budaya sekolah yang kondusif, yang pada akhirnya mendukung terciptanya sekolah berkarakter melalui kultur akademik, sosial, dan demokratis.

Selain penelitian pada konteks nasional, kajian internasional yang dilakukan oleh Day, Gu, dan Sammons (2016) serta Leithwood dan Sun (2012) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap peningkatan kualitas sekolah melalui penguatan iklim sekolah, budaya organisasi, serta komitmen guru. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah yang visioner dan inspiratif mampu membangun kerja sama warga sekolah, meningkatkan motivasi, serta menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan murid secara holistik. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih cenderung menekankan hubungan kepemimpinan transformasional dengan aspek kinerja atau efektivitas sekolah secara umum, dan belum banyak yang mengkaji secara mendalam proses transformasi nilai karakter dalam budaya sekolah melalui praktik kepemimpinan kepala sekolah pada konteks sekolah dasar tertentu.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi untuk dilakukan karena berupaya mengisi celah penelitian (gap research) melalui pendekatan kualitatif studi kasus yang lebih mendalam. Penelitian ini tidak hanya melihat kepemimpinan transformasional sebagai konsep, tetapi menelaah bagaimana kepala sekolah menerapkan dimensi kepemimpinan transformasional dalam praktik nyata untuk membangun budaya sekolah berkarakter, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi keberhasilan penguatan karakter murid. Fokus penelitian pada SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap juga

menjadi pembeda, karena penelitian ini didasarkan pada kondisi empirik sekolah yang menunjukkan indikator karakter sebagai capaian terendah dalam rapor satuan pendidikan, sehingga penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang lebih kontekstual dan aplikatif bagi penguatan pendidikan karakter di sekolah dasar.

2.2. Pendekatan Masalah Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun sebagai alur logis yang menjelaskan hubungan antara dasar kebijakan, teori, dan kondisi empirik yang melatarbelakangi penelitian, kemudian diarahkan pada proses penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah, hingga menghasilkan output dan outcome penelitian. Kerangka pemikiran ini digunakan untuk memberikan gambaran yang sistematis mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya pada konteks SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap.

Input penelitian ini berangkat dari landasan kebijakan pendidikan nasional yang menegaskan pentingnya pendidikan karakter sebagai tujuan utama pendidikan. Penguatan pendidikan karakter menjadi program prioritas yang diintegrasikan dalam pembelajaran, pembiasaan, dan budaya sekolah. Dalam implementasinya, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin pembelajaran dan penggerak perubahan di satuan pendidikan. Oleh karena itu, kebijakan terkait pendidikan karakter dan peran kepala sekolah menjadi dasar yang menguatkan urgensi penelitian ini.

