

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA SEKOLAH  
DENGAN RANGKAP TUGAS PADA ERA PENDIDIKAN 4.0 DI  
SMPN 3 CIKEMBAR**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana  
Pendidikan (S.Pd) Pada Program Studi Bimbingan dan Konseling



Disusun Oleh:

**Mohammad Faizal Al-Ghozali**

**5211211009**

**PROGRAM STUDI BIMBINGAN DAN KONSELING  
FAKULTAS BISNIS DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS TEKNOLOGI YOGYAKARTA  
TAHUN 2025**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tugas Akhir dengan judul “Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar” karya,

Nama : Mohamad Faizal Al-Ghozali

NIM : 5211211009

Program Studi : Bimbingan dan Konseling

Saya nyatakan telah saya baca dengan seksama dan telah memenuhi standar ilmiah sebagai Tugas Akhir jenjang Pendidikan Strata Satu (Sarjana).

Yogyakarta, 11 Juni, 2025  
Pembimbing,

Dr. Mustaqim Pabbajah, MA  
NIK 11 0713 062



## HALAMAN PENGESAHAN

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA SEKOLAH DENGAN RANGKAP TUGAS PADA ERA PENDIDIKAN 4.0 DI SMPN 3 CIKEBAR

Oleh:

Nama : Mohammad Faizal Al-Ghozali

NIM : 5211211009

Telah Dipertahankan dihadapan Dosen Penguji tanggal 05 Juni 2025  
dan Dinyatakan Lulus serta diterima sebagai salah satu Syarat  
untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
Pada Fakultas Bisnis & Humaniora  
Universitas Teknologi Yogyakarta

Dengan susunan Tim Penguji:

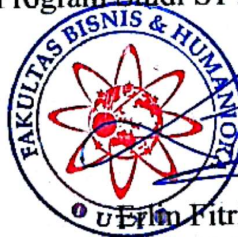
1. Nararya Rahadyan B, S.Pd., M.Pd

2. Ari Prasetyoaji, S.Pd., M.Pd

3. Dr. Mustaqim Pabbajah, MA

Mengetahui

Ketua Program Studi S1 Bimbingan dan Konseling



Erlin Fitria, S.Pd., M.Pd  
NIK. 11 0215 069

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini menyatakan bahwa yang tertulis dalam tugas akhir ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tugas akhir ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan karya ini.

Yogyakarta, 10 Juni, 2025

Yang membuat pernyataan



Mohamad Faizal Al-Ghozali  
NPM. 5211211009



## **MOTTO**

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

- QS Al-Insyirah : 6 –

“Kamu mungkin bisa menunda, tapi waktu tidak akan menunggu”

- Benjamin Franklin -

“Ulah taluk pedah jauh tong hoream pedah anggang jauh kudu dijugjug anggang  
kudu diteang”

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'alamin, penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat yang sangat luar biasa, memberikan kekuatan serta membekali penulis dengan ilmu pengetahuan. Atas karunia dan kekuatan yang Engkau berikan, akhirnya tugas akhir ini dapat diselesaikan tepat waktu. Sholawat serta salam semoga tercurah kepada Rasulullah SAW.

Tugas akhir yang telah diselesaikan ini, penulis dipersembahkan kepada orang-orang yang dicintai, yang berarti, serta memiliki andil besar dalam perjalanan hidup dan proses pencapaian penulis hingga saat ini. Karya ini penulis persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya, ayahanda Endik Sukandar, S.Pd.Kn dan ibu Deh Kurniasih yang selalu melangitkan doa-doanya menjaga anaknya dari jauh, yang selalu mengusahakan apa yang anaknya inginkan yang selalu menjadi sumber semangat yang tak pernah padam. Terima kasih atas doa yang tulus, kasih sayang yang tiada batas dan segala pengorbanan yang tak terhitung demi masa depan. Karya sederhana ini sebagai bukti bahwa cinta dan doa kalian tak pernah sia-sia.
2. Kedua saudara kandung saya. kakak saya Mohammad Haikal Al-Giffary, S.Sos dan adik Muhammad Fitra Al-Bukhari yang selalu menjadi penyemangat dalam menulis tugas akhir ini. Kakak, yang selalu menjadi sosok pelindung dan adik saya yang menjadi pengingat bahwa saya harus terus melangkah dan menjadi contoh yang layak diteladani. Walaupun perkelahian mewarnai hubungan persaudaraan ini.
3. Kepada uwa, mamang, bibi dan seluruh keluarga besar saya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup saya. Kalian adalah tempat saya tumbuh, dan belajar. Doa dan dukungan kalian, dalam bentuk apa pun, telah menjadi bahan bakar semangat saya untuk menyelesaikan tugas akhir.
4. Bapak Dr. Mustaqim Pabbajah, MA selaku dosen pembimbing saya yang memberikan kritik, saran dan masukan. Terima kasih atas waktu dan kesabaran yang bapak berikan selama saya menulis skripsi ini. Terima kasih atas nasihat dan penyemangat yang diberikan kepada saya. Terima kasih juga telah mempermudah setiap proses, membuka ruang konsultasi dengan lapang dan selalu memberikan jalan keluar ketika penulis merasa kesulitan. Terima kasih telah memberikan arahan mulai dari penentuan judul, penyusunan tugas akhir hingga menjelang ujian pendaran. Terima kasih juga atas ilmunya selama perkuliahan. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan dan diberikan alasan terbaik atas setiap kebaikan yang bapak berikan.
5. Bapak Nararya Rahadyan B, S.Pd., M.Pd selaku dosen wali saya selama menempuh pendidikan di Universitas Teknologi Yogyakarta, tidak hanya sebagai dosen wali tetapi juga menjadi sosok orang tua, mentor dan inspirator. Terima kasih telah berkenan menjaga saya selama berkuliah di Universitas Teknologi Yogyakarta. Terima kasih atas ilmu yang diberikan selama

- perkuliahan yang menjadi bekal penting dalam perjalanan akademik maupun kehidupan saya ke depan. Terima kasih atas kepercayaan yang telah diberikan kepada saya untuk mendampingi dalam akademik maupun berbagai kegiatan di kampus. Saya juga sangat menghargai setiap masukan dan motivasi yang Bapak berikan yang menjadi kekuatan dan semangat bagi saya untuk terus berkembang.
6. Seluruh dosen program studi bimbingan dan konseling yang telah berkenan berbagi ilmu dan pengalamannya. atas ilmu, bimbingan, arahan dan dukungan yang diberikan selama masa perkuliahan. Setiap pengajaran, arahan, serta motivasi dari Bapak dan Ibu dosen telah memberikan kontribusi besar dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan karakter saya. Semoga segala kebaikan dan dedikasi Bapak dan Ibu mendapat balasan yang melimpah dari Allah SWT.
  7. Teman-teman seperjuangan bimbingan dan konseling angkatan 2021. Terima kasih saya sampaikan kepada teman-teman kelas yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan perkuliahan saya.
  8. Terakhir, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada seorang anak laki-laki sederhana yang memiliki impian yang luar biasa bernama Mohammad Faizal Al-Ghozali. Terima kasih telah kuat menjalani setiap cobaan dan dapat bertahan setelah badai menerjang. Terima kasih telah tetap melangkah meski dihadapkan pada lelah, ragu, dan tekanan yang tak jarang membuat ingin menyerah. Terima kasih telah memilih untuk tidak menyerah, untuk terus berjuang, belajar dan tumbuh dalam proses yang tidak selalu mudah. Apa pun hasil dari perjalanan ini, saya bangga karena telah berani sampai di titik ini. Selesainya karya dan studi ini adalah bentuk pencapaian yang layak dirayakan untuk diri sendiri. Berbahagialah, dan teruslah melangkah dengan semangat untuk masa depan yang lebih baik.

