

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian dalam laporan kerja penelitian pada BAB IV ini, akan diungkapkan tentang deskripsi data hasil penelitian yang diperoleh dari hasil analisis reduksi data berdasarkan hasil teknik pengambilan data penelitian melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi serta pengujian sederhana melalui proses triangulasi sebagaimana dijelaskan pada BAB sebelum. Adapun data yang diungkap pada bagian ini, sesuai dengan fokus kajian penelitian, yakni: kajian tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah, dimana penelitian ini merupakan studi kasus di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap.

Sejumlah data yang diperoleh, dihasilkan dari proses pengambilan data yang dilakukan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi di lingkungan sasaran penelitian, yakni: SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap. Adapun sasaran proses pengambilan data dilakukan kepada sejumlah sumber informasi yang kemudian disebut dengan informan, yang dikelompokkan menjadi 3 jenis informan, yakni: informan utama, yakni: informan yang secara langsung terkait dengan fokus kajian penelitian sehingga menghasilkan data primer, informan pendukung, yakni informan yang tidak terkait secara langsung dengan fokus kajian tetapi memiliki keterkaitan, dalam hubungan kerja baik sebagai pembina dan penentu atau sebagai sasaran dan dampak kinerja informan utama. Dan informan ketiga disebut dengan informan ahli, yakni informan yang tidak memiliki keterkaitan

langsung dengan sasaran kajian utama, tetapi memiliki kemampuan profesional sesuai kajian (tenaga ahli). Adapun sejumlah informan tersebut seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Informan/Sumber Informasi

No	Jenis Informan	Kelompok Responden	Jumlah (orang)	Kode Informan
1	Informan Utama/Primer	Kepala sekolah	1	KS
2	Informan Pendukung/Sekunder	Pengawas Sekolah	1	PS
		Komite Sekolah	2	Ks
		Guru/Pendidik	4	Gr
		Staf Tata Usaha	1	TU

Sejumlah data yang diperoleh, kemudian dilakukan analisis melalui beberapa tahap, yaitu: *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* (Sugiyono, 2012: 335). Adapun pembahasan yang akan diungkap pada bagian ini, disesuaikan dengan unit kajian permasalahan penelitian sebagaimana dirumuskan dalam perumusan masalah penelitian, yang diantaranya terdiri dari 4 unit kajian, berikut: (1). Hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (2). Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (3). Aspek pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; dan (4). Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter. Keempat kajian tersebut diatas menjadi patokan bagi meneliti untuk menggali dan mengeksplorasi data dan menjawab fokus permasalahan kajian dalam penelitian ini.

4.1.1. Hasil Penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian pertama dalam penelitian ini mengkaji unit kajian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, dan untuk kajian tersebut, dikaji berdasarkan beberapa sub unit kajian, diantaranya : (1). Dasar hukum tentang pentingnya sekolah berkarakter; (2). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter; (3). Rasionalisasi pentingnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter; (4). Kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter; (5). Keunggulan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter; (6). Kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter; dan (7). Unsur-unsur penting dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap.

1. Dasar Hukum Tentang Pentingnya Sekolah Berkarakter

Kajian pertama tentang sekolah berkarakter dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan pengawas sekolah, bahwa :

Dasar hukum pelaksanaan pendidikan karakter di Indonesia diatur secara berjenjang, mulai dari Undang-Undang Dasar, Undang-Undang (UU), Peraturan Presiden (Perpres), hingga Peraturan Menteri. Aturan-aturan ini memastikan pembentukan moral dan kepribadian siswa memiliki kekuatan hukum yang mengikat di seluruh instansi Pendidikan.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Selanjutnya, pengawas sekolah, mengemukakan :

Sekolah berkarakter adalah institusi pendidikan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga secara terencana menanamkan nilai-nilai moral, etika, dan budi pekerti. Tujuannya adalah untuk membentuk kepribadian siswa yang utuh, religius, disiplin, berempati, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Selanjutnya, mengapa sekolah berkarakter itu penting, berikut reduksi data hasil

wawancara dengan pengawas sekolah, bahwa :

Pendidikan karakter bertujuan untuk menyeimbangkan kecerdasan intelektual dengan kecerdasan emosional dan spiritual. Hal ini penting untuk menjawab tantangan moral di era digital, seperti mencegah kenakalan remaja, intoleransi, dan bahaya adiksi gawai atau judi *online*.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Selanjutnya, tentang proses pelaksanaan untuk upaya mewujudkan sekolah berkarakter, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, mengungkapkan bahwa :

Upaya proses pelaksanaan untuk upaya mewujudkan sekolah berkarakter pilar utama sekolah berkarakter

1) Kurikulum Terintegrasi

Nilai-nilai seperti kejujuran, kerja keras, kemandirian, dan kepedulian lingkungan tidak hanya diajarkan sebagai teori, tetapi diintegrasikan ke dalam setiap mata pelajaran dan budaya sekolah.

2) Pembiasaan Harian

Penerapan sikap positif secara konsisten, mulai dari kegiatan doa bersama, salam sapa, hingga menjaga kebersihan lingkungan sekolah.

3) Keteladanan Guru dan Lingkungan Kondusif

Guru berperan sebagai teladan, pendidik, sekaligus fasilitator yang menciptakan suasana belajar yang aman, nyaman, dan inklusif.

4) Kepemimpinan Transformasional yang Terbuka.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Berdasarkan program sekolah, terdapat beberapa nilai-nilai karakter sekolah yang diwujudkan, diantaranya : (1). Sekolah berkarakter agamis; (2). Sekolah berkarakter cerdas (3). Sekolah berkarakter disiplin; (4). Sekolah berkarakter peduli sosial dan cinta lingkungan

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang dasar hukum dan kebijakan tentang sekolah berkarakter diantaranya Undang-Undang Dasar, Undang-Undang (UU), Peraturan Presiden (Perpres), hingga Peraturan Menteri, sedangkan secara teknis, didasarkan pada regulasi kebijakan internal sekolah. Pendidikan karakter bertujuan untuk menyeimbangkan kecerdasan intelektual dengan kecerdasan emosional dan spiritual. Hal ini penting untuk menjawab tantangan moral di era digital, seperti mencegah kenakalan remaja, intoleransi, dan bahaya adiksi gawai atau judi *online*. Upaya proses pelaksanaan untuk upaya mewujudkan sekolah berkarakter pilar utama sekolah berkarakter: kurikulum terintegrasi, pembiasaan harian, keteladanan guru dan lingkungan kondusif dan kepemimpinan transformasional yang terbuka.

2. Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi bersama. Mereka membangun budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berlandaskan nilai-nilai moral yang kuat.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya melalui teknis diskusi terbuka dengan kepala sekolah, dan pengawas sekolah, tentang peran strategis kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter direduksi sebagai berikut :

Peran strategis kepemimpinan transformasional dalam membangun karakter di lingkungan sekolah:

- 1) Menjadi Teladan Utama (*Role Model*)
Pemimpin transformasional memimpin melalui tindakan nyata. Kepala sekolah yang berkarakter akan menunjukkan etika kerja yang baik, disiplin, kejujuran, dan kepedulian setiap hari, sehingga menjadi contoh langsung bagi para guru, staf, dan siswa.
- 2) Membangun Visi dan Misi Bersama
Kepala sekolah merumuskan dan mengkomunikasikan visi pendidikan karakter dengan jelas. Mereka memastikan bahwa nilai-nilai moral seperti integritas, religiusitas, dan tanggung jawab sosial tertanam dalam setiap tujuan sekolah.
- 3) Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif
Lingkungan yang positif dan inklusif sangat dibutuhkan untuk membentuk karakter anak didik. Kepala sekolah menciptakan suasana yang saling menghargai, kolaboratif, dan aman, yang mendukung perkembangan emosional dan sosial siswa.
- 4) Memberdayakan Guru dan Staf
Untuk membentuk siswa berkarakter, diperlukan tenaga pendidik yang berkarakter pula. Kepala sekolah memotivasi para guru untuk terus mengembangkan diri, memberikan dukungan penuh, serta memastikan metode pengajaran yang diterapkan mengintegrasikan pendidikan karakter.
- 5) Menerapkan Pembelajaran Holistik
Kepala sekolah mendorong kurikulum dan kegiatan ekstrakurikuler yang tidak hanya berfokus pada kecerdasan akademis, tetapi juga pengembangan mental, spiritual, dan emosional siswa.
- 6) Melibatkan Orang Tua dan Masyarakat
Pemimpin transformasional menyadari bahwa pendidikan karakter tidak hanya terjadi di sekolah. Kepala sekolah aktif menjalin komunikasi dan kerja sama dengan orang tua serta masyarakat untuk memastikan konsistensi pembinaan karakter siswa di luar lingkungan sekolah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS dan PS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dalam kajian penelitian ini, yakni sebagai motor penggerak yang menginspirasi, memotivasi, dan

memberdayakan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi bersama. Mereka membangun budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berlandaskan nilai-nilai moral yang kuat. Lebih lengkapnya peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yaitu : menjadi teladan utama (*role model*), membangun visi dan misi bersama, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberdayakan guru dan staf, menerapkan pembelajaran holistik dan melibatkan orang tua dan masyarakat.

3. Rasionalisasi Pentingnya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang rasionalisasi pentingnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat krusial karena pendekatan ini mengubah manajemen sekolah dari sekadar administratif menjadi pusat inovasi nilai. Kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang menginspirasi, memberdayakan guru, dan menanamkan nilai-nilai moral secara konsisten untuk membentuk lingkungan belajar yang berkarakter dan berdaya saing tinggi.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat penting karena mampu mengubah budaya sekolah secara mendasar, dari yang semula sekadar menjalankan rutinitas administratif menjadi ekosistem pendidikan yang dinamis, inovatif, dan berprestasi. Kepala sekolah tidak lagi sekadar mengatur (*managing*), melainkan menginspirasi dan menggerakkan (*leading*).

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang rasionalisasi pentingnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat penting karena mampu mengubah budaya sekolah secara mendasar, dari yang semula sekadar menjalankan rutinitas administratif menjadi ekosistem pendidikan yang dinamis, inovatif, dan berprestasi. Kepala sekolah tidak lagi sekadar mengatur (*managing*), melainkan menginspirasi dan menggerakkan (*leading*).

4. Kualitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat krusial dalam mewujudkan sekolah berkarakter. Kepala sekolah bertindak sebagai pembaharu dan motor penggerak dengan menanamkan nilai-nilai moral, memberikan teladan, serta menginspirasi seluruh ekosistem sekolah. Hal ini secara langsung menciptakan budaya sekolah yang positif dan mendukung tumbuh kembang siswa.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Kualitas kepemimpinan transformasional dalam membangun sekolah berkarakter, terdapat (4) (empat) dimensi utama yang harus diterapkan oleh kepala sekolah: (1). pengaruh ideal (*idealized influence*) atau karisma; (2). motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan (4). konsiderasi individu (*individual consideration*).

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya melalui teknis diskusi terbuka dengan guru-guru tentang kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter direduksi sebagai berikut :

Tabel 4.2.