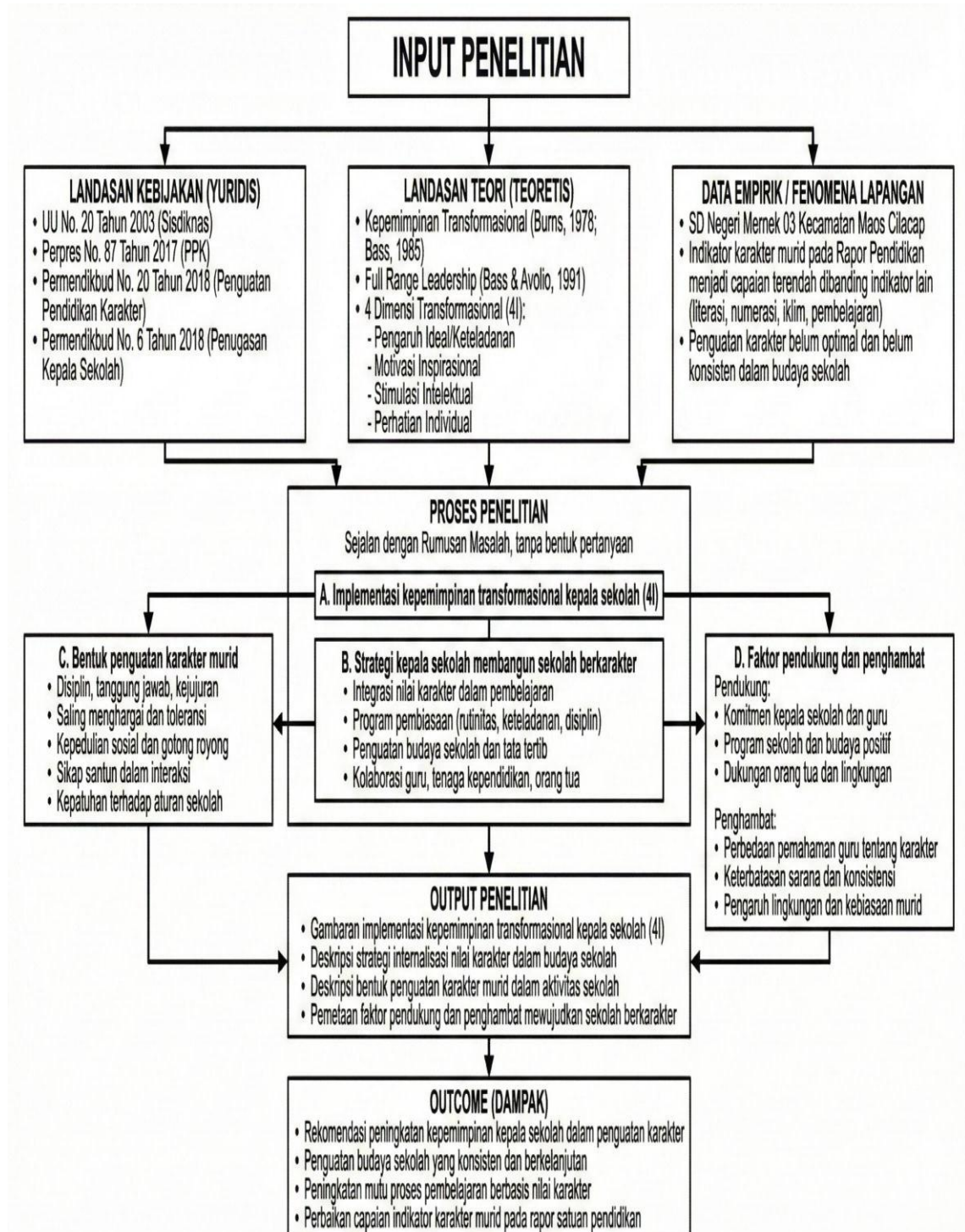
Selain kebijakan, input penelitian ini juga didukung oleh teori kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mentransformasikan nilai, membangun komitmen, memotivasi, serta memberdayakan

warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional dipahami melalui empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal atau keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana kepala sekolah dapat membangun budaya sekolah yang positif dan berorientasi pada penguatan karakter murid.

Input penelitian ini juga diperkuat oleh data empirik dan fenomena yang terjadi di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, yaitu capaian indikator karakter murid dalam rapor satuan pendidikan yang berada pada posisi terendah dibandingkan indikator lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan karakter murid masih perlu ditingkatkan melalui program yang lebih konsisten dan budaya sekolah yang lebih kuat. Fenomena ini menjadi dasar penting untuk mengkaji lebih dalam bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah diterapkan dalam membangun sekolah berkarakter, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

Proses dalam kerangka pemikiran ini merupakan rangkaian fokus kajian yang diteliti, yang disusun sejalan dengan rumusan masalah, namun dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Proses penelitian ini mencakup implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter melalui penerapan dimensi pengaruh ideal atau keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Proses tersebut juga mencakup strategi kepala sekolah dalam menginternalisasikan nilai-nilai karakter ke dalam budaya sekolah melalui pembelajaran, program pembiasaan, kegiatan sekolah, serta penguatan aturan dan iklim sekolah. Selain itu, proses penelitian juga memuat identifikasi bentuk penguatan karakter murid dalam kehidupan sekolah sehari-hari, serta analisis terhadap

faktor pendukung dan faktor penghambat kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter.



Gambar 2.1 Pendekatan Masalah

Output penelitian ini berupa deskripsi dan pemahaman yang komprehensif mengenai pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap dalam membangun sekolah berkarakter. Output juga mencakup pemetaan strategi kepala sekolah dalam mengintegrasikan nilai karakter melalui budaya sekolah dan pembiasaan, gambaran bentuk penerapan karakter murid dalam aktivitas sehari-hari di sekolah, serta identifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional. Output ini diharapkan menjadi hasil kajian yang bersifat kontekstual dan berbasis data lapangan.

Outcome penelitian ini diharapkan memberikan manfaat jangka panjang bagi peningkatan mutu sekolah, khususnya dalam penguatan pendidikan karakter murid melalui kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi kepala sekolah dan guru dalam membangun budaya sekolah yang lebih konsisten, memperkuat program pembiasaan karakter, serta meningkatkan kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pemangku kebijakan dalam pembinaan kepala sekolah dan penguatan program pendidikan karakter di sekolah dasar. Dengan demikian, outcome penelitian ini tidak hanya bersifat akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam upaya mewujudkan sekolah berkarakter secara berkelanjutan.