## **PRAKATA**

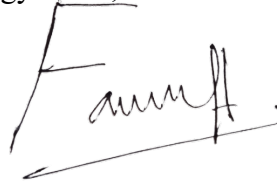
Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga Tugas Akhir yang berjudul "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas dalam Era Pendidikan 4.0" Kelancaran penulisan ini tidak terlepas dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Dr. Bambang Moertono S, MM., Akt., CA selaku Rektor Universitas Teknologi Yogyakarta.
2. Dr. Yohanes Radjaban, M.Hum selaku Dekan Fakultas Bisnis & Humaniora Universitas Teknologi Yogyakarta.
3. Erlin Fitria, S. Pd., M. Pd selaku Ketua Program Studi Bimbingan dan Konseling Fakultas Bisnis & Humaniora Universitas Teknologi Yogyakarta.
4. Nararya Rahadyan Budiyo S.Pd., M.Pd selaku Dosen wali Program Studi Bimbingan dan Konseling Angkatan 2021
5. Dr. Mustaqim Pabbajah, M.A selaku Dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti.
6. Seluruh Dosen Program Studi Bimbingan dan Konseling Universitas Teknologi Yogyakarta
7. Kepada kedua orang tua peneliti yang senantiasa mendukung dan mendoakan peneliti selama melaksanakan studi di Universitas Teknologi Yogyakarta
8. Kepada seluruh jajaran SMP Negeri 3 Cikembar yang telah memberikan izin, kesempatan, serta kerja sama yang baik sehingga sekolah tersebut

dapat dijadikan lokasi penelitian. Ucapan terima kasih saya sampaikan atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan selama proses pengumpulan data, sehingga tugas penyusunan akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Bimbingan dan Konseling.

Yogyakarta, 10 Juni 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Faizal', written over a horizontal line.

(Mohammad Faizal Al-Ghozali)

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Identifikasi Masalah .....	6
1.3    Batasan Masalah.....	6
1.4    Rumusan Masalah .....	7
1.5    Tujuan Penelitian.....	8
1.6    Manfaat Penelitian.....	8
1.6.1    Manfaat Teoritis.....	8
1.6.2    Manfaat Praktis.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1    Deskripsi Teoritis.....	11
2.1.1    Kepemimpinan Transformatif .....	11
2.1.2    Rangkap Tugas .....	18
2.1.3    Pendidikan 4.0 .....	20
2.2    Penelitian Relevan.....	27
2.3    Kerangka Berpikir .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>

3.1	Desain Penelitian .....	32
3.2	Langkah-Langkah Penelitian.....	33
3.3	Subjek Penelitian .....	35
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	36
3.5	Instrumen Penelitian.....	38
3.6	Uji Keabsahan Data .....	39
3.7	Teknik Analisa Data dan Interpretasi Data .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>43</b>
4.1	Deskripsi Seting Penelitian.....	43
4.1.1	Lokasi Penelitian .....	43
4.1.2	Visi dan Misi Sekolah.....	45
4.1.3	Sarana dan Prasarana .....	46
4.1.4	Jumlah Siswa .....	47
4.1.5	Waktu Penelitian.....	47
4.2	Deskripsi Subjek Penelitian.....	48
4.3	Hasil Penelitian.....	48
4.3.1	Praktik Kepemimpinan Transformatif yang Diterapkan oleh Kepala Sekolah .....	49
4.3.2	Faktor Pendorong Keberhasilan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah .....	69
4.3.3	Dampak Kepemimpinan Transformatif Terhadap Keberhasilan Sekolah Menghadapi Era Pendidikan 4.0.....	74
4.4	Pembahasan .....	78
4.4.1	Implementasi Kepemimpinan Transformatif di Lingkungan sekolah pada Era Pendidikan 4.0 .....	78
4.4.2	Determinasi Keberhasilan Kepemimpinan Transformatif oleh Kepala Sekolah .....	85
4.4.3	Kontribusi Kepemimpinan Transformatif Terhadap Keberhasilan Sekolah Menghadapi Era Pendidikan 4.0.....	88
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>91</b>
5.1	Kesimpulan.....	91
5.2	Saran .....	92

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>108</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Relevan.....	27
Tabel 4. 1 Daftar Sarana/Prasarana SMPN 3 Cikembar .....	46
Tabel 4. 2 Subjek Penelitian.....	48
Tabel 4. 3 Kompilasi Wawancara Praktik Kepemimpinan.....	65
Tabel 4. 4 Kompilasi Wawancara Faktor Pendorong .....	72
Tabel 4. 5 Kompilasi Wawancara Dampak Kepemimpinan.....	77

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tahap Revolusi Industri (Sumber: Datacakra.com) .....	21
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir .....	31
Gambar 4. 1 Letak SMP Negeri 3 Cikembar .....	44
Gambar 4. 2 Papan Nama Sekolah.....	45
Gambar 4. 3 Visi dan Misi Sekolah .....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

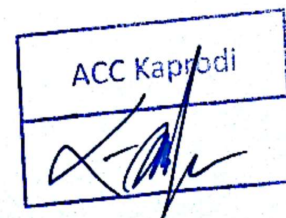
Lampiran 1. Surat Pernyataan Kesiediaan Informan .....	108
Lampiran 2. Kesiediaan Publikasi Nama dan Dokumentasi .....	113
Lampiran 3. Verbatim Wawancara Kepala Sekolah .....	114
Lampiran 4. Verbatim Wawancara Guru BK .....	118
Lampiran 5. Verbatim Wawancara Siswa.....	121
Lampiran 6. Dokumentasi Wawancara Bersama Kepala Sekolah .....	127
Lampiran 7. Dokumentasi Wawancara dengan Guru BK .....	128
Lampiran 8. Dokumentasi Wawancara dengan Siswa .....	128
Lampiran 9. Surat Izin Penelitian.....	129
Lampiran 10. Surat Keterangan Penelitian dari SMP Negeri 3 Cikembar.....	130
Lampiran 11. Struktur Organisasi SMP Negeri 3 Cikembar.....	131
Lampiran 12. Daftar Tenaga Pendidik SMP Negeri 3 Cikembar.....	132
Lampiran 13. Daftar Prestasi Akademik dan Non Akademik SMP Negeri 3 Cikembar .....	134
Lampiran 14. Koleksi Piala SMPN 3 Cikembar .....	136
Lampiran 15. Dokumentasi Kegiatan Salam Sapa.....	136
Lampiran 16. Pembentukan Karakter Melalui Sholat Dhuha .....	137
Lampiran 17. Integrasi Teknologi di Perpustakaan.....	137
Lampiran 18. Pemanfaatan Teknologi dalam Pembelajaran di Lab. Komputer .	137
Lampiran 19. Bukti Pagiasi Turnitin.....	138
Lampiran 20. Kisi-kisi Penelitian .....	139
Lampiran 21. Pedoman Wawancara Kepala Sekolah.....	141
Lampiran 22. Pedoman Wawancara Guru BK .....	144
Lampiran 23. Pedoman Wawancara Siswa .....	146
Lampiran 24. Pedoman Observasi .....	149