Penilaian Guru terhadap Kualitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

No	Informan	Reduksi Data Hasil Wawancara
1	Gr1	Kepala sekolah menjadi panutan utama bagi guru, staf, dan siswa melalui kedisiplinan, kejujuran, dan tanggung jawab Konsisten antara ucapan dan perbuatan, sehingga nilai-nilai karakter (seperti religius, jujur, dan toleran) dihormati dan dicontoh oleh seluruh warga sekolah.
2	Gr2	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah secara jelas agar semua warga sekolah memiliki tujuan yang sama dalam membangun karakter Selalu memberikan motivasi dan dorongan moral kepada guru dan siswa untuk terus berproses menjadi pribadi yang lebih baik serta berprestasi secara maksimal
3	Gr3	Kepala sekolah mendorong guru untuk menciptakan metode pembelajaran inovatif yang mengintegrasikan pendidikan karakter di dalam kurikulum Memberikan ruang bagi guru dan siswa untuk berpikir kritis, berani menyampaikan ide, dan memecahkan masalah tanpa takut salah.
4	Gr4	Kepala sekolah memahami kebutuhan, potensi, dan kesulitan masing-masing guru dan siswa secara personal. Bertindak sebagai mentor yang mendukung pengembangan profesionalitas guru sekaligus perkembangan karakter peserta didik secara optimal.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr

Berdasarkan beberapa reduksi data diatas, tentang kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, dimana terdapat (4) (empat) dimensi utama yang harus diterapkan oleh kepala sekolah: (1).

pengaruh ideal (*idealized influence*) atau karisma; (2). motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan (4). konsiderasi individu (*individual consideration*). Dan secara keseluruhan disadari bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dinilai positif sebagaimana tuntutan, kebutuhan dan perannya untuk membangun sekolah berkarakter. Seperti sikap kepala sekolah menjadi panutan utama bagi guru, staf, dan siswa melalui kedisiplinan, kejujuran, dan tanggung jawab, konsisten antara ucapan dan perbuatan, mampu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah secara jelas, selalu, memberikan motivasi dan dorongan moral kepada guru dan siswa, mendorong guru untuk menciptakan metode pembelajaran inovatif, memberikan ruang bagi guru dan siswa untuk berpikir kritis, berani menyampaikan ide, dan memecahkan masalah tanpa takut salah, memahami kebutuhan, potensi, dan kesulitan masing-masing guru dan siswa secara personal, dan bertindak sebagai mentor yang mendukung pengembangan profesionalitas guru serta yang lainnya.

5. Keunggulan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang keunggulan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat efektif dalam mewujudkan sekolah berkarakter karena mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. Gaya ini mendorong perubahan positif yang mendalam dengan menyatukan visi, memberikan teladan, dan menumbuhkan budaya kerja sama yang sejalan dengan nilai-nilai moral.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, sekolah berubah dari sistem yang sekadar berorientasi pada nilai akademis menjadi lingkungan holistik yang mengintegrasikan kecerdasan intelektual dengan nilai-nilai moral (seperti religius, disiplin, dan tanggung jawab). Hal ini juga sangat mendukung optimalisasi implementasi program pengembangan karakter seperti Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya melalui teknis diskusi terbuka dengan guru-guru tentang keunggulan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter direduksi sebagai berikut :

Tabel 4.3.

Penilaian Guru terhadap Keunggulan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

No	Informan	Reduksi Data Hasil Wawancara	Hasil Analisa
1	Gr1	Kepala sekolah bertindak sebagai panutan (role model) yang menunjukkan integritas, nilai moral yang kuat, dan etos kerja tinggi. Karakter positif ini secara langsung dicontoh oleh guru, staf, dan para siswa dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan sekolah.	Menjadi Teladan Utama (<i>Idealized Influence</i>)
2	Gr2	Pemimpin transformasional mampu mengomunikasikan visi pendidikan karakter secara jelas. Kepala sekolah menginspirasi seluruh ekosistem sekolah untuk melihat tujuan bersama, sehingga pengembangan karakter tidak sekadar menjadi program, melainkan cita-cita yang diperjuangkan bersama.	Memiliki Visi dan Misi yang Jelas (<i>Inspirational Motivation</i>)
3	Gr3	Pendekatan ini merangsang kreativitas guru dan staf untuk menemukan metode pembelajaran karakter yang inovatif dan	Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

		relevan dengan peserta didik. Kepala sekolah terbuka terhadap ide baru dan mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik maupun spiritual.	<i>(Intellectual Stimulation)</i>
No	Informan	Reduksi Data Hasil Wawancara	Hasil Analisa
4	Gr4	Kepala sekolah tidak memperlakukan warga sekolah secara massal, melainkan memberikan dukungan personal. Mereka mengenali kebutuhan, potensi, dan tantangan yang dihadapi oleh masing-masing guru dan siswa. Hal ini menciptakan lingkungan yang inklusif dan suportif.	Perhatian Individu <i>(Individualized Consideration)</i>
5	Gr1	Kepemimpinan ini sukses membangun kolaborasi yang kuat dengan orang tua murid dan masyarakat sekitar. Dukungan eksternal ini memastikan bahwa pembentukan karakter siswa di sekolah konsisten dengan nilai yang diterapkan di lingkungan keluarga.	Sinergi dengan Komunitas Luas

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr

Berdasarkan beberapa reduksi data diatas, tentang keunggulan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni, mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah dan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, sekolah berubah dari sistem yang sekadar berorientasi pada nilai akademis menjadi lingkungan holistik yang mengintegrasikan kecerdasan intelektual dengan nilai-nilai moral (seperti religius, disiplin, dan tanggung jawab). Beberapa keunggulan lainnya, Kepala sekolah bertindak sebagai panutan (*role model*), mampu mengomunikasikan visi pendidikan karakter secara jelas, merangsang kreativitas guru dan staf untuk menemukan metode pembelajaran karakter dan kepala sekolah tidak memperlakukan warga sekolah secara massal, melainkan memberikan dukungan personal.

6. Kelemahan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kelemahan utama kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan sekolah berkarakter meliputi: kurangnya kejelasan konseptual yang bisa memicu multi tafsir, ketergantungan berlebih pada sosok figur kepala sekolah, dan potensi memakan waktu lama. Penerapan yang kurang tepat sering berujung pada beban kerja berlebih dan inkonsistensi.
Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya melalui teknis diskusi terbuka dengan guru-guru tentang kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter direduksi sebagai berikut :

Tabel 4.4.

Penilaian Guru terhadap Kelemahan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

No	Informan	Reduksi Data Hasil Wawancara	Hasil Analisa
1	Gr1	Kepemimpinan transformasional sering kali terlalu berfokus pada tataran ide, visi, dan inspirasi. Hal ini menyebabkan kelemahan berupa: • Nilai-nilai karakter yang ideal dan abstrak bisa diterjemahkan berbeda oleh masing-masing guru atau staf. • Karena acuannya adalah visi besar, sekolah kerap kesulitan mengukur keberhasilan harian pembentukan karakter secara pasti	Kurangnya Kejelasan Konseptual
2	Gr2	Efektivitas model ini sangat bergantung pada kharisma dan kapasitas personal kepala	Ketergantungan pada Sosok

		sekolah. Jika kepala sekolah dimutasi atau pensiun, program sekolah berkarakter yang dirintis sering kali mandek atau berubah total karena penggantinya memiliki visi yang berbeda.	Kepala Sekolah (Karisma)
--	--	---	--------------------------

No	Informan	Reduksi Data Hasil Wawancara	Hasil Analisa
3	Gr3	Sebagai pemimpin perubahan (transformasional), kepala sekolah dituntut melakukan persuasi dan pendekatan emosional. Dampaknya, Membangun kesadaran moral dan karakter seluruh warga sekolah secara partisipatif membutuhkan waktu yang jauh lebih lama dibandingkan instruksi langsung yang otoriter.	Bersifat Sangat Menguras Waktu
4	Gr4	Pemimpin transformasional biasanya memotivasi guru untuk terus berinovasi dan memberikan perhatian lebih pada siswa. Jika tidak diimbangi dengan manajemen yang baik, tuntutan tersebut dapat memicu kelelahan (burnout) pada guru. Akibatnya, kualitas pengajaran dan keteladanan karakter yang diberikan kepada siswa justru menurun.	Beban Kerja Guru dan Kelelahan (Burnout)
5	Gr1	Pemimpin transformasional mengandalkan kolaborasi dan dorongan motivasi. Pada lingkungan sekolah di mana budaya kerjanya masih kaku atau terdapat guru senior yang menolak perubahan, gaya ini bisa dianggap angin lalu dan kurang efektif.	Tidak Cocok untuk Seluruh Karakter Bawahan

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni, kurangnya kejelasan konseptual yang bisa memicu multi tafsir, ketergantungan berlebih pada sosok figur kepala sekolah, dan potensi memakan waktu lama. Penerapan yang kurang tepat sering berujung pada beban kerja berlebih dan

inkonsistensi. Hal ini berkesesuaian dengan pandangan guru tentang kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni: kurangnya kejelasan konseptual, ketergantungan pada sosok kepala sekolah (karisma), bersifat sangat menguras waktu, beban kerja guru dan kelelahan (burnout) dan tidak cocok untuk seluruh karakter bawahan.

7. Unsur-Unsur Penting dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter.

Kajian selanjutnya tentang unsur-unsur penting dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memegang peranan kunci dalam membentuk sekolah berkarakter melalui visi yang kuat, keteladanan, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya melalui teknis diskusi terbuka dengan pengawas dan kepala sekolah tentang kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter direduksi sebagai berikut :

Tabel 4.5.

Tanggapan Pengawas dan Kepala Sekolah tentang Unsur Penting dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

No	Informan	Reduksi Data Hasil Wawancara	Hasil Analisa
1	KS	Kepala sekolah menjadi figur teladan dengan menunjukkan nilai-nilai moral, integritas, dan	Pengaruh Idealized

		etika yang tinggi, sehingga warga sekolah (guru, siswa, staf) terinspirasi dan menaruh kepercayaan penuh.	(Keteladanan)
2	KS	Kemampuan mengomunikasikan visi dan misi sekolah secara jelas dan bermakna. Kepala sekolah mampu menumbuhkan semangat, optimisme, dan komitmen bersama untuk mewujudkan budaya sekolah yang berkarakter.	Motivasi Inspirasional
3	PS	Kepala sekolah mendorong guru dan staf untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam memecahkan masalah serta menemukan metode pembelajaran yang mengintegrasikan pendidikan karakter.	Stimulasi Intelektual
4	PS	Pemimpin memberikan dukungan, bimbingan, dan perhatian secara personal kepada setiap individu sesuai dengan kebutuhan dan potensi mereka, sehingga tercipta lingkungan yang inklusif dan suportif.	Konsiderasi Individual (Perhatian Personal)
5	KS	Melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk komite sekolah dan orang tua dalam merumuskan dan mengimplementasikan program-program pembentuk karakter secara konsisten.	Pemberdayaan dan Kolaborasi

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS dan PS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang unsur-unsur penting dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni, pengaruh idealized (keteladanan), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individual (perhatian personal) dan pemberdayaan dan kolaborasi. Maka kepemimpinan transformasional kepala sekolah memegang peranan kunci dalam membentuk sekolah berkarakter melalui visi yang kuat, keteladanan, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah.

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter. Sementara dapat disimpulkan bahwa

kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dipandang sangat penting atau krusial, hal ini sesuai dengan regulasi kebijakan dalam bentuk seperti Undang-Undang Dasar, Undang-Undang (UU), Peraturan Presiden (Perpres), hingga Peraturan Menteri.

Kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, dimana terdapat (4) (empat) dimensi utama yang harus diterapkan oleh kepala sekolah: (1). pengaruh ideal (*idealized influence*) atau karisma; (2). motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan (4). konsiderasi individu (*individual consideration*). Dan keunggulan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni, mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah dan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, sekolah berubah dari sistem yang sekadar berorientasi pada nilai akademis menjadi lingkungan holistik yang mengintegrasikan kecerdasan intelektual dengan nilai-nilai moral (seperti religius, disiplin, dan tanggung jawab). Sementara kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni :kurangnya kejelasan konseptual, ketergantungan pada sosok kepala sekolah (karisma), bersifat sangat menguras waktu, beban kerja guru dan kelelahan (burnout) dan tidak cocok untuk seluruh karakter bawahan. Maka unsur-unsur penting dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni, pengaruh idealized (keteladanan), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individual (perhatian personal) dan pemberdayaan dan kolaborasi.