## ABSTRAK

Alghozali, Mohammad Faizal, 2025. "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar". Tugas Akhir. Program Studi Bimbingan dan Konseling Fakultas Bisnis dan Humaniora. Universitas Teknologi Yogyakarta. Pembimbing Dr. Mustaqim Pabbajah, MA

Kepala sekolah memegang peran dalam meningkatkan mutu pendidikan, terlebih pada era pendidikan 4.0 yang menuntut kemampuan adaptif, inovatif dan menguasai literasi digital. Di tengah keterbatasan sumber daya manusia, kepala sekolah lazim merangkap tugas sebagai guru, seperti yang terjadi di SMP Negeri 3 Cikembar. Penelitian ini didasarkan pada fenomena kepala sekolah dengan latar belakang bimbingan dan konseling yang tetap mampu menjalankan kepemimpinan transformatif secara efektif meskipun merangkap tugas. Berdasarkan latar belakang tersebut adapun rumusan masalah dalam penelitian ini *pertama*, bagaimana praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah dengan rangkap tugas, *kedua* apa faktor pendorong keberhasilannya, dan *ketiga* bagaimana implikasi kepemimpinan transformatif terhadap keberhasilan sekolah dalam menghadapi tantangan di era pendidikan 4.0. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memaparkan bentuk praktik kepemimpinan transformatif kepala sekolah rangkap tugas, mengidentifikasi faktor pendukung keberhasilan, serta memahami implikasi dari kepemimpinan tersebut terhadap keberhasilan sekolah menghadapi tantangan era pendidikan 4.0. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi yang kemudian dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan empat dimensi utama kepemimpinan transformatif yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Faktor pendorong keberhasilan meliputi Adanya komitmen pribadi, kemampuan dalam mengelola rangkap tugas, latar belakang pendidikan dari bimbingan dan konseling yang memfasilitasi komunikasi efektif dan empati, dukungan dari guru serta kesadaran akan tantangan di era pendidikan 4.0. Dampak dari kepemimpinan ini terlihat pada meningkatnya kompetensi guru terkait adaptasi dengan teknologi, semangat belajar siswa, serta terciptanya lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi dalam kegiatan pembelajaran berbasis teknologi. Simpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformatif dapat tetap diterapkan secara efektif meskipun dalam kondisi rangkap tugas, khususnya ketika kepala sekolah memiliki kompetensi komunikasi interpersonal yang tinggi dan kemampuan manajerial yang adaptif. Disarankan agar penelitian selanjutnya melakukan studi komparatif antar sekolah dengan karakteristik kepemimpinan yang berbeda-beda untuk memperkaya pemahaman dan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan di Indonesia.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformatif, Rangkap Tugas, Pendidikan 4.0

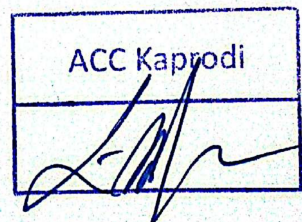


## ABSTRACT

**Alghozali, Mohammad Faizal. 2025.** *"Transformational Leadership of Principals with Dual Roles in the Era of Education 4.0 at SMPN 3 Cikembar."* Thesis. Guidance and Counseling Study Program, Faculty of Business and Humanities, University of Technology Yogyakarta. Supervisor: Dr. Mustaqim Pabbajah, MA.

The role of the school principal is pivotal in enhancing educational quality, particularly in the context of Education 4.0, which necessitates adaptive leadership, innovation, and digital literacy. In situations where human resources are limited, principals are often required to assume dual responsibilities as both instructional leaders and classroom teachers, as is the case at Junior High School 3 Cikembar. This study examines the unique phenomenon of a principal with a professional background in guidance and counseling who successfully enacts transformative leadership while simultaneously fulfilling teaching duties. Against this backdrop, the study seeks to address three key research questions: (1) How is transformative leadership enacted by principals who hold dual roles? (2) What are the driving factors that enable the success of such leadership? (3) What are the implications of transformative leadership for school performance in meeting the demands of Education 4.0? The primary objective of this research is to explore the practices of transformative leadership among principals with dual roles, to identify contributing success factors, and to analyze the implications of such leadership for school advancement in the digital age. A qualitative case study approach was employed, with data collected through observations, semi-structured interviews, and document analysis. The data were analyzed descriptively to identify emerging themes. The findings reveal that the principal consistently applied the four core components of transformative leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Several enabling factors contributed to the principal's effectiveness, including a strong personal commitment, the capacity to manage multiple responsibilities, a guidance and counseling background that facilitated empathetic and effective communication, collegial support from teachers, and an acute awareness of the challenges posed by Education 4.0. The outcomes of this leadership style were evident in enhanced teacher competencies in educational technology, increased student engagement, and the development of a collaborative, innovation-driven learning environment. In conclusion, transformative leadership can be effectively practiced even under the constraints of dual roles, particularly when supported by strong interpersonal communication skills and adaptive management capabilities. Future research is encouraged to undertake comparative studies across schools with diverse leadership models to enrich the discourse on educational leadership and contribute to the development of leadership theory and practice within the Indonesian education system.

**Keywords;** Transformational Leadership, Dual Roles, Education 4.0



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pendidikan merupakan salah satu faktor utama dalam pembangunan bangsa. Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah merupakan pemimpin di lingkungan sekolah yang memiliki peran krusial dalam menentukan arah dan keberhasilan program sekolah serta meningkatkan mutu pendidikan melalui berbagai strategi dan metode kepemimpinan (Artanti et al., 2024; Sutisna et al., 2023). Dalam era pendidikan 4.0, tuntutan terhadap kepala sekolah semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi dan transformasi sistem pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi, mampu beradaptasi dengan perubahan dan mampu menerapkan inovasi dalam proses pembelajaran. Kepemimpinan transformatif menjadi salah satu pendekatan yang diharapkan mampu menjawab tantangan tersebut. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformatif dituntut untuk memiliki visi yang jelas, mendorong perubahan dan membangun lingkungan sekolah yang inovatif.

Dalam era pendidikan 4.0, peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan semakin kompleks dan menuntut profesionalisme yang tinggi dan beradaptasi dengan tuntutan zaman (Nursyifa, 2019). Kepala sekolah diharapkan mampu mengelola sekolah dengan efektif, mengembangkan

kurikulum, membangun budaya sekolah yang kondusif serta meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam konteks ini, kepala sekolah dengan latar belakang bimbingan dan konseling (BK) memiliki potensi besar untuk menerapkan kepemimpinan transformatif yang berorientasi pada perubahan dan pengembangan sumber daya manusia. Kepala sekolah dengan pemahaman humanistik dalam bimbingan dan konseling dapat menerapkan kepemimpinan yang menekankan hubungan positif serta penghargaan terhadap martabat guru dan masyarakat (Fika et al., 2023; Warman et al., 2024; Widodo & Bedi, 2024). Dengan pendekatan yang berfokus pada pengembangan potensi individu, komunikasi yang efektif dan empati yang tinggi, kepala sekolah berlatar belakang bimbingan dan konseling diasumsikan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang lebih inklusif dan mendukung kesejahteraan siswa serta tenaga pendidik.

Pada sekolah yang memiliki keterbatasan tenaga pendidik, kepala sekolah lazim menjalankan perluasan tugas. Fenomena ini dapat berpotensi menimbulkan berbagai tantangan seperti keterbatasan waktu dan beban kerja yang tinggi. Meskipun demikian, jika dikelola dengan baik, kepala sekolah berlatar belakang bimbingan dan konseling dapat tetap menjalankan tugasnya secara efektif dengan memanfaatkan keterampilannya dalam proses kepemimpinan. Fenomena perluasan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah di Indonesia merupakan isu yang perlu mendapat perhatian. Beban kerja yang berlebihan ini berpotensi menurunkan efektivitas kepemimpinan akibat kesulitan membagi waktu (Tumangger et al., 2024).

Sehingga akhirnya dapat berdampak pada kualitas pendidikan serta kesejahteraan guru dan siswa.

Fenomena kepala sekolah yang merangkap tugas banyak terjadi di daerah dengan keterbatasan sumber daya manusia. Kondisi ini mengakibatkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas manajerial dan pedagogis, sehingga berpotensi menurunkan efektivitas kepemimpinan serta kualitas pendidikan di sekolah. Misalnya, di Langkat Sumatera Utara terdapat kepala sekolah yang memimpin hingga tiga sekolah di tiga kecamatan berbeda (Sumutpost.id, 2024). Selanjutnya, di Kota Manado kepala dinas melantik hingga empat kepala sekolah untuk menjadi plt di sekolah yang mengalami kekosongan pemimpin (Merdeka17.id, 2025). Dalam kasus lain terdapat ASN yang merangkap hingga tiga jabatan di waktu yang sama, yaitu sebagai Penilik Sekolah pada Dinas Pendidikan Deliserdang, sebagai Korwil Pendidikan Kecamatan Tanjung Morawa dan Plt. Kepala SD Negeri di Tanjung Morawa (okemedan.com, 2025). Pada wilayah lain terdapat 62 jabatan kepala sekolah diisi oleh plh yang juga menjadi kepala sekolah di tempat lain (Rakyatsulsel.fajar.co.id, 2025). Selain itu, terdapat pula kasus kepala sekolah merangkap jabatan di luar pendidikan, yaitu menjadi Kepala Desa (Radarjatim.id, 2025). Fenomena rangkap tugas kepala sekolah yang terjadi di berbagai daerah menunjukkan tantangan serius terhadap penerapan kepemimpinan transformatif dalam pendidikan.

Kepemimpinan transformatif menuntut pemimpin untuk memiliki fokus, visi dan kemampuan untuk mendorong perubahan positif. Kasus-kasus di Langkat, Manado, Deliserdang dan daerah lainnya menunjukkan bahwa kepala sekolah yang merangkap tugas cenderung kesulitan dalam melaksanakan perannya secara maksimal, baik dalam aspek manajerial maupun pedagogis akibat konflik peran yang terjadi didalamnya (Medina et al., 2019). Hal ini berpotensi memunculkan konflik peran, mengurangi efektivitas kepemimpinan dan kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan transformatif yang efektif menuntut kepala sekolah untuk berfokus pada peran strategis dalam mengelola perubahan dan meningkatkan mutu pendidikan di era pendidikan 4.0.

Hingga saat ini, penelitian mengenai kepemimpinan transformatif cenderung berfokus pada tiga aspek utama yang belum mencakup konteks kepala sekolah rangkap tugas dalam era pendidikan 4.0. *Pertama*, kepemimpinan transformatif pada konteks lembaga pendidikan islam yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan berbasis al-quran, perbaikan berkelanjutan dengan mendorong partisipasi staf dan menanamkan nilai-nilai Profetik dalam kepemimpinan seperti Shiddiq, Amanah, Tabligh, Fathanah (Kharisma et al., 2022; Mahfudh, 2022; Nengsih et al., 2024). *Kedua*, kepemimpinan transformatif pada aspek kepala daerah yang terfokus pada walikota yang menekankan pada komunikasi dan keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintahan (Lestari, 2017). *Ketiga*, kepemimpinan transformatif yang dilakukan oleh tokoh agama islam yang

menekankan pada inovasi dan pembaharuan yang dilakukan oleh K. H. Ahmad Dahlan dalam mendirikan Muhammadiyah dan mengembangkan pendidikan Islam (Rasyid, 2019). Dari ketiga penelitian yang telah dilakukan, belum ditemukan penelitian yang secara khusus membahas secara mendalam mengenai fenomena kepemimpinan transformatif dalam konteks kepala sekolah merangkap tugas dalam era pendidikan 4.0. Kurangnya kajian yang berfokus pada aspek ini menunjukkan bahwa masih terdapat celah penelitian yang perlu dieksplorasi lebih.

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah dengan latar belakang pendidikan bimbingan dan konseling dapat menerapkan kepemimpinan transformatif secara efektif yang menjadi kunci dalam mendorong perubahan positif di sekolah pada era pendidikan 4.0. Argumen utama yang mendasari studi ini adalah bahwa kepala sekolah yang memiliki latar belakang bimbingan dan konseling memiliki kecenderungan untuk mengedepankan pendekatan humanis dalam kepemimpinannya. Pemahaman yang mendalam tentang psikologis siswa, keterampilan komunikasi, serta empati yang tinggi menjadi modal utama bagi kepala sekolah berlatar belakang bimbingan dan konseling dalam membangun budaya sekolah yang inklusif dan suportif. Hal ini tercermin dalam kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 3 Cikembar yang merangkap tugas sebagai guru bimbingan dan konseling namun tetap mampu menjalankan perannya secara profesional serta membangun budaya sekolah yang inovatif dan inklusif.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi, antara lain:

1. Fenomena kepala sekolah yang merangkap tugas berpotensi menimbulkan konflik peran, mengurangi efektivitas kepemimpinan dan kualitas pendidikan di sekolah yang berdampak pada terganggunya fokus dalam menjalankan fungsi manajerial dan pedagogis secara optimal.
2. Belum terdapat pemahaman mengenai praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah merangkap tugas, khususnya dalam konteks guru bimbingan dan konseling.
3. Minimnya kajian empiris yang menggambarkan secara menyeluruh praktik kepemimpinan transformatif, faktor pendorong keberhasilan serta implikasi kepemimpinan transformatif kepala sekolah, terutama dalam konteks kepala sekolah yang merangkap tugas.

## 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka perlu adanya batasan dalam penelitian ini agar tidak terjadi penyimpangan pembahasan. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Fokus dalam penelitian ini adalah pada implementasi kepemimpinan transformatif kepala sekolah yang merangkap tugas dalam era pendidikan 4.0.