4.1.2. Hasil Penelitian tentang Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian kedua dalam penelitian ini mengkaji unit kajian tentang strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, dan untuk kajian tersebut, dikaji berdasarkan beberapa sub unit kajian, diantaranya : (1). Analisa kebutuhan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (2). Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kebutuhan mewujudkan sekolah berkarakter; (3). Penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (4). Analisa keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; dan (5). Keunggulan dan kelemahan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter;

1. Analisa Kebutuhan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang analisa kebutuhan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kepemimpinan transformasional sangat krusial bagi kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah berkarakter karena pendekatan ini menginspirasi perubahan positif, menumbuhkan nilai-nilai moral, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai teladan (*role model*) yang menerjemahkan visi moral ke dalam budaya belajar sehari-hari.
Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Strategi kepemimpinan transformasional sangat krusial bagi kepala sekolah untuk menggerakkan perubahan dinamis, mendorong inovasi, dan meningkatkan motivasi guru. Pendekatan ini diperlukan untuk merespons tuntutan mutu pendidikan yang terus berkembang, memberdayakan potensi seluruh staf, serta menciptakan budaya sekolah yang adaptif dan berorientasi pada pencapaian jangka panjang.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Kepala sekolah merupakan nahkoda utama yang menentukan arah pembentukan karakter di sekolah. Strategi kepemimpinan transformasional yang efektif berfokus pada empat dimensi utama: memberikan teladan berintegritas, menginspirasi dengan visi yang jelas, menstimulasi inovasi, dan memberikan perhatian personal kepada guru serta siswa.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang analisa kebutuhan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni : strategi kepemimpinan transformasional sangat krusial bagi kepala sekolah untuk menggerakkan perubahan dinamis, mendorong inovasi, dan meningkatkan motivasi guru. Dimana strategi kepemimpinan transformasional yang efektif berfokus pada empat dimensi utama: memberikan teladan berintegritas, menginspirasi dengan visi yang jelas, menstimulasi inovasi, dan memberikan perhatian personal kepada guru serta siswa.

2. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil

pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter berfokus pada pemberian inspirasi, keteladanan, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah menggerakkan perubahan positif melalui empat pilar utama: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual
Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter

- 1) Strategi Keteladanan dan Karisma (*Idealized Influence*);
- 2) Strategi Visi dan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*);
- 3) Strategi Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*);
- 4) Strategi Perhatian Individual (*Individualized Consideration*);
- 5) Strategi Penguatan Budaya dan Lingkungan Sekolah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni : (1). Strategi Keteladanan dan Karisma (*Idealized Influence*); (2). Strategi Visi dan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*); (3). Strategi Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*); (4). Strategi Perhatian Individual (*Individualized Consideration*); dan (5). Strategi Penguatan Budaya dan Lingkungan Sekolah. Dimana kelima strategi tersebut berfokus pada pemberian inspirasi, keteladanan, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah menggerakkan perubahan positif melalui empat pilar utama: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

3. Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara terbuka dengan kepala sekolah, pengawas sekolah dan guru-guru, bahwa :

Langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan:

- 1) Keteladanan dan Karisma (*Idealized Influence*)
Kepala sekolah bertindak sebagai *role model* (panutan) yang konsisten dalam menerapkan nilai-nilai karakter seperti disiplin, kejujuran, dan kepedulian.
 - a) Aksi Nyata: Datang lebih awal, menyapa siswa dan guru setiap pagi di gerbang, serta menunjukkan etos kerja yang tinggi.
 - b) Hasil: Warga sekolah melihat nilai-nilai tidak hanya sebagai aturan, tetapi sebagai budaya yang dihayati bersama.
- 2) Visi dan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)
Kepala sekolah harus merumuskan visi sekolah yang berpihak pada pembentukan karakter dan mengomunikasikannya secara persuasif agar menjadi tujuan bersama.
 - a) Aksi Nyata: Mengadakan apel pagi rutin untuk memberikan motivasi, menceritakan nilai-nilai moral, dan mengaitkan setiap kegiatan akademik dengan pencapaian karakter mulia.
 - b) Hasil: Tumbuhnya rasa memiliki (*sense of belonging*) dan semangat dari guru dan siswa untuk mencapai standar moral yang ditetapkan.
- 3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
Pemimpin transformasional tidak mendikte, melainkan merangsang kreativitas dan inovasi guru dalam mengintegrasikan pendidikan karakter ke dalam pembelajaran.
 - a) Aksi Nyata: Mengadakan *In House Training* (IHT) atau lokakarya bagi para guru untuk merancang metode pembelajaran berbasis proyek yang mengasah karakter (seperti kerja sama, tanggung jawab, dan kreativitas).
 - b) Hasil: Pembelajaran di kelas menjadi lebih dinamis dan nilai karakter diajarkan secara kontekstual, bukan sekadar teori.
- 4) Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)
Kepala sekolah memberikan dukungan dan bimbingan secara personal kepada guru, staf, maupun siswa sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing.

- a) Aksi Nyata: Memberikan ruang diskusi terbuka, mengapresiasi guru yang berhasil mendidik dengan baik (pemberian *reward*), dan menjadi pendengar aktif bagi siswa yang bermasalah.
 - b) Hasil: Guru merasa dihargai kinerjanya sehingga motivasi mengajarnya meningkat, sementara siswa merasa lebih diperhatikan secara emosional.
- 5) Penguatan Budaya dan Lingkungan Sekolah
- Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, inklusif, dan religius atau berbudaya positif melalui pembiasaan sehari-hari.
- a) Aksi Nyata: Menerapkan pembiasaan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun), ibadah bersama, kegiatan literasi, hingga program kepedulian sosial di lingkungan masyarakat sekitar.
 - b) Hasil: Lingkungan sekolah menjadi ekosistem yang aman, nyaman, dan mendukung tumbuh kembang karakter siswa secara optimal.
- Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS, PS dan Guru

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang proses penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, berdasarkan analisa aksi penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dan berdasarkan hasil yang diperoleh, maka harus dilakukan melalui 5 langkah utama, yakni: (1). keteladanan dan karisma (*idealized influence*); (2). visi dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); (4). perhatian individual (*individualized consideration*); dan (5). penguatan budaya dan lingkungan sekolah.

4. Analisa Keberhasilan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang analisa keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah mewujudkan sekolah berkarakter sangat bergantung pada empat dimensi utama (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual). Pendekatan ini efektif karena mampu menginspirasi warga sekolah, menyamakan visi, serta memberdayakan guru dan staf untuk mencapai tujuan bersama yang melampaui target individu.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya melalui teknis diskusi terbuka dengan guru-guru tentang bukti keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter direduksi sebagai berikut :

Tabel 4.6.

Bukti Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

No	Informan	Aspek yang Dikaji	Reduksi Data Hasil Wawancara
1	Gr1	Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Kepala sekolah menjadi figur teladan (<i>role model</i>). Karakter yang diharapkan dari siswa (seperti disiplin, jujur, dan tanggung jawab) dicerminkan langsung melalui perilaku dan etos kerja kepala sekolah sehari-hari.
2	Gr2	Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	Kepala sekolah membangun visi yang jelas dan menantang. Mereka mampu mengomunikasikan nilai-nilai moral dan tujuan sekolah sehingga guru dan siswa merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam membangun budaya positif.
3	Gr3	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Kepala sekolah mendorong warga sekolah untuk berpikir kritis dan inovatif. Mereka memfasilitasi pelatihan, diskusi terbuka, serta membebaskan guru mencari pendekatan pembelajaran yang tepat untuk menanamkan karakter pada siswa.

4	Gr4	Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	Kepala sekolah memberikan dukungan secara personal. Mereka mengenali potensi, kebutuhan, serta tantangan yang dihadapi oleh masing-masing guru atau siswa, sehingga intervensi yang diberikan lebih tepat sasaran.
---	-----	--	--

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Indikator Keberhasilan Implementasi

Keberhasilan strategi ini dapat dianalisis melalui perubahan nyata di lingkungan sekolah, meliputi:

- 1) Terbentuknya Budaya Sekolah (*School Culture*): Nilai-nilai karakter tidak hanya menjadi pajangan slogan, tetapi terinternalisasi menjadi kebiasaan sehari-hari, seperti budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun), ibadah bersama, atau kegiatan literasi.
- 2) Peningkatan Kinerja Guru: Guru tidak lagi mengajar sebatas menggugurkan kewajiban, tetapi menjadi pendidik yang berdedikasi tinggi, kreatif, dan peduli terhadap perkembangan moral murid.
- 3) Lingkungan Pembelajaran yang Kondusif: Terciptanya iklim sekolah yang aman, kolaboratif, dan saling menghargai antar warga sekolah, yang secara langsung menekan angka pelanggaran atau kenakalan siswa

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang analisa keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sangat bergantung pada empat dimensi utama, yakni : (1). Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*); (2). Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*); (3). Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*); dan (4). Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*). Keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter diukur melalui bukti peningkatan pada: (1). terbentuknya budaya sekolah (*school culture*); (2). peningkatan kinerja guru; (3). lingkungan pembelajaran yang kondusif.

5. Keunggulan dan Kelemahan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter.

Kajian selanjutnya tentang keunggulan dan kelemahan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat efektif dalam membangun sekolah berkarakter karena mampu menginspirasi dan memberdayakan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang menanamkan nilai-nilai moral.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Keunggulan Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah;

- 1) Membangun Visi Bersama: Kepala sekolah mampu menyatukan guru, staf, dan siswa dalam satu visi moral yang kuat, sehingga pembentukan karakter tidak hanya sekadar formalitas.
- 2) Mendorong Keteladanan (*Idealized Influence*): Pemimpin menjadi panutan langsung, di mana sikap dan perilaku sehari-hari mencerminkan nilai-nilai karakter yang ingin ditanamkan kepada siswa.
- 3) Pemberdayaan Guru: Memberikan otonomi dan motivasi kepada guru untuk berinovasi dalam metode pengajaran yang mengintegrasikan nilai-nilai karakter di dalam kelas.
- 4) Menciptakan Budaya Sekolah Positif: Iklim sekolah menjadi lebih kondusif, saling menghargai, dan kolaboratif, yang secara tidak langsung mendukung pembentukan mental serta karakter siswa.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Kelemahan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah :

- 1) Membutuhkan Waktu Lama: Perubahan karakter dan budaya sekolah tidak terjadi secara instan; strategi ini memerlukan konsistensi dan kesabaran jangka panjang.

- 2) Sangat Bergantung pada Figur Pemimpin: Jika kepala sekolah diganti, arah dan keberhasilan program pendidikan karakter bisa menurun drastis jika penggantinya tidak memiliki visi yang sama.
- 3) Potensi Resistensi: Guru atau staf yang sudah nyaman dengan rutinitas lama (status quo) mungkin menolak perubahan nilai atau metode kerja yang dibawa oleh kepala sekolah.
- 4) Beban Kerja Tambahan: Fokus yang sangat tinggi pada pengembangan visi dan hubungan interpersonal terkadang membuat manajemen operasional atau administratif sekolah menjadi kurang terperinci.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang keunggulan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, diantaranya: (1). membangun visi bersama; (2). mendorong keteladanan (*idealized influence*); (3). pemberdayaan guru; dan (4). menciptakan budaya sekolah positif. Sedangkan kelemahan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, diantaranya: (1). membutuhkan waktu lama; (2). sangat bergantung pada figur pemimpin; (3). potensi resistensi; dan (4). beban kerja tambahan.

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sementara dapat disimpulkan bahwa:

1. strategi kepemimpinan transformasional sangat krusial bagi kepala sekolah untuk menggerakkan perubahan dinamis, mendorong inovasi, dan meningkatkan motivasi guru. Dimana strategi kepemimpinan transformasional yang efektif berfokus pada empat dimensi utama: memberikan teladan berintegritas, menginspirasi dengan visi yang jelas, menstimulasi inovasi, dan memberikan perhatian personal kepada guru serta siswa.
2. tentang strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni : (1). Strategi Keteladanan dan Karisma

(*Idealized Influence*); (2). Strategi Visi dan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*); (3). Strategi Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*); (4). Strategi Perhatian Individual (*Individualized Consideration*); dan (5). Strategi Penguatan Budaya dan Lingkungan Sekolah.

3. aksi penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dan berdasarkan hasil yang diperoleh, maka harus dilakukan melalui 5 langkahh utama, yakni: (1). keteladanan dan karisma (*idealized influence*); (2). visi dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); (4). perhatian individual (*individualized consideration*); dan (5). penguatan budaya dan lingkungan sekolah.
4. keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sangat bergantung pada empat dimensi utama, yakni : (1). Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*); (2). Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*); (3). Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*); dan (4). Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*). Keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter diukur melalui bukti peningkatan pada: (1). terbentuknya budaya sekolah (*school culture*); (2). peningkatan kinerja guru; (3). lingkungan pembelajaran yang kondusif.
5. keunggulan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, diantaranya: (1). membangun visi bersama; (2). mendorong keteladanan (*idealized influence*); (3). pemberdayaan guru; dan (4). menciptakan budaya sekolah positif. Sedangkan kelemahan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter,

diantaranya: (1). membutuhkan waktu lama; (2). sangat bergantung pada figur pemimpin; (3). potensi resistensi; dan (4). beban kerja tambahan.

4.1.3. Hasil Penelitian tentang Aspek Pendukung Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian ketiga dalam penelitian ini mengkaji unit kajian tentang aspek pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, dan untuk kajian tersebut, dikaji berdasarkan beberapa sub unit kajian, diantaranya: (1). Aspek pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (2). Keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (3). Hambatan yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (4). Tantangan yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (5). Kekuatan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter

1. Aspek Pendukung Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang aspek pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter sangat bergantung pada 6 unsur, yakni : (1). Keteladanan dan Integritas (Karisma); (2). Visi dan Misi yang Jelas; (3). Pemberdayaan dan Motivasi Guru (Stimulasi Intelektual); (4). Kolaborasi dan Dukungan Sosial; (5). Iklim Sekolah yang Kondusif; dan (6). Sistem *Reward and Punishment* yang Adil.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang aspek pendukung keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, bergantung pada 6 unsur, yakni : (1). Keteladanan dan Integritas (Karisma); (2). Visi dan Misi yang Jelas; (3). Pemberdayaan dan Motivasi Guru (Stimulasi Intelektual); (4). Kolaborasi dan Dukungan Sosial; (5). Iklim Sekolah yang Kondusif; dan (6). Sistem *Reward and Punishment* yang Adil.

2. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang aspek keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah dan pengawas sekolah, bahwa :

Aspek pendukung utama keberhasilan tersebut:

1) Keteladanan dan Integritas (Karisma)

Kepala sekolah menjadi *role model* dengan menunjukkan perilaku yang konsisten antara ucapan dan tindakan (integritas tinggi). Kedisiplinan, kejujuran, dan kepedulian yang ditunjukkan sehari-hari akan menjadi standar moral yang ditiru oleh para guru dan siswa.

2) Visi dan Misi yang Jelas

Kemampuan kepala sekolah merumuskan dan mengkomunikasikan visi sekolah berkarakter dengan baik. Visi ini dipahami oleh seluruh warga sekolah dan dijadikan arah bersama dalam setiap kegiatan akademik maupun non-akademik.

3) Pemberdayaan dan Motivasi Guru (Stimulasi Intelektual)

Kepala sekolah mampu memotivasi dan merangsang kreativitas guru. Guru didorong untuk terus belajar dan mengintegrasikan pendidikan karakter ke

dalam metode pengajaran di kelas, bukan sekadar menyampaikan materi akademik.

4) Kolaborasi dan Dukungan Sosial

Adanya kerja sama yang solid antara kepala sekolah, guru, pegawai, dan komite sekolah. Dukungan aktif dari orang tua murid sangat penting untuk memastikan pembentukan karakter siswa konsisten dilakukan baik di lingkungan sekolah maupun di rumah.

5) Iklim Sekolah yang Kondusif

Penciptaan lingkungan kerja dan belajar yang saling menghargai, terbuka, dan harmonis. Lingkungan yang positif membuat siswa merasa aman dan nyaman untuk mengekspresikan diri serta menerapkan nilai-nilai karakter (seperti toleransi dan tanggung jawab).

6) Sistem *Reward and Punishment* yang Adil

Penerapan penghargaan bagi guru dan siswa yang menunjukkan karakter serta kinerja unggul, diiringi dengan pembinaan yang tepat dan adil bagi yang melakukan pelanggaran.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS dan PS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap dikualifikasikan sangat baik, hal ini diukur berdasarkan indikator keberhasilan pada 6 unsur, berikut : (1). Keteladanan dan Integritas (Karisma); (2). Visi dan Misi yang Jelas; (3). Pemberdayaan dan Motivasi Guru (Stimulasi Intelektual); (4). Kolaborasi dan Dukungan Sosial; (5). Iklim Sekolah yang Kondusif; dan (6). Sistem *Reward and Punishment* yang Adil.

3. Hambatan yang Dihadapi dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang aspek hambatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Penerapan kepemimpinan transformasional untuk mewujudkan sekolah berkarakter sering kali terkendala oleh resistensi terhadap perubahan dari warga sekolah, kurangnya pelatihan kompetensi karakter bagi tenaga pendidik, keterbatasan sumber daya dan fasilitas, serta kurangnya konsistensi keteladanan yang didukung oleh sistem evaluasi yang objektif.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah dan guru-guru, mengemukakan bahwa :

Hambatan-hambatan ini memengaruhi ekosistem sekolah, berikut adalah rincian dari berbagai tantangan utama yang dihadapi kepala sekolah:

- 1) Resistensi dan Mindset Warga Sekolah
 - a) Kebiasaan Lama: Adanya budaya kerja yang kaku dan penolakan dari sebagian guru atau staf senior terhadap ide-ide pembaharuan yang dibawa kepala sekolah.
 - b) Kesalahpahaman Konsep: Karakteristik kepemimpinan transformasional rentan disalahartikan jika implementasinya kurang terarah.
- 2) Keterbatasan Kompetensi dan Pelatihan (SDM)
 - a) Kurangnya Pelatihan Karakter: Banyak pendidik yang belum memiliki pelatihan memadai dalam mengintegrasikan nilai-nilai karakter ke dalam kurikulum dan proses belajar mengajar.
 - b) Kapasitas Pemimpin: Kepala sekolah terkadang masih kesulitan menerapkan 4 pilar utama transformasional: *Idealized Influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individualized Consideration* (pertimbangan individu) secara seimbang.
- 3) Masalah Fasilitas dan Lingkungan Pendukung
 - a) Keterbatasan Anggaran: Kurangnya alokasi dana untuk mendukung program-program pembangunan karakter, seminar motivasi, atau pengadaan media penunjang pendidikan karakter.
 - b) Pengaruh Lingkungan Eksternal: Karakter yang dibangun di sekolah sering kali berbenturan dengan lingkungan keluarga atau pergaulan masyarakat yang kurang mendukung.
- 4) Kurangnya Sistem Evaluasi dan Keteladanan
 - a) Kesulitan Penilaian: Pendidikan karakter bersifat abstrak. Hambatan muncul dalam merumuskan indikator keberhasilan karakter yang terukur bagi siswa.
 - b) Inkonsistensi Keteladanan: Pemimpin transformasional harus menjadi *role model*. Tantangannya adalah menjaga konsistensi perilaku dan nilai moral di seluruh jajaran manajemen sekolah agar keteladanan tersebut tidak terputus.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS dan Gr

Berdasarkan beberapa reduksi data diatas, tentang keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, masih dihadapkan pada beberapa hambatan berupa resistensi terhadap perubahan dari warga sekolah, kurangnya pelatihan kompetensi karakter bagi tenaga pendidik, keterbatasan sumber daya dan fasilitas, serta kurangnya konsistensi keteladanan yang didukung oleh sistem evaluasi yang objektif. Hal ini pihak sekolah menghadapi tantangan berikut : (1). resistensi dan mindset warga sekolah; (2). keterbatasan kompetensi dan pelatihan SDM; (3). masalah fasilitas dan lingkungan pendukung; dan (4). kurangnya sistem evaluasi dan keteladanan.

4. Tantangan yang Dihadapi dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang aspek tantangan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah bertujuan menginspirasi dan memberdayakan guru untuk mewujudkan sekolah berkarakter. Namun, kepala sekolah sering menghadapi tantangan utama seperti resistensi guru terhadap metode baru, keterbatasan sumber daya fasilitas, kurangnya kolaborasi dengan orang tua, dan tuntutan adaptasi dengan kurikulum fleksibel.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah dan guru-guru, mengemukakan bahwa :

Tantangan yang kerap terjadi di lapangan:

1) Resistensi terhadap Perubahan

- a) Keengganan Guru Senior: Guru atau staf senior sering kali merasa nyaman dengan metode pengajaran konvensional dan enggan mengadopsi budaya inovatif baru.
- b) Rutinitas yang Mengakar: Mengubah *mindset* (pola pikir) seluruh ekosistem sekolah membutuhkan pendekatan persuasif yang memakan waktu dan sering kali memicu penolakan awal.
- 2) Keterbatasan Sumber Daya dan Fasilitas
 - a) Fasilitas Pendukung: Kurangnya ketersediaan ruang, teknologi, dan bahan ajar yang menunjang pengembangan karakter membuat program tidak berjalan maksimal.
 - b) Kapasitas SDM: Belum meratanya kompetensi pendidik dalam merancang pembelajaran afektif yang terintegrasi dengan penanaman nilai moral.
- 3) Kendala Kolaborasi dan Keterlibatan Stakeholder
 - a) Dukungan Wali Murid yang Minim: Pendidikan karakter membutuhkan sinergi antara sekolah dan rumah. Namun, banyak orang tua menyerahkan pembentukan karakter sepenuhnya kepada sekolah.
 - b) Komunikasi Lintas Sektor: Kesulitan dalam menyamakan visi dan misi antara komite sekolah, masyarakat sekitar, dan pihak yayasan atau pemerintah daerah.
- 4) Beban Administratif vs. Keteladanan
 - a) Distraksi Administratif: Kepala sekolah sering kali lebih sibuk mengurus beban birokrasi dan administrasi dibandingkan menjalankan peran utamanya sebagai *agent of change* (agen pembaharu) yang memberikan keteladanan langsung.
 - b) Evaluasi Karakter yang Sulit Diukur: Penilaian karakter memerlukan parameter khusus yang tidak instan, berbeda dengan penilaian kognitif/akademik. Hal ini sering membuat program evaluasi berjalan kurang efektif.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS dan Gr

Berdasarkan beberapa reduksi data diatas, tentang tantangan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, sering menghadapi tantangan utama seperti resistensi guru terhadap metode baru, keterbatasan sumber daya fasilitas, kurangnya kolaborasi dengan orang tua, dan tuntutan adaptasi dengan kurikulum fleksibel. Tantangan yang kerap terjadi diantaranya : resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya dan fasilitas, kendala kolaborasi dan keterlibatan stakeholder, dan beban administratif dan keteladanan.

5. Kekuatan Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang kekuatan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kekuatan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah, adalah Strategi Adaptif. Untuk mengatasi berbagai tantangan di atas, kepala sekolah disarankan untuk menggunakan pendekatan partisipatif melalui Pendekatan Pelatihan Berkelanjutan guna meningkatkan kapasitas guru, serta membudayakan Komunitas Belajar Kolaboratif untuk menciptakan visi bersama secara konsisten.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah dan pengawas sekolah, mengemukakan bahwa :

Keberhasilan kepemimpinan ini dalam mewujudkan lingkungan belajar berkarakter bersumber pada empat kekuatan utama:

1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

- a) Keteladanan Utama: Kepala sekolah menjadi figur teladan (panutan) yang hidup, menunjukkan nilai-nilai moral, etika kerja, dan integritas tinggi setiap hari.
- b) Integritas Sistem Nilai: Segala bentuk keputusan dan kebijakan sekolah senantiasa didasarkan pada sistem nilai yang kuat, bukan sekadar aturan tertulis.

2) Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

- a) Visi Bersama: Kepala sekolah mampu mengomunikasikan visi dan misi sekolah secara jelas, sehingga setiap guru, siswa, dan staf merasa memiliki tujuan mulia yang sama.
- b) Membangun Budaya Positif: Menciptakan lingkungan di mana budaya sekolah yang positif (misalnya jujur, disiplin, peduli) tumbuh secara konsisten dan berkelanjutan.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

- a) Pembelajaran Berkelanjutan: Kepala sekolah terus mendorong guru dan staf untuk mengembangkan kemampuan, memfasilitasi pelatihan, dan berani menerapkan metode pengajaran yang inovatif.

- b) Kreativitas Pemecahan Masalah: Mengajak warga sekolah untuk memecahkan masalah pendidikan atau karakter dengan pendekatan kreatif, terbuka terhadap ide-ide baru, dan berpikir kritis.
- 4) Perhatian yang Bersifat Individu (*Individualized Consideration*)
 - a) Mengenal dan Mendukung Warga Sekolah: Kepala sekolah bertindak sebagai pendengar yang baik dan memberikan bimbingan personal kepada para guru dan siswa.
 - b) Pemberdayaan: Memberikan dukungan dan apresiasi khusus yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan masing-masing individu untuk mencapai kinerja dan karakter terbaik mereka.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS dan PS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang kekuatan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, yakni adanya Strategi Adaptif, yang dijabarkan dalam strategi lainnya, yakni : pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang bersifat individu (*individualized consideration*).