2. Penelitian ini mengambil studi kasus di SMP Negeri 3 Cikembar dengan fokus utama dalam penelitian ini adalah bentuk dari praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah yang merangkap tugas, faktor pendorong keberhasilan kepemimpinan tersebut dan implikasi kepemimpinan transformatif terhadap keberhasilan sekolah menghadapi era pendidikan 4.0.
3. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi wawancara dan studi dokumentasi.
4. Subjek utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai informan utama, dengan guru bimbingan dan konseling serta tiga pengurus Organisasi Siswa Intra Sekolah sebagai informan pendukung.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk melengkapi kajian sebelumnya dengan menelaah secara mendalam implementasi kepemimpinan transformatif kepala sekolah yang merangkap tugas dalam konteks Pendidikan 4.0. Fenomena kepala sekolah yang merangkap tugas dalam dunia pendidikan masih menjadi permasalahan yang belum terselesaikan secara komprehensif. Sejalan dengan itu tiga pertanyaan dapat dirumuskan:

1. Bagaimana praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah yang merangkap tugas sebagai guru bimbingan konseling?

2. Apa faktor yang mendorong keberhasilan kepemimpinan transformatif kepala sekolah merangkap tugas menjadi guru bimbingan konseling?
3. Bagaimana implikasi kepemimpinan transformatif kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah dalam menghadapi tantangan di era Pendidikan 4.0?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bentuk dari praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah yang merangkap tugas sebagai guru bimbingan konseling
2. Untuk mengetahui faktor yang mendorong keberhasilan kepemimpinan transformatif kepala sekolah merangkap tugas menjadi guru bimbingan konseling
3. Untuk mengetahui dampak dari kepemimpinan transformatif terhadap keberhasilan sekolah menghadapi era pendidikan 4.0

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian terkait kepemimpinan transformatif dalam konteks pendidikan yang berfokus pada kepala sekolah yang merangkap tugas di era Pendidikan 4.0. Penelitian ini mengkaji bagaimana kepala sekolah yang memiliki latar

belakang bimbingan dan konseling dapat menerapkan kepemimpinan transformatif dengan tujuan menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif dan adaptif serta berorientasi pada tujuan. Selain itu, penelitian ini juga memperluas cakupan teori kepemimpinan pendidikan dengan menghadirkan perspektif baru tentang pendekatan bimbingan dan konseling yang dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan transformatif. Kepala sekolah yang memiliki pemahaman mendalam tentang aspek psikologis dan sosial siswa diharapkan mampu mengelola sekolah secara lebih humanis dengan komunikasi yang efektif bagi siswa dan menciptakan lingkungan yang kondusif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan transformatif, tetapi juga memperkaya literatur akademik terkait kepemimpinan di sektor pendidikan. Selanjutnya penelitian ini juga membuka ruang diskusi bagi formulasi kebijakan pendidikan yang lebih efektif guna mendukung optimalisasi peran kepala sekolah dalam mengelola institusi pendidikan.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Kepala Sekolah, penelitian ini dapat memberikan wawasan terkait metode penerapan kepemimpinan transformatif secara efektif serta lebih mampu mengelola sekolah secara optimal, meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif dan adaptif terhadap perubahan di era Pendidikan 4.0.
2. Bagi guru bimbingan dan konseling, dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang bagaimana peran dan kemampuan seperti

membangun komunikasi yang lebih efektif dengan kepala sekolah, guru mata pelajaran, serta siswa dapat dioptimalkan dalam penerapan kepemimpinan yang lebih humanis dan berorientasi pada pengembangan potensi individu di sekolah.

3. Bagi guru dan tenaga kependidikan, dapat memberikan wawasan mengenai dampak kepemimpinan transformatif terhadap lingkungan kerja yang lebih inklusif dan berbasis pada pengembangan sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Deskripsi Teoritis**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformatif**

###### **A. Pengertian Kepemimpinan**

Kurt Lewin yang merupakan psikolog mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan antara pemimpin dan pengikut yang melibatkan pengaruh dan interaksi sosial (Farleni & Syadeli, 2023). Dalam penelitian lain kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam memengaruhi dan memfasilitasi individu dalam mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan berbagai jalan seperti ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan (Saputra & Ningsih, 2023). Hal tersebut sejalan dengan definisi kepemimpinan menurut Edwar Lyman Munson yang menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam mengatasi beragam anggota dengan tujuan mencapai hasil yang maksimal serta memperkecil kemungkinan konflik (Hutahaeen, 2021). Penelitian lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan proses pemimpin menggunakan sikap kepercayaan diri dalam berkomunikasi serta kebijaksanaan dalam mengatasi masalah yang bertujuan untuk memengaruhi pemikiran dan tindakan orang lain demi mencapai tujuan bersama (Mubarok, 2021). Senada dengan itu penelitian yang dilakukan

oleh Saputra (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan seorang pemimpin kepada bawahannya dalam mengarahkan, memotivasi dan memengaruhi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi namun dengan tetap melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan

Sementara itu menurut Benmira & Agboola, (2021) dalam penelitiannya mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni dalam memengaruhi, menggerakkan dan menginspirasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama dengan pendekatan yang dapat bersifat visioner, strategis, atau berbasis karakteristik tertentu yang melekat pada pemimpin. Sejalan dengan hal itu Ralph Stogdill dalam penelitian Muslim (2021) mendefinisikan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi bagi kegiatan suatu kelompok yang terorganisasi menuju tercapainya tujuan.

Berdasarkan berbagai perspektif yang telah diungkapkan di atas maka kesimpulan dari definisi kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan kemampuan individu dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan memfasilitasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Proses ini tidak hanya mengandalkan kekuasaan formal, tetapi juga melibatkan interaksi sosial, komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan yang bijaksana, serta kemampuan adaptasi terhadap situasi yang dihadapi. Kepemimpinan juga mencerminkan

perpaduan antara seni dan strategi dalam menginspirasi dan menggerakkan orang lain, baik melalui pendekatan visioner, karakter personal, maupun gaya kepemimpinan yang partisipatif dan situasional.

## **B. Pengertian Transformatif**

Transformatif adalah sebuah proses perubahan yang terjadi secara terus-menerus dan bertahap yang melibatkan dimensi waktu dengan tujuan mencapai kondisi yang lebih baik dari sebelumnya (Hakim, 2021). Senada dengan penelitian sebelumnya transformatif didefinisikan sebagai suatu proses perubahan yang memiliki tujuan untuk mengembangkan kemampuan khususnya dalam bidang kepemimpinan melalui stimulasi dan inspirasi yang biasanya dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dalam mencapai visi, misi guna mencapai hasil yang lebih baik (Katman & Akadira, 2023). Dalam penelitian lain dijelaskan bahwa transformatif merujuk pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengubah dan mempengaruhi perilaku serta karakter pengikutnya menuju pertumbuhan dan perubahan yang lebih baik dengan focus pada aspek spiritual dan moral (Aseng, 2022). Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Elya et al., (2024) mendefinisikan transformatif sebagai proses yang berfokus pada menciptakan perubahan positif dalam organisasi atau kelompok, dengan menginspirasi dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, serta menerapkan nilai-nilai Islam dalam setiap aspek kepemimpinan.