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian aspek pendukung keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sementara dapat disimpulkan bahwa :

1. Keberhasilan bergantung pada 6 unsur, yakni : (1). Keteladanan dan Integritas (Karisma); (2). Visi dan Misi yang Jelas; (3). Pemberdayaan dan Motivasi Guru (Stimulasi Intelektual); (4). Kolaborasi dan Dukungan Sosial; (5). Iklim Sekolah yang Kondusif; dan (6). Sistem *Reward and Punishment* yang Adil..
2. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter masih dihadapkan pada beberapa hambatan berupa resistensi terhadap perubahan dari warga sekolah, kurangnya pelatihan kompetensi karakter bagi

tenaga pendidik, keterbatasan sumber daya dan fasilitas, serta kurangnya konsistensi keteladanan yang didukung oleh sistem evaluasi yang objektif. Hal ini pihak sekolah menghadapi tantangan berikut : (1). resistensi dan mindset warga sekolah; (2). keterbatasan kompetensi dan pelatihan SDM; (3). masalah fasilitas dan lingkungan pendukung; dan (4). kurangnya sistem evaluasi dan keteladanan.

3. Faktor keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter diukur dengan indikator pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang bersifat individu (*individualized consideration*).

4.1.4. Hasil Penelitian tentang Pengembangan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian keempat dalam penelitian ini mengkaji unit kajian tentang pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, dan untuk kajian tersebut, dikaji berdasarkan beberapa sub unit kajian, diantaranya: (1). Rasionalisasi pentingnya Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (2). Proses Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (3). Model Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (4). Analisa keunggulan Model Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; dan (5).

Analisa tantangan dalam penerapan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter.

1. Rasionalisasi Pentingnya Pengembangan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang rasionalisasi pentingnya pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional sangat krusial karena mampu menginspirasi perubahan positif, mendorong inovasi, dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia. Gaya ini menjembatani transisi dari sekadar manajemen rutinitas menuju pencapaian visi jangka panjang yang adaptif terhadap dinamika.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data diatas, tentang pentingnya pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, yakni: dianggap penting dan sangat krusial karena mampu menginspirasi perubahan positif, mendorong inovasi, dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia. Gaya ini menjembatani transisi dari sekadar manajemen rutinitas menuju pencapaian visi jangka panjang yang adaptif terhadap dinamika.

2. Proses Pengembangan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang proses pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di

SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah berkarakter dilakukan melalui 4 tahapan utama: perumusan visi bersama, penciptaan keteladanan, stimulasi intelektual, dan pembinaan personal. Proses ini memberdayakan seluruh warga sekolah untuk menginternalisasi nilai-nilai karakter secara berkelanjutan.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, pengawas sekolah dan guru-guru, mengemukakan bahwa :

Proses ini secara lebih terstruktur dan mendalam, berikut adalah rincian tahapan pengembangannya:

1) Perumusan Visi dan Misi Bersama (*Idealized Influence*)

Kepala sekolah berperan sebagai pembaharu yang menginspirasi dengan menyatukan seluruh elemen sekolah (guru, staf, orang tua, dan siswa) dalam merumuskan visi berbasis karakter.

- a) Aksi Nyata: Menentukan nilai-nilai inti (seperti religius, disiplin, peduli lingkungan) yang disepakati bersama.
- b) Hasil: Visi yang tidak sekadar slogan, tetapi menjadi pedoman perilaku sehari-hari seluruh warga sekolah.

2) Membangun Budaya Keteladanan (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional harus menjadi *role model* dalam bertindak sesuai sistem nilai yang ditetapkan. Karakter tidak diajarkan melalui perintah, melainkan melalui pembiasaan yang dicontohkan langsung oleh kepala sekolah.

- a) Aksi Nyata: Disiplin dalam kehadiran, memberikan sapaan hangat di gerbang, dan konsisten mempraktikkan budaya positif.
- b) Hasil: Tumbuhnya lingkungan sekolah yang harmonis, saling percaya, dan menumbuhkan motivasi intrinsik bagi guru dan siswa.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru dan siswa untuk terus berinovasi dan berpikir kritis dalam metode pengajaran maupun penyelesaian masalah.

- a) Aksi Nyata: Mengadakan pelatihan pengembangan karakter bagi guru, membuka ruang diskusi (musyawarah), dan mendukung implementasi kurikulum yang relevan.
- b) Hasil: Guru menjadi lebih kreatif dalam mengintegrasikan nilai-nilai karakter ke dalam mata pelajaran di kelas.

4) Pendekatan dan Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Setiap individu di sekolah memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. Kepala sekolah bertindak sebagai mentor dan pembimbing.

- a) Aksi Nyata: Memberikan perhatian personal kepada guru/staf, memfasilitasi kebutuhan mengajar, serta memberikan penghargaan (*reward*) dan apresiasi atas pencapaian positif mereka.
- b) Hasil: Peningkatan motivasi kerja, komitmen profesionalisme yang tinggi, dan kesejahteraan emosional yang baik di lingkungan sekolah.

5) Evaluasi dan Keberlanjutan

Strategi ini tidak berhenti pada pelaksanaan saja. Kepala sekolah akan secara berkala melakukan evaluasi mingguan atau bulanan untuk melihat sejauh mana penanaman karakter telah terinternalisasi secara optimal dalam kurikulum maupun keseharian siswa.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS, KS dan Guru

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang proses pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, yakni dilakukan melalui 5 tahapan utama: (1). perumusan visi dan misi bersama (*idealized influence*); (2). membangun budaya keteladanan (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); (4). pendekatan dan pertimbangan individual (*individualized consideration*); dan (5). evaluasi dan keberlanjutan.

3. Model Pengembangan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah.

Kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang membangun visi bersama, memberikan keteladanan, dan mengintegrasikan nilai-nilai moral ke dalam budaya belajar sehari-hari.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, pengawas sekolah dan guru-guru, mengemukakan bahwa :

Untuk menerapkan model ini secara komprehensif, kepala sekolah dapat menjalankan strategi utama melalui beberapa pilar berikut:

1) Menumbuhkan Visi dan Inspirasi (*Idealized Influence*)

Kepala sekolah menjadi teladan moral dan profesional. Karakter yang ingin ditanamkan pada siswa—seperti kejujuran, kedisiplinan, dan kepedulian—harus tercermin jelas dalam sikap dan perilaku kepala sekolah sehari-hari.

- a) Menunjukkan komitmen tinggi terhadap nilai-nilai integritas.
- b) Mengarahkan seluruh warga sekolah pada satu tujuan utama: mutu pendidikan yang berkarakter.

2) Memotivasi Secara Intelektual (*Inspirational Motivation*)

Kepala sekolah harus mampu mengomunikasikan visi masa depan sekolah secara jelas dan menggugah.

- a) Membuat program pembiasaan positif yang relevan dengan kearifan lokal.
- b) Mengembangkan slogan atau nilai inti (*core values*) sekolah yang mudah dipahami dan diimplementasikan oleh seluruh siswa dan guru.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional mendorong staf dan guru untuk berpikir kreatif dalam menanamkan nilai karakter.

- a) Memberikan ruang bagi guru untuk merancang metode pembelajaran yang kreatif dan interaktif guna menyisipkan pendidikan karakter.
- b) Mendorong diskusi terbuka, penelitian tindakan kelas (PTK), dan lokakarya terkait implementasi pendidikan karakter.

4) Perhatian yang Bersifat Individual (*Individualized Consideration*)

Kepala sekolah memperlakukan guru, staf, dan siswa sebagai individu yang memiliki potensi dan kebutuhan unik.

- a) Mengenali potensi setiap guru dan memberikan dukungan (*support*) secara langsung dalam pengembangan karier mereka.
- b) Memberikan bimbingan, konseling, dan apresiasi atau penghargaan (*reward*) kepada siswa dan guru yang menunjukkan perkembangan karakter positif.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS, KS dan Guru

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Indikator keberhasilan sekolah berkarakter

Keberhasilan model kepemimpinan ini dapat diukur melalui terciptanya:

- Iklim Sekolah yang Positif: Lingkungan fisik dan sosial yang aman, ramah, dan bebas dari perundungan.
- Pembiasaan Rutin: Penerapan nilai-nilai religius dan disiplin yang menjadi kebiasaan sehari-hari warga sekolah.
- Kinerja Guru yang Optimal: Guru mengajar tidak hanya berorientasi pada transfer ilmu (*transfer of knowledge*), tetapi juga penanaman nilai (*value internalization*)

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. kepala sekolah dapat menjalankan strategi utama melalui beberapa pilar berikut: (1). strategi menumbuhkan visi dan inspirasi (*idealized influence*); (2). strategi memotivasi secara intelektual (*inspirational motivation*); (3). strategi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan strategi perhatian yang bersifat individual (*individualized consideration*). Selanjutnya keberhasilan model kepemimpinan ini dapat diukur melalui terciptanya: (1). iklim sekolah yang positif; (2). pembiasaan rutin; dan (3). kinerja guru yang optimal.

4. Analisa Keunggulan Model Pengembangan Strategi Kepemimpinan

Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang analisa keunggulan pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat unggul dalam mewujudkan sekolah berkarakter karena mampu menggerakkan seluruh warga sekolah melalui visi yang menginspirasi dan teladan moral. Model ini menekankan keteladanan (keteladanan), pengembangan kapasitas guru, serta penguatan nilai-nilai karakter secara kolaboratif.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Kepemimpinan transformasional menjadikan kepala sekolah bukan hanya sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai arsitek perubahan budaya. Ini memastikan bahwa pendidikan karakter tidak hanya tertulis di atas kertas, tetapi benar-benar hidup dan bernapas di setiap aspek kehidupan sekolah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, pengawas sekolah dan guru-guru, mengemukakan bahwa :

Analisa keunggulan model ini:

1) Keunggulan Utama

a) Membangun Visi Bersama

Kepala sekolah tidak sekadar memberi perintah, tetapi menyamakan frekuensi visi agar seluruh guru, staf, dan siswa memiliki pemahaman yang sama tentang karakter yang ingin dibangun.

b) Keteladanan dan Karisma

Pemimpin transformasional menjadi *role model* (panutan). Sikap dan perilaku sehari-hari secara langsung dicontoh oleh siswa dan staf, yang merupakan metode paling efektif dalam pendidikan karakter.

c) Pemberdayaan Sumber Daya (Intellectual Stimulation)

Kepala sekolah mendorong guru untuk berinovasi dalam metode pembelajaran, sehingga nilai-nilai karakter terintegrasi secara kreatif di dalam kelas, bukan sekadar hafalan.

2) Dampak Terhadap Pembentukan Karakter

a) Motivasi Intrinsik

Pendekatan ini mengubah perilaku siswa dari kepatuhan yang dipaksa (karena takut hukuman) menjadi kesadaran moral yang berasal dari dalam diri sendiri.

b) Penerapan Nilai yang Konsisten

Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan inklusif di mana nilai-nilai seperti disiplin, empati, dan tanggung jawab menjadi budaya sekolah sehari-hari.

3) Aspek Pendukung dalam Implementasi

a) Individualized Consideration

Kepala sekolah memberikan perhatian dan dukungan personal kepada guru maupun siswa. Hal ini membangun iklim emosional yang positif dan suportif.

b) Budaya Kolaboratif

Membuka ruang komunikasi dua arah antara pihak sekolah, orang tua, dan masyarakat sekitar untuk mendukung pembentukan karakter siswa secara menyeluruh.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS, KS dan Guru

Berdasarkan beberapa reduksi data diatas, tentang analisa keunggulan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, diantaranya mampu menggerakkan seluruh warga sekolah melalui visi yang menginspirasi dan teladan moral. Model ini menekankan keteladanan, pengembangan kapasitas guru, serta penguatan nilai-nilai karakter secara kolaboratif.