Di sisi lain, transformatif dalam konteks pendidikan adalah konsep pembelajaran yang berorientasi pada terbentuknya pembaruan perspektif individu menjadi lebih dewasa, bijaksana dan kritis (Falaq et al., 2022). Sejalan dengan penelitian sebelumnya, transformatif dalam kontes pendidikan didefinisikan sebagai proses perubahan dalam cara berpikir, memahami dan memaknai pengalaman belajar (Darti et al., 2023). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Marbun (2019) juga mendefinisikan transormatif sebagai pendekatan pengajaran dengan membawa perubahan oleh guru atau dosen dengan cara yang inspiratif dan edukatif.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa transformatif adalah suatu proses perubahan yang bersifat berkelanjutan dan sistematis yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi individu, terutama dalam aspek kepemimpinan. Proses ini melibatkan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan karakter pengikutnya agar berkembang secara optimal guna mencapai visi dan misi organisasi atau kelompok secara efektif.

### **C. Pengertian Kepemimpinan Transformatif**

Lahirnya teori kepemimpinan transformatif erat kaitannya dengan gelombang perembangan teori kepemimpinan. Teori ini pertama diperkenalkan oleh James McGregor Burns dalam bukunya (Munif, 2024). James McGregor Burn dalam penelitian yang dilakukan oleh

Munif (2024) mendefinisikan kepemimpinan transformatif sebagai proses seorang pemimpin dalam bawahannya guna mencapai tujuan yang lebih baik dengan cara pemimpin memberikan motivasi kerja untuk mencapai tujuannya. Selain itu Bernard M. Bass dalam penelitian Andarista & Kriswibowo (2023) menafsirkan sebagai pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada demokrasi dengan cara menunjukkan loyalitas, rasa hormat dan kepercayaan dengan tujuan memotivasi bawahan agar dapat bekerja lebih baik dari pemimpin.

Definisi kepemimpinan transformatif dalam ruang lingkup pendidikan adalah proses di mana pemimpin (kepala sekolah) berusaha untuk mewujudkan visi serta misi pendidikan dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan agar lebih efektif dan akuntabel (Hakim, 2021). Selanjutnya penelitian lain mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformatif adalah upaya seorang kepala sekolah untuk memengaruhi bawahannya agar tidak alergi terhadap perubahan, bahkan perubahan yang bersifat radikal dengan tujuan mencapai visi sekolah (Lizardo et al., 2024). Dalam penelitian lain kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai model kepemimpinan yang menekankan pada pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi dengan meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja unit, serta hubungan interpersonal, sekaligus mengurangi niat

untuk keluar dari organisasi (Widyatmoko et al., 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Katman & Akadira, (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif adalah sebuah sikap seorang pemimpin yang berkomitmen untuk membangun paradigma baru yang bersifat kolaboratif dengan cara menginspirasi dan memotivasi anggota yang dipimpin untuk mencapai hasil belajar yang lebih baik.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformatif dalam penelitian ini adalah suatu pendekatan dalam kepemimpinan sekolah yang berorientasi pada perubahan dan pengembangan. Dalam hal ini kepala sekolah berupaya menginspirasi, memotivasi, serta membangun komitmen warga sekolah untuk mencapai visi dan misi yang lebih baik. Pendekatan kepemimpinan ini menekankan pada kolaborasi, peningkatan mutu, serta adaptasi terhadap perubahan guna menciptakan lingkungan yang lebih efektif, akuntabel, dan inovatif dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **D. Indikator Kepemimpinan Transformatif**

Dalam konsep kepemimpinan transformatif terdapat 4 indikator yang harus terpenuhi. Bass dan Avolio dalam bukunya berjudul *“Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership”* yang terbit pada tahun 1994 mengemukakan bahwa ada empat indikator dalam kepemimpinan transformatif yang dikenal dengan konsep “4I”. Adapun 4 indikator tersebut menurut Nirwana (2023) *Pertama, Idealized Influence* atau pengaruh ideal, merupakan sikap seorang

pemimpin yang berperan sebagai teladan yang dihormati oleh orang yang dipimpinnya. Seperti sikap disiplin dan komitmen yang menjadi contoh bagi bawahannya. *Kedua, Inspirational Motivation* atau motivasi inspirasional, pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan. Motivasi tersebut dapat melalui nasehat dan dorongan. *Ketiga, Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual, selain pemimpin yang harus berpikir kreatif, pemimpin juga perlu mendorong anggota untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam sebuah proses. Biasanya hal tersebut didapatkan melalui diskusi dan kolaborasi, dengan tujuan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan ide-ide baru. *Keempat, Individualized consideration* atau pertimbangan individual, pemimpin harus responsif terhadap kebutuhan yang mendukung perkembangan individu atau anggota.

Sejalan dengan argumen diatas Widyatmoko et al., (2024) menekankan pada empat komponen utama dalam kepemimpinan transformatif. *Pertama*, stimulasi intelektual, pemimpin mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif serta mendukung inovasi yang dirancang oleh pengikutnya. *Kedua*, pertimbangan individual, pemimpin dengan pendekatan transformasional juga menitikberatkan pada perhatian dan dukungan yang diberikan kepada setiap individu untuk menunjang perkembangannya. *Ketiga*, motivasi inspiratif, pemimpin harus memiliki kemampuan dalam memberikan semangat dan dorongan kepada pengikutnya agar mereka memiliki motivasi yang

kuat dalam mencapai tujuan bersama. *Keempat*, pengaruh ideal, pemimpin bertindak sebagai contoh yang dapat diteladani oleh para pengikutnya.

### **2.1.2 Rangkap Tugas**

#### **A. Pengertian Rangkap Tugas**

Rangkap Tugas secara umum didefinisikan sebagai kondisi di mana seseorang menduduki lebih dari satu posisi dalam satu atau lebih di organisasi, institusi atau perusahaan, baik yang beroperasi dalam lingkup yang sama atau horizontal maupun yang memiliki cakupan yang berbeda atau vertikal (Harjono, 2022). Penelitian lain mendefinisikan bahwa rangkap tugas adalah suatu keadaan di mana individu memiliki dua atau lebih tugas yang didalamnya mencakup tanggung jawab, wewenang, dan tugas tambahan, baik dalam satu organisasi maupun di organisasi yang berbeda, dalam periode yang bersamaan, yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan (Aisyah & Pristyadi, 2022; Al-Ghozali et al., 2024). Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan maka dapat ditarik konklusi bahwa rangkap tugas adalah kondisi ketika seseorang secara bersamaan menduduki dua atau lebih posisi dalam satu atau beberapa institusi atau perusahaan sehingga individu tersebut mendapatkan perluasan tugas dan tanggung jawab. Keadaan ini dapat terjadi dalam lingkup yang sama maupun berbeda.

## B. Kategorisasi Rangkap Tugas

Praktik rangkap tugas yang terjadi dalam berbagai konteks dapat dikategorikan ke dalam dua jenis utama. *Pertama*, rangkap tugas berdasarkan sektor pekerjaan, yang merujuk pada individu yang memegang lebih dari satu posisi di bidang atau lingkup yang sama maupun berbeda. Contohnya, rangkap tugas di sektor pemerintahan seperti pejabat yang juga ditugaskan sebagai komisaris di Badan Usaha Milik Negara (Saputra et al., 2024). Contoh selanjutnya dalam rangkap tugas berdasarkan sektor pekerjaan adalah di sektor swasta contohnya seorang direktur perusahaan juga menjabat sebagai komisaris di perusahaan lain yang berdampak pada efektivitas pengawasan dan potensi konflik kepentingan (Anisah, 2023). Berikutnya rangkap jabatan yang terjadi di sektor pendidikan ketika kepala sekolah yang bertugas memimpin di dua sekolah (Ardiansyah et al., 2023). Berdasarkan uraian di atas maka rangkap tugas berdasarkan sektor pekerjaan terjadi ketika individu memegang lebih dari satu posisi dalam bidang yang sama atau berbeda, seperti di pemerintahan, swasta, dan pendidikan.

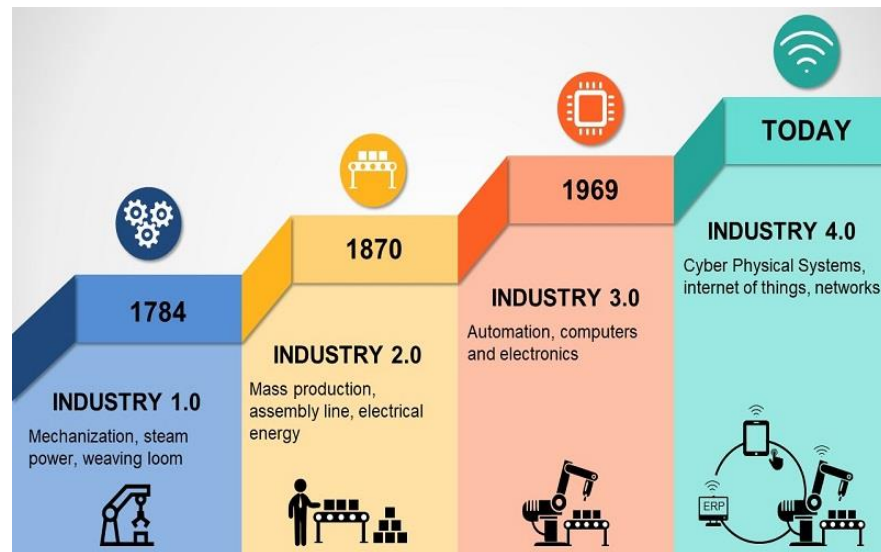
*Kedua*, rangkap tugas berdasarkan level jabatan, yang mengacu pada individu yang menempati beberapa posisi dengan tingkat kewenangan dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi atau institusi. Contohnya, rangkap tugas dalam jabatan struktural pada posisi kepemimpinan. Seperti seorang kepala instansi pemerintahan yang juga menjabat sebagai pejabat sementara sekda dan sebagai

pelaksana tugas Bupati (Kohongia & Achir, 2016). Berikutnya, rangkap tugas pada posisi fungsional yaitu jabatan yang lebih berorientasi pada keahlian atau keterampilan teknis. Contohnya seorang pegawai yang selain menjalankan tugas utamanya juga mengemban peran tambahan (Prameswari & Rizqi, 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut maka pada kategori level jabatan mencakup peran dengan kewenangan dan tanggung jawab berbeda dalam suatu organisasi, baik secara struktural maupun fungsional.

### **2.1.3 Pendidikan 4.0**

#### **A. Impikasi Revolusi Industri Terhadap Pendidikan**

Revolusi industri di benua Eropa bermula di negara Inggris lalu pada abad ke 19 mulai menyebar ke negara-negara di benua Eropa lainnya. Revolusi industri mengalami perkembangan melalui beberapa tahapan penting (Fajariah & Suryo, 2020). Awalnya, proses produksi dilakukan secara sederhana dalam sistem *Domestic System*, yaitu masyarakat memproduksi barang-barang secara manual di rumah masing-masing. Selanjutnya tahap *Manufacture*, yaitu mulai didirikannya pabrik-pabrik kecil di belakang rumah para majikan dan mempekerjakan puluhan pekerja. puncaknya berada pada *Factory System*, ditandai dengan penggunaan mesin-mesin industri berukuran besar seperti mesin uap yang ditemukan oleh James Watt.



Gambar 2. 1 Tahap Revolusi Industri (Sumber: [Datacakra.com](https://datacakra.com))

Revolusi Industri yang dimulai sekitar tahun 1784 ditandai dengan dialihkannya proses produksi manual ke mekanisasi melalui penggunaan mesin uap yang menggantikan tenaga manusia dan hewan, sehingga meningkatkan efisiensi dan skala produksi secara signifikan (Febrianti et al., 2021). Era ini berakhir pada tahun 1870-an dengan ditemukannya tenaga listrik, yang menjadi landasan bagi Revolusi Industri 2.0. Pada tahap ini, produksi massal mulai berkembang pesat dengan pemanfaatan listrik sebagai sumber energi utama, memberikan efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan era sebelumnya (Fitrianti et al., 2024). Masa ini juga ditandai oleh kontribusi penemu-penemu besar seperti Thomas Alva Edison dan Nikola Tesla. Selanjutnya, Revolusi Industri 3.0 muncul pada sekitar tahun 1970-an, ditandai dengan hadirnya mesin pintar, teknologi digital awal, komputersasi dan otomatisasi yang mulai menggantikan peran

manusia dalam berbagai aktivitas produksi, sekaligus menandai dimulainya era digitalisasi (Fitrianti et al., 2024). Seiring dengan meningkatnya kebutuhan global, dunia industri pun mengalami transformasi signifikan. Hal ini berlanjut pada Revolusi Industri 4.0, yang ditandai dengan pengembangan teknologi canggih seperti *Internet of Things (IoT)*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Machine Learning* dan *Cloud Computing*. Teknologi-teknologi tersebut menciptakan konektivitas antara manusia, data, dan mesin, serta mendorong lahirnya berbagai inovasi seperti layanan transportasi, transaksi digital termasuk belanja *online*. Di tingkat industri dan pendidikan, revolusi ini meningkatkan efisiensi melalui pemanfaatan *Big Data*, *Smart Manufacturing* dan sistem digital yang terintegrasi (Fitrianti et al., 2024). Revolusi Industri 4.0 membawa dampak besar pada berbagai sektor, salah satunya pendidikan. Era ini menuntut lembaga pendidikan untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam proses pembelajaran agar selaras dengan perkembangan industri. Pemanfaatan teknologi seperti internet, platform pembelajaran dan kecerdasan buatan menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas, aksesibilitas, dan relevansi pendidikan di era digital ini.

## **B. Pengertian Pendidikan 4.0**

Pendidikan 4.0 merupakan paradigma dalam menghadapi kebutuhan revolusi industri 4.0 melalui penyesuaian kurikulum sesuai dengan situasi saat ini (Theffidy, 2020). Sedangkan Puspitasari (2022) melihat

pendidikan 4.0 sebagai cara mendidik dengan mengintegrasikan teknologi *cyber* ke dalam pembelajaran. Penelitian oleh Susilo et al (2024) dan Yanti et al (2024) menyatakan bahwa pendidikan 4.0 merepresentasikan suatu pergeseran paradigma yang lahir dari Revolusi Industri 4.0, ditandai oleh integrasi teknologi digital ke dalam sistem pendidikan konvensional yang mengubah cara manusia hidup, bekerja dan belajar. Lebih lanjut pendidikan 4.0 merupakan evolusi dari sistem pendidikan sebelumnya, yang menekankan pada kebutuhan untuk menyelaraskan pendidikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri masa depan (Tandon & Tandon, 2020).