5. Analisa Tantangan pada Penerapan Model Pengembangan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Kajian selanjutnya tentang analisa tantangan pada penerapan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dalam kajian penelitian ini, didukung hasil pengambilan data dalam bentuk reduksi data hasil penelitian, berikut reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa :

Penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah berkarakter dihadapkan pada tantangan kultural dan struktural yang kompleks. Hambatan utamanya meliputi resistensi terhadap perubahan budaya kerja, kesenjangan kompetensi tenaga pendidik lintas generasi, serta kejelasan konseptual dalam mengukur keberhasilan pembentukan karakter siswa secara objektif.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, pengawas sekolah dan guru-guru, mengemukakan bahwa :

Analisis mendalam terhadap tantangan tersebut dapat dijabarkan ke dalam beberapa aspek utama:

- 1) Tantangan Kultural dan Resistensi (Zona Nyaman)
 - a) Penolakan terhadap Pembaruan: Mengubah budaya sekolah memerlukan perombakan rutinitas. Banyak guru atau staf senior yang berada di zona nyaman dan merasa enggan mengadopsi nilai-nilai karakter baru.
 - b) Keengganan Menjadi Teladan: Pemimpin transformasional harus menjadi panutan (*idealized influence*). Tantangannya adalah memastikan seluruh ekosistem sekolah konsisten memberikan teladan moral dan perilaku secara terus-menerus, bukan sekadar menggugurkan kewajiban.
- 2) Tantangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Profesionalisme
 - a) Kesenjangan Generasi: Terdapat jurang pemisah antara guru senior yang terbiasa dengan metode konvensional dan guru-guru muda yang lebih adaptif terhadap pendekatan digital/inovatif. Menyelaraskan visi kepemimpinan di antara kedua kelompok ini seringkali menimbulkan friksi.
 - b) Kurangnya Pemahaman Konsep: Kepala sekolah sering kali kesulitan dalam menerjemahkan empat pilar utama kepemimpinan transformasional (Pengaruh yang diidealkan, Motivasi yang menginspirasi, Stimulasi intelektual, dan Pertimbangan individual) ke dalam program kerja konkret.
- 3) Tantangan Sistemik dan Birokrasi
 - a) Tuntutan Akademis vs. Pembentukan Karakter: Fokus evaluasi pendidikan yang masih sangat berorientasi pada nilai akademik atau kognitif sering kali mengalahkan urgensi penilaian afektif dan psikomotorik. Ini membuat program sekolah berkarakter sering dianggap sebagai beban tambahan.
 - b) Keterbatasan Anggaran dan Sarana: Menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi pengembangan karakter membutuhkan dukungan sarana yang memadai. Kurangnya fasilitas atau alokasi dana khusus untuk pelatihan karakter menjadi penghambat teknis yang nyata.
- 4) Tantangan Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan

Subjektivitas Penilaian: Berbeda dengan mata pelajaran akademis, karakter adalah nilai yang abstrak. Kepala sekolah kerap kesulitan merumuskan indikator keberhasilan yang jelas dan objektif dalam mengukur perubahan perilaku siswa secara jangka panjang.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS, KS dan Guru

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara berikutnya dengan kepala sekolah, mengemukakan bahwa :

Strategi Mitigasi yang Dapat Diterapkan:

Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas, kepala sekolah dapat melakukan pendekatan sistematis dan kolaboratif:

- 1) Keteladanan dan Komunikasi Terbuka: Pemimpin harus mengkomunikasikan visi secara berulang dan persuasif, serta membuktikan komitmennya melalui tindakan nyata sehari-hari.
- 2) Pemberdayaan dan Pelatihan: Melakukan *In-House Training* (IHT) atau lokakarya stimulasi intelektual bagi para guru untuk menyamakan persepsi tentang pentingnya pendidikan karakter.
- 3) Pelibatan Komunitas Sekolah: Membangun kolaborasi erat antara pihak sekolah, komite sekolah, dan orang tua murid agar nilai-nilai karakter yang ditanamkan di sekolah selaras dengan pola asuh di rumah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Berdasarkan beberapa reduksi data di atas, tentang analisa tantangan pada penerapan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dihadapkan pada tantangan kultural dan struktural yang kompleks. Hambatan utamanya meliputi resistensi terhadap perubahan budaya kerja, kesenjangan kompetensi tenaga pendidik lintas generasi, serta kejelasan konseptual dalam mengukur keberhasilan pembentukan karakter siswa secara objektif. Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas, kepala sekolah dapat melakukan pendekatan sistematis dan kolaboratif dengan focus pada aspek : (1). keteladanan dan komunikasi terbuka; (2). pemberdayaan dan pelatihan; dan (3). pelibatan komunitas sekolah.

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian aspek pendukung keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sementara dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dianggap penting dan sangat krusial karena

mampu menginspirasi perubahan positif, mendorong inovasi, dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia. Gaya ini menjembatani transisi dari sekadar manajemen rutinitas menuju pencapaian visi jangka panjang yang adaptif terhadap dinamika.

2. Proses pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dilakukan melalui 5 tahapan utama: (1). perumusan visi dan misi bersama (*idealized influence*); (2). membangun budaya keteladanan (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); (4). pendekatan dan pertimbangan individual (*individualized consideration*); dan (5). evaluasi dan keberlanjutan.
3. Model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. kepala sekolah dapat menjalankan strategi utama melalui beberapa pilar berikut: (1). strategi menumbuhkan visi dan inspirasi (*idealized influence*); (2). strategi memotivasi secara intelektual (*inspirational motivation*); (3). strategi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan strategi perhatian yang bersifat individual (*individualized consideration*). Selanjutnya keberhasilan model kepemimpinan ini dapat diukur melalui terciptanya: (1). iklim sekolah yang positif; (2). pembiasaan rutin; dan (3). kinerja guru yang optimal.
4. Keunggulan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, diantaranya mampu

menggerakkan seluruh warga sekolah melalui visi yang menginspirasi dan teladan moral. Model ini menekankan keteladanan (keteladanan), pengembangan kapasitas guru, serta penguatan nilai-nilai karakter secara kolaboratif.

5. Tantangan pada penerapan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dihadapkan pada tantangan kultural dan struktural yang kompleks. Hambatan utamanya meliputi resistensi terhadap perubahan budaya kerja, kesenjangan kompetensi tenaga pendidik lintas generasi, serta kejelasan konseptual dalam mengukur keberhasilan pembentukan karakter siswa secara objektif. Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas, kepala sekolah dapat melakukan pendekatan sistematis dan kolaboratif dengan focus pada aspek : (1). keteladanan dan komunikasi terbuka; (2). pemberdayaan dan pelatihan; dan (3). pelibatan komunitas sekolah:.

4.2. Pembahasan

Deskripsi selanjutnya tentang pembahasan hasil penelitian, dimana berdasarkan focus kajian, akan dibahas unit kajian berikut : (1). Pembahasan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (2). Pembahasan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; (3). Pembahasan aspek pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter; dan (4). Pembahasan pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter. Pembahasannya sebagai berikut.

4.2.1. Pembahasan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sementara dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dipandang sangat penting atau krusial, hal ini sesuai dengan regulasi kebijakan dalam bentuk seperti Undang-Undang Dasar, Undang-Undang (UU), Peraturan Presiden (Perpres), hingga Peraturan Menteri.

Kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, dimana terdapat (4) (empat) dimensi utama yang harus diterapkan oleh kepala sekolah: (1). pengaruh ideal (*idealized influence*) atau karisma; (2). motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan (4). konsiderasi individu (*individual consideration*). Dan keunggulan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni, mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah dan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, sekolah berubah dari sistem yang sekadar berorientasi pada nilai akademis menjadi lingkungan holistik yang mengintegrasikan kecerdasan intelektual dengan nilai-nilai moral (seperti religius, disiplin, dan tanggung jawab). Sementara kelemahan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni :kurangnya kejelasan konseptual , ketergantungan pada sosok kepala sekolah (karisma), bersifat sangat menguras waktu, beban kerja guru dan kelelahan (burnout) dan tidak cocok untuk seluruh karakter bawahan. Maka unsur-

unsur penting dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni, pengaruh *idealized* (keteladanan), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individual (perhatian personal) dan pemberdayaan dan kolaborasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, menginspirasi, dan mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan bersama, misalnya menransformasikan visi menjadi realita atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama di dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015), seorang kepala sekolah merupakan sentral dari pemimpin pendidikan yang memiliki sebuah kebijakan untuk dapat memimpin suatu sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional mempunyai kaitan erat dengan hasil kinerja seseorang karena keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menggerakkan dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan sangat tergantung pada kewibawaan pemimpin itu sendiri dan bagaimana menciptakan sebuah kerjasama yang baik dalam diri setiap bawahan maupun pimpinan itu sendiri (Sihotang, 2020).

Pemerintah Indonesia terus berupaya meningkatkan kualitas pendidikan nasional melalui berbagai kebijakan strategis. Salah satu langkah konkret adalah penguatan pendidikan karakter yang diintegrasikan ke dalam kurikulum di seluruh jenjang pendidikan (Kemendikbud, 2017). Upaya ini merupakan respons terhadap kondisi pendidikan yang dinilai hanya menghasilkan lulusan dengan kemampuan kognitif tinggi, namun minim dalam hal integritas dan moralitas (Kurniawan, 2020). Fenomena sosial seperti korupsi, intoleransi, kekerasan, dan penyalahgunaan narkoba menjadi indikator lemahnya pendidikan karakter di tengah masyarakat

(Wibowo, 2018). Dalam berbagai diskusi publik dan media, banyak pihak menyoroti pentingnya penanaman nilai karakter sejak dini melalui institusi pendidikan (Sutrisno, 2022). Ketimpangan antara capaian akademik dan pembentukan kepribadian inilah yang mendorong pentingnya redefinisi peran kepala sekolah dalam mendukung pendidikan karakter yang holistik (Nasution, 2021). Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengarahkan visi dan misi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang berorientasi pada pembentukan karakter peserta didik (Mulyasa, 2018). Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga harus mampu membangun budaya sekolah yang bernilai dan bermakna (Suryadi, 2020).

Kepala sekolah yang profesional harus mampu menjadi teladan, memfasilitasi lingkungan pembelajaran yang kondusif, serta memberdayakan guru dan peserta didik melalui nilai-nilai integritas, tanggung jawab, dan kolaborasi. Pendidikan karakter yang efektif memerlukan sinergi antara kurikulum, keteladanan, dan sistem manajemen sekolah yang humanis dan partisipatif (Rahmawati, 2021). Untuk itu, pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif menjadi kunci dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang mendukung karakter unggul (Wijaya, 2023).

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam memimpin akan berdampak kepada kinerja guru serta dalam hal menciptakan suasana lingkungan sekolah yang nyaman serta kondusif. Oleh sebab itu, kepemimpinan penerapan transformasional dilingkungan sekolah bagi seorang kepala sekolah haruslah tepat. Dasar yang harus dimiliki dalam sebuah organisasi yakni kinerja. Apabila sebuah

organisasi mencapai puncak kesuksesan hal tersebut dikarenakan tidak terlepas dari campur tangan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, menjalankan tujuan organisasi serta menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditentukan sebelumnya (Komala, 2023). Jika terdapat kegagalan di dalam menjalankan sebuah organisasi maka seorang pemimpin harus mampu memberikan tanggung jawab atas kegagalan yang ditimbulkan serta mencari Solusi dari permasalahan tersebut. Untuk itu adanya komunikasi serta koordinasi yang baik antara seorang pemimpin dengan bawahan akan mempermudah pelaksanaan kegiatan. Kepala sekolah akan mengetahui kegiatan yang sudah berjalan dengan baik dan kegiatan yang dirasa kurang maksimal (Wulandari, 2023)

Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling dihargai dalam dunia pendidikan, terutama karena potensinya dalam meningkatkan kinerja guru (Purwanto, et.al., 2020). Analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru menjadi sangat relevan dalam konteks upaya meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya di Sekolah Dasar. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahannya, memiliki dampak signifikan pada berbagai aspek kinerja guru, mulai dari motivasi hingga kreativitas dalam mengajar (Nuraini, 2021).