Pendidikan 4.0 adalah pendekatan pembelajaran berbasis inovasi dan teknologi digital yang menciptakan lingkungan belajar fleksibel, adaptif, dan kolaboratif, serta berorientasi pada pengembangan kompetensi, literasi digital, dan daya saing sumber daya manusia di tingkat nasional maupun internasional. (Mahmudah & Putra, 2021; Pratidhina, 2020; Salmi et al., 2023). Pada penelitian lain pendidikan 4.0 didefinisikan sebagai sebuah metode dalam pendidikan yang mengintegrasikan teknologi digital secara luas dalam proses pembelajaran untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0 dengan model pembelajaran yang fleksibel serta menekankan pada inovasi dan kreativitas (Oktika, 2022). Selanjutnya Anggoro & Sari, (2021) mendefinisikan pendidikan 4.0 adalah sistem pendidikan yang berbasis *cyber system* yang digunakan secara luas

untuk mendukung pembelajaran yang fleksibel, efisien, dan tidak terbatas oleh ruang dan waktu yang bertujuan agar peserta didik mengakses sumber belajar yang luas serta meningkatkan interaktivitas dalam pembelajaran.

Maka berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan 4.0 adalah pendekatan pembelajaran yang berkebang akiat revolusi industri 4.0 dengan mengintegrasikan teknologi digital secara luas untuk menciptakan lingkungan belajar yang fleksibel, adaptif, inovatif, dan berbasis kebutuhan industri, dengan menekankan pengembangan kompetensi, kreativitas, serta daya saing global. Dalam era pendidikan 4.0 diperlukan keterampilan literasi digital oleh guru dan siswa, peningkatan kompetensi guru, kemampuan multi peran tenaga pendidik, komunikasi yang efektif serta jaringan profesional.

### **C. Dimensi Pendidikan 4.0**

Dalam pendidikan era 4.0 terdapat tiga dimensi utama yang menjadi fokus utama dalam pengembangannya Menurut (Yanti et al., 2024). *Pertama kurikulum*, yaitu dengan cara penyesuaian kurikulum dengan menekankan pembelajaran berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), Internet of Things (IoT), big data, dan komputer, serta penguatan bidang STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) untuk memenuhi kebutuhan industri 4.0. *Kedua teknologi*, yaitu dengan cara mengintegrasikan teknologi digital dalam proses pembelajaran, seperti penggunaan *platform e-learning*, alat

kolaborasi daring dan aplikasi pembelajaran interaktif, guna menciptakan lingkungan belajar yang fleksibel dan adaptif. *Ketiga keterampilan peserta didik*, yaitu berfokus pada pengembangan keterampilan abad ke-21, termasuk berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, literasi digital dan literasi teknologi, untuk mempersiapkan peserta didik menghadapi tantangan di era digital.

#### **D. Karakteristik Pendidikan 4.0**

Pendidikan 4.0 memiliki tujuh karakteristik dalam unsur pengajarannya sebagaimana yang diungkapkan oleh Firman, (2018). *Pertama*, pembelajaran berorientasi pada peserta didik (*student-centered learning*) sehingga memungkinkan peserta didik memperoleh pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan minat serta kecepatan belajar masing-masing yang dapat menciptakan proses pembelajaran yang lebih personal, efektif, dan adaptif terhadap kebutuhan individu. *Kedua*, pembelajaran yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dalam mengeksplorasi pengetahuan secara mandiri melalui berbagai sumber informasi berbasis daring maupun luring, sehingga mendukung terciptanya budaya belajar sepanjang hayat (*life-long learning*). *Ketiga*, pembelajaran menggunakan *Information and Communication Technology* (ICT) dan perangkat pembelajaran virtual yang bertujuan untuk memberikan fleksibilitas bagi peserta didik dalam mengakses sumber belajar yang berkualitas, mengumpulkan dan menganalisis data, serta menyusun laporan dan mempresentasikan hasil

pembelajaran secara efektif. *Keempat*, Pembelajaran menekankan pendekatan *hands-on* melalui metode *flipped classroom*. Yaitu peserta didik mempelajari aspek teoretis secara mandiri terlebih dahulu di rumah dan melaksanakan praktik di kelas. Metode ini mendorong kemandirian dalam belajar (*self-learning*) serta mengefisienkan waktu pembelajaran di sekolah untuk pengembangan kompetensi secara lebih mendalam. *Kelima*, pembelajaran yang menekankan pada peningkatan *soft skills* seperti berpikir kritis, kreativitas, dan pemecahan masalah, khususnya dalam menghadapi tantangan yang bersifat otentik dan non-rutin. *Keenam*, pembelajaran yang menekankan pada kolaborasi dan interaksi sosial yang bertujuan untuk membekali peserta didik dengan keterampilan yang relevan dengan budaya kerja di dunia industri dan dunia kerja pada Abad ke-21. *Ketujuh*, pembelajaran dirancang fleksibel, dapat dilaksanakan secara daring maupun luring (*blended learning*).

## 2.2 Penelitian Relevan

Tabel 2. 1 Penelitian Relevan

Penelitian Relevan	Persamaan	Perbedaan
Ardiansyah, Z., Julia, J., & Sunaengsih, C. (2023). Dengan judul penelitian “Rangkap Jabatan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Kota Cirebon”	Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan mengkaji terkait fenomena kepala sekolah yang mengalami penambahan tugas dan tanggung jawab	Perbedaan dalam penelitian ini ada pada subjek penelitian yaitu di 4 kepala sekolah di Kota Cirebon. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tugas kepala sekolah dengan peran ganda tidak jauh berbeda dengan kepala sekolah pada umumnya namun saja mereka mengalami beban kerja yang lebih berat. Selain itu Tidak ada dampak signifikan terhadap kualitas manajemen sekolah.
Tumangger, L. D. U., Tambunan, A. M., & Manullang, E. J. B. (2024). Dengan judul penelitian “Problematika Kepemimpin Kepala Sekolah Rangkap Jabatan Pada SMTK Yayasan GKPPD Pakpak Kirana Tahun 2023”	Persamaan studi ini adalah membahas terkait kepala sekolah yang menghadapi tugas tambahan dengan menggunakan metode kualitatif pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah berfokus pada problematika manajemen waktu kepala sekolah yang menjalankan tugas tambahan sebagai pendeta sehingga mengalami kesulitan dalam membagi waktu
Arcurio, BR (2022). Dengan judul penelitian “Dual-role Chief School Administrators’ Prioritization of Roles and Responsibilities in New Jersey Public Schools”	Penelitian ini sama-sama membahas tentang fenomena kepala sekolah mengemban tugas tambahan	Perbedaan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan survei secara daring di New Jersey. Penelitian ini juga berfokus pada pemahaman kepala sekolah dengan tugas tambahan dalam