Budaya sekolah merupakan elemen penting yang menentukan kualitas proses maupun hasil pendidikan. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Di sekolah, budaya tercermin dalam nilai, kebiasaan, aturan, gaya kerja, serta pola interaksi yang terjadi

antara seluruh warga sekolah. Budaya sekolah inovatif adalah budaya yang mendorong kreativitas, keberanian mencoba hal baru, pemanfaatan teknologi, serta penerapan praktik-praktik pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan zaman. Sementara budaya kolaboratif merujuk pada suasana kerja yang mendukung kerja sama, keterbukaan, komunikasi efektif, serta saling mendukung antarguru, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional tidak hanya harus memiliki kemampuan manajerial, tetapi juga keterampilan interpersonal, kemampuan komunikasi, serta sensitivitas sosial dalam memahami kebutuhan guru dan siswa. Pemimpin transformasional di sekolah berperan sebagai katalisator perubahan yang mampu menggerakkan potensi seluruh warga sekolah. Pengaruh ideal yang dimiliki pemimpin (*idealized influence*) menjadi teladan bagi guru untuk menumbuhkan inovasi pembelajaran. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) mendorong guru untuk bekerja lebih semangat dalam mewujudkan visi sekolah. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) menantang guru untuk berpikir di luar kebiasaan, menciptakan strategi pembelajaran kreatif, serta menggunakan teknologi secara lebih efektif. Sementara perhatian individual (*individualized consideration*) membantu guru untuk berkembang sesuai kebutuhan masing-masing, sehingga tercipta suasana kerja yang saling mendukung.

Kajian literatur menunjukkan bahwa *idealized influence* merupakan fondasi utama munculnya budaya inovatif di sekolah. Kepala sekolah yang menjadi teladan akan mendorong guru untuk lebih berani berinovasi dan bertanggung jawab terhadap pembelajaran (Northouse, 2021). Guru cenderung mengikuti perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, ketegasan, dan komitmen pada mutu pendidikan. Di berbagai

penelitian, termasuk penelitian Mulyani dan Yusuf (2019), kepala sekolah yang mampu menunjukkan keteladanan dalam hal kedisiplinan, tanggung jawab, serta komitmen terhadap perkembangan teknologi pembelajaran terbukti mendorong guru untuk melakukan inovasi seperti penggunaan media digital, penerapan model pembelajaran aktif, dan pembuatan perangkat pembelajaran kreatif.

4.2.2. Pembahasan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sementara dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi kepemimpinan transformasional sangat krusial bagi kepala sekolah untuk menggerakkan perubahan dinamis, mendorong inovasi, dan meningkatkan motivasi guru. Dimana strategi kepemimpinan transformasional yang efektif berfokus pada empat dimensi utama: memberikan teladan berintegritas, menginspirasi dengan visi yang jelas, menstimulasi inovasi, dan memberikan perhatian personal kepada guru serta siswa.
2. Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, yakni : (1). Strategi Keteladanan dan Karisma (*Idealized Influence*); (2). Strategi Visi dan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*); (3). Strategi Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*); (4). Strategi Perhatian Individual (*Individualized Consideration*); dan (5). Strategi Penguatan Budaya dan Lingkungan Sekolah.

3. Aksi penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dan berdasarkan hasil yang di peroleh, maka harus dilakukan melalui 5 langkahh utama, yakni: (1). keteladanan dan karisma (*idealized influence*); (2). visi dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); (4). perhatian individual (*individualized consideration*); dan (5). penguatan budaya dan lingkungan sekolah.
4. Keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sangat bergantung pada empat dimensi utama, yakni : (1). Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*); (2). Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*); (3). Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*); dan (4). Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*). Keberhasilan penerapan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter diukur melalui bukti peningkatan pada: (1). terbentuknya budaya sekolah (*school culture*); (2). peningkatan kinerja guru; (3). lingkungan pembelajaran yang kondusif.
5. Keunggulan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, diantaranya: (1). membangun visi bersama; (2). mendorong keteladanan (*idealized influence*); (3). pemberdayaan guru; dan (4). menciptakan budaya sekolah positif. Sedangkan kelemahan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, diantaranya: (1). membutuhkan waktu lama; (2). sangat bergantung pada figur pemimpin; (3). potensi resistensi; dan (4). beban kerja tambahan.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor strategis dalam membentuk arah, nilai, dan praktik organisasi sekolah. Dalam arah kebijakan pendidikan yang terus berubah, percepatan disrupsi teknologi, serta meningkatnya tuntutan mutu pendidikan, sekolah tidak lagi cukup sekadar menyesuaikan diri pada tataran struktural. Sekolah juga dituntut melakukan transformasi pada dimensi kultural agar mampu merespons dinamika dan ekspektasi pemangku kepentingan secara berkelanjutan. kepemimpinan transformasional dapat dijadikan strategi yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. (Puspita et.al, 2025).

Budaya sekolah sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama warga sekolah berfungsi sebagai kerangka makna kolektif yang mengarahkan perilaku dan kinerja organisasi. Dalam perspektif ini, kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena menekankan pada dimensi pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*) sebagaimana dirumuskan oleh Bernard M. Bass (Northouse, 2016). Model tersebut diyakini mampu menggerakkan perubahan nilai dan komitmen kolektif dalam organisasi pendidikan.

Rumanti et al., (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap sekolah berkarakter, komitmen organisasi, dan kinerja guru, serta berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui mediasi sekolah berkarakter dan komitmen organisasi. Leithwood & Jantzi (1999) juga berpendapat bahwa praktik-praktik transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan kapasitas organisasi sekaligus memperkuat komitmen para anggotanya. Demikian pula, riset yang dilakukan oleh Alzoraiki et al., (2024)

tentang kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah yang positif secara signifikan memprediksi peningkatan kinerja pengajaran, dengan sekolah berkarakter berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Dimensi *idealized influence* merupakan aspek fundamental dalam kepemimpinan transformasional yang menekankan Kapasitas kepala sekolah untuk menjadi teladan moral, profesional, dan etis, sehingga melalui konsistensi perilaku yang selaras dengan nilai yang ditanamkan kepada guru dan peserta didik (Al-Fitrie et al., 2026). Kepala sekolah yang menunjukkan konsistensi antara nilai yang diucapkan dan perilaku yang ditampilkan akan membangun legitimasi kepemimpinan, sehingga memperoleh kepercayaan dari guru dan tenaga kependidikan (Northouse, 2016). Dalam konteks sekolah, keteladanan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam membentuk norma perilaku yang kemudian berkembang menjadi sekolah berkarakter.

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, dimensi *inspirational motivation* merujuk pada kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi organisasi secara jelas, membangun optimisme kolektif, serta menginspirasi anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap tujuan bersama (Northouse, 2016). Visi yang dikomunikasikan secara efektif tidak hanya berfungsi sebagai arah strategis organisasi, tetapi juga sebagai sumber motivasi yang mampu menyatukan komitmen individu dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi pendidikan, (Leithwood & Jantzi, 1999) menegaskan bahwa kepala sekolah yang transformasional berperan penting dalam membangun visi bersama (*shared vision*) yang mampu menggerakkan partisipasi kolektif guru dalam proses perubahan sekolah. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa strategi artikulasi visi menjadi salah satu praktik kepemimpinan transformasional yang dominan dalam membangun sekolah

berkarakter. Penelitian Kidam & Isyanto (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan melalui perumusan visi berbasis mutu yang dikomunikasikan secara persuasif dan berulang dalam berbagai forum formal maupun informal. Kepala sekolah tidak sekadar merumuskan dan menetapkan tujuan institusi, tetapi juga mendorong serta memberdayakan guru untuk mencapai tujuan tersebut melalui keterlibatan aktif dan penguatan pengembangan profesional. Melalui proses komunikasi yang konsisten, visi sekolah menjadi referensi bersama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pendidikan.

Strategi berikutnya adalah pengembangan budaya reflektif dan kolaboratif melalui komunitas belajar, supervisi akademik, serta praktik lesson study. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, dimensi *intellectual stimulation* menekankan kemampuan pemimpin dalam mendorong anggota organisasi untuk berpikir kritis, mengeksplorasi ide baru, serta berani melakukan inovasi dalam praktik kerja (Bass & Riggio, 2006). Seorang pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam memberikan instruksi, tetapi juga menciptakan iklim organisasi yang mendukung pengembangan pembelajaran profesional yang berkesinambungan.

Fitrie et al. (2026) menyoroti bahwa sikap dan perilaku pemimpin transformasional berlandaskan pada pemahaman intelektual terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang kemudian diwujudkan dalam kinerja yang produktif. Dalam praktiknya, pemimpin mampu menggali ide dan solusi kreatif dari anggota organisasi sekaligus mendorong mereka untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi profesionalnya. Hal ini sejalan dengan temuan Rumanti Sri et al., (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap

budaya sekolah dan kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui penguatan komitmen organisasi yang mendorong keterlibatan serta tanggung jawab profesional guru. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, kepala sekolah berperan mendorong guru untuk mengkaji praktik pembelajaran secara reflektif dan terbuka terhadap inovasi pedagogis. Kepala sekolah juga memberikan ruang otonomi profesional sekaligus tantangan intelektual bagi guru untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan Supendi et al. (2025). Selain itu, kepala sekolah dapat berperan sebagai fasilitator pemecahan masalah organisasi dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan.

Dimensi *individualized consideration* tercermin dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan profesional guru. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengarah organisasi, tetapi juga sebagai pembina yang membangun hubungan interpersonal berbasis kepercayaan (*trust-based leadership*), sehingga guru merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap sekolah (Northouse, 2016).

Strategi tersebut diwujudkan melalui pembinaan individual, pemberian penghargaan atas kinerja, serta dukungan terhadap pengembangan profesional guru melalui pelatihan, supervisi akademik, dan kesempatan refleksi pembelajaran. Melalui pendekatan relasional ini, kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang suportif sehingga mendorong keterlibatan aktif guru dalam proses perubahan dan penguatan budaya sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut, Tiftazani et al., (2025) menyatakan bahwa pemimpin transformasional pada dimensi ini dituntut mampu menghargai dan memanusiakan setiap individu sehingga mereka merasa memiliki martabat serta pengakuan dalam organisasi. Hal ini ditunjukkan melalui kemampuan kepala sekolah memahami status, peran, dan harapan anggota organisasi secara tepat, serta memberikan ruang bagi guru untuk lebih aktif dan proaktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Ketika guru merasa diperhatikan dan difasilitasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat serta lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan dalam praktik pembelajaran (Alzoraiki et al., 2023; Supendi et al., 2025).

Secara teoretis, proses internalisasi nilai dalam organisasi pendidikan dapat dijelaskan melalui teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi berkembang melalui tiga level utama, yaitu artefak (simbol dan praktik yang terlihat), nilai yang dianut (*espoused values*), serta asumsi dasar yang menjadi keyakinan bersama anggota organisasi. Dalam konteks sekolah, internalisasi nilai terjadi ketika nilai yang dirumuskan secara formal oleh pimpinan sekolah diterjemahkan ke dalam kebijakan, kebiasaan, serta interaksi sosial yang berulang sehingga akhirnya menjadi norma kolektif yang diterima oleh seluruh warga sekolah.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai sekolah berlangsung melalui mekanisme yang sistematis dan berkelanjutan. Penelitian Maunah (2016) menemukan bahwa internalisasi nilai dalam budaya sekolah dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan pembiasaan seperti salam pagi, budaya 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun), kegiatan literasi, serta aktivitas kebudayaan

yang dilakukan secara rutin dalam kehidupan sekolah. Praktik pembiasaan tersebut berfungsi sebagai sarana sosialisasi nilai sehingga peserta didik dan warga sekolah secara bertahap mengadopsi nilai yang diharapkan. Selain melalui pembiasaan, internalisasi nilai juga dapat dilakukan melalui integrasi dalam sistem manajemen sekolah. Nilai-nilai seperti religiusitas, kejujuran, kedisiplinan, dan kebersamaan dapat ditanamkan secara efektif melalui integrasi dalam kurikulum (Hidayati et al., 2020; Suyatno et al., 2019), manajemen peserta didik, serta pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan. Integrasi ini memastikan bahwa nilai sekolah tidak hanya disampaikan melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui praktik organisasi dan interaksi sosial dalam kehidupan sekolah (Trinidad, 2024).

4.2.3. Pembahasan Aspek Pendukung Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian aspek pendukung keberhasilan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sementara dapat disimpulkan bahwa :

1. Keberhasilan bergantung pada 6 unsur, yakni : (1). Keteladanan dan Integritas (Karisma); (2). Visi dan Misi yang Jelas; (3). Pemberdayaan dan Motivasi Guru (Stimulasi Intelektual); (4). Kolaborasi dan Dukungan Sosial; (5). Iklim Sekolah yang Kondusif; dan (6). Sistem *Reward and Punishment* yang Adil..
2. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter masih dihadapkan pada beberapa hambatan berupa resistensi terhadap

perubahan dari warga sekolah, kurangnya pelatihan kompetensi karakter bagi tenaga pendidik, keterbatasan sumber daya dan fasilitas, serta kurangnya konsistensi keteladanan yang didukung oleh sistem evaluasi yang objektif. Hal ini pihak sekolah menghadapi tantangan berikut : (1). resistensi dan mindset warga sekolah; (2). keterbatasan kompetensi dan pelatihan SDM; (3). masalah fasilitas dan lingkungan pendukung; dan (4). kurangnya sistem evaluasi dan keteladanan.

3. Faktor keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter diukur dengan indikator pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang bersifat individu (*individualized consideration*).

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah tidak hanya ditentukan oleh karakteristik pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, budaya, dan lingkungan pendidikan. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta memberdayakan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama melalui perubahan nilai dan pola kerja kolektif (Bass & Avolio, 1993). Namun, efektivitas implementasi strategi kepemimpinan tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi internal maupun eksternal organisasi sekolah.

Salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah budaya organisasi sekolah yang terbuka terhadap perubahan. Sekolah berkarakter yang kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran memungkinkan nilai-nilai transformasional seperti inovasi, kerja sama, dan komitmen profesional berkembang secara optimal (Komara et al., 2025).

Dalam perspektif budaya organisasi, nilai dan norma yang berkembang dalam institusi pendidikan akan memperkuat proses perubahan apabila didukung oleh kesadaran kolektif warga sekolah (Schein, 2010).

Penelitian menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya kolaboratif cenderung lebih mudah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional karena guru memiliki tingkat keterlibatan dan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi (Leithwood et al., 2020). Faktor pendukung lainnya adalah kompetensi profesional dan kesiapan guru dalam menerima perubahan. Guru yang memiliki motivasi tinggi untuk berkembang, terbuka terhadap inovasi pembelajaran, serta aktif dalam komunitas belajar profesional akan lebih responsif terhadap strategi kepemimpinan transformasional.

Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mendorong pengembangan profesional melalui supervisi akademik, pelatihan, serta kegiatan refleksi bersama. Penelitian Setyaningsih & Sunaryo (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu meningkatkan komitmen guru terhadap peningkatan mutu pembelajaran apabila didukung oleh budaya belajar profesional yang kuat.

Selain itu, dukungan struktural dan kebijakan pendidikan juga menjadi faktor penting dalam memperkuat implementasi kepemimpinan transformasional (Sulastri & Sri Wartini, 2026). Kebijakan pendidikan yang memberikan ruang inovasi bagi sekolah, seperti otonomi pengelolaan sekolah dan pengembangan kurikulum berbasis kebutuhan peserta didik, memungkinkan kepala sekolah mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang lebih adaptif dan kreatif. Dalam konteks ini, dukungan dari pengawas sekolah, dinas pendidikan, serta partisipasi

masyarakat turut berkontribusi terhadap keberhasilan transformasi sekolah berkarakter.

Di sisi lain, implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitas strategi perubahan organisasi. Salah satu hambatan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari sebagian warga sekolah. Resistensi ini sering muncul karena kebiasaan kerja yang telah mengakar, ketidakpastian terhadap kebijakan baru, atau kurangnya pemahaman mengenai tujuan perubahan yang dilakukan oleh pimpinan sekolah. Dalam teori perubahan organisasi, resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena yang wajar terjadi ketika individu merasa nilai dan praktik yang selama ini dijalankan mengalami gangguan (Priantono et al., 2026).

Hambatan lain yang sering ditemukan adalah keterbatasan sumber daya organisasi, baik dalam bentuk sarana prasarana, dukungan teknologi, maupun kapasitas sumber daya manusia. Keterbatasan fasilitas pendidikan dapat menghambat implementasi inovasi pembelajaran yang menjadi bagian dari strategi kepemimpinan transformasional. Selain itu, beban administratif guru yang tinggi juga dapat mengurangi partisipasi mereka dalam kegiatan refleksi profesional atau kolaborasi pembelajaran yang seharusnya menjadi bagian dari penguatan budaya sekolah. Faktor penghambat berikutnya adalah kurangnya konsistensi dalam praktik kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional menuntut konsistensi antara nilai yang disampaikan dengan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Apabila kepala sekolah tidak mampu mempertahankan keteladanan, komunikasi visi yang jelas, serta dukungan yang berkelanjutan terhadap pengembangan guru, maka kepercayaan organisasi dapat menurun dan strategi transformasi budaya sekolah menjadi kurang efektif.

Keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang efektif dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendorong inovasi, serta meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan transformasional menjadi model yang relevan, karena menekankan visi yang jelas, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Model kepemimpinan ini mampu menginspirasi guru untuk mengembangkan kreativitas, memecahkan masalah secara inovatif, dan menciptakan budaya kerja kolaboratif (Yanto, Sukmawati, & Radiana, 2024).

Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dalam memajukan sekolah dan menerapkan Kurikulum Merdeka secara optimal, tercermin melalui perilaku kepemimpinan transformasional, antara lain memberi keteladanan dan berintegritas tinggi (Nafsiah & Makniyah, 2021), menggerakkan tim dengan visi dan semangat (Perdana & Bungai, 2020), mendorong kreativitas dan inovasi, serta memberikan perhatian personal untuk mengembangkan tiap anggota tim (Adzkiya, 2021).

4.2.4. Pembahasan Pengembangan Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkarakter

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian melalui analisis reduksi data hasil penelitian, khususnya pada unit kajian pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, sementara dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dianggap penting dan sangat krusial karena mampu menginspirasi perubahan positif, mendorong inovasi, dan memaksimalkan

potensi sumber daya manusia. Gaya ini menjembatani transisi dari sekadar manajemen rutinitas menuju pencapaian visi jangka panjang yang adaptif terhadap dinamika.

2. Proses pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter dilakukan melalui 5 tahapan utama: (1). perumusan visi dan misi bersama (*idealized influence*); (2). membangun budaya keteladanan (*inspirational motivation*); (3). stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); (4). pendekatan dan pertimbangan individual (*individualized consideration*); dan (5). evaluasi dan keberlanjutan.
3. Model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. kepala sekolah dapat menjalankan strategi utama melalui beberapa pilar berikut: (1). strategi menumbuhkan visi dan inspirasi (*idealized influence*); (2). strategi memotivasi secara intelektual (*inspirational motivation*); (3). strategi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan strategi perhatian yang bersifat individual (*individualized consideration*). Selanjutnya keberhasilan model kepemimpinan ini dapat diukur melalui terciptanya: (1). iklim sekolah yang positif; (2). pembiasaan rutin; dan (3). kinerja guru yang optimal.
4. Keunggulan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, diantaranya mampu menggerakkan seluruh warga sekolah melalui visi yang menginspirasi dan teladan moral. Model

ini menekankan keteladanan, pengembangan kapasitas guru, serta penguatan nilai-nilai karakter secara kolaboratif.

5. Tantangan pada penerapan model pengembangan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah berkarakter, khususnya di SD Negeri Mernek 03 Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, dihadapkan pada tantangan kultural dan struktural yang kompleks. Hambatan utamanya meliputi resistensi terhadap perubahan budaya kerja, kesenjangan kompetensi tenaga pendidik lintas generasi, serta kejelasan konseptual dalam mengukur keberhasilan pembentukan karakter siswa secara objektif. Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas, kepala sekolah dapat melakukan pendekatan sistematis dan kolaboratif dengan focus pada aspek : (1). keteladanan dan komunikasi terbuka; (2). pemberdayaan dan pelatihan; dan (3). pelibatan komunitas sekolah:.

Pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing, terutama di era globalisasi dan revolusi industri 4.0. Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana mentransfer ilmu, tetapi juga sebagai wadah pembentukan karakter, kreativitas, dan keterampilan peserta didik agar mampu menghadapi dinamika kehidupan. Di Indonesia, pemerintah melakukan berbagai reformasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, salah satunya melalui penerapan Kurikulum Merdeka yang menekankan pembelajaran berbasis proyek, penguatan karakter, dan diferensiasi sesuai minat serta bakat siswa (Berliani & Wahyuni, 2020). Keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang efektif dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendorong inovasi, serta

meningkatkan kinerja guru (Harefa et al., 2021). Kepemimpinan transformasional menjadi model yang relevan, karena menekankan visi yang jelas, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Model kepemimpinan ini mampu menginspirasi guru untuk mengembangkan kreativitas, memecahkan masalah secara inovatif, dan menciptakan budaya kerja kolaboratif (Yanto, Sukmawati, & Radiana, 2024).

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai permasalahan terkait kedisiplinan peserta didik, seperti keterlambatan datang ke sekolah, pelanggaran tata tertib, serta kurangnya kesadaran dalam menjalankan tanggung jawab sebagai pelajar. Hal ini menunjukkan bahwa pembentukan karakter disiplin belum sepenuhnya optimal dan memerlukan strategi kepemimpinan yang tepat dari kepala sekolah (Suryosubroto, 2010). Strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam mengatasi permasalahan tersebut. Strategi tersebut dapat berupa penegakan aturan yang konsisten, pemberian teladan, pembiasaan positif, serta penguatan kerja sama antara sekolah, guru, dan orang tua. Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu mengembangkan budaya sekolah yang mendukung terbentuknya karakter disiplin melalui pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan (Wahjosumidjo, 2011).

Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam memastikan implementasi aturan berjalan secara konsisten. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan dalam menciptakan budaya sekolah yang efektif dan kondusif (Mulyasa, 2013). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan siswa tidak hanya dilakukan melalui penerapan tata

tertib, tetapi juga melalui pembiasaan perilaku disiplin yang terintegrasi dalam kegiatan sehari-hari di sekolah (Widad & Mumtahanah, 2025).

Keteladanan ini memiliki pengaruh yang kuat karena peserta didik cenderung meniru perilaku yang mereka lihat dari figur pemimpin. Dalam teori kepemimpinan pendidikan, pemimpin yang efektif harus mampu menjadi contoh bagi bawahannya (Wahjosumidjo, 2011). Keteladanan kepala sekolah tercermin dalam perilaku sehari-hari seperti kedisiplinan waktu, komitmen terhadap tugas, serta interaksi profesional dengan guru, yang secara tidak langsung membentuk budaya sekolah yang positif (Marpaung et al., 2026).

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan yang kondusif melalui pendekatan keteladanan, sehingga nilai-nilai disiplin dapat terinternalisasi secara alami dalam kehidupan sekolah (Sapitri, 2025). Selain kepala sekolah, guru juga berperan sebagai teladan bagi peserta didik. Konsistensi antara ucapan dan tindakan guru akan memperkuat internalisasi nilai disiplin pada siswa. Dengan demikian, keteladanan menjadi faktor penting dalam keberhasilan pembentukan karakter.

Faktor-faktor ini menjadi tantangan bagi kepala sekolah dalam menerapkan strategi yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih holistik dan berkelanjutan. Keberhasilan strategi kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor pendukung meliputi kerja sama antara guru dan orang tua, serta lingkungan sekolah yang kondusif. Kolaborasi antara sekolah dan keluarga merupakan faktor penting dalam keberhasilan pendidikan karakter (Epstein, 2011).

Dampak ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan perubahan perilaku yang signifikan pada peserta didik. Kepemimpinan yang baik akan membentuk budaya sekolah yang kuat dan berorientasi pada nilai-nilai positif (Mulyasa, 2013). Strategi kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap peningkatan disiplin siswa, seperti meningkatnya kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab dalam belajar. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan perilaku positif siswa (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Lingkungan sekolah yang disiplin dapat meningkatkan prestasi dan keteraturan belajar siswa (Marzano, Waters, & McNulty, 2005). Selain itu, keberhasilan ini juga menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi mampu membentuk karakter jangka panjang pada peserta didik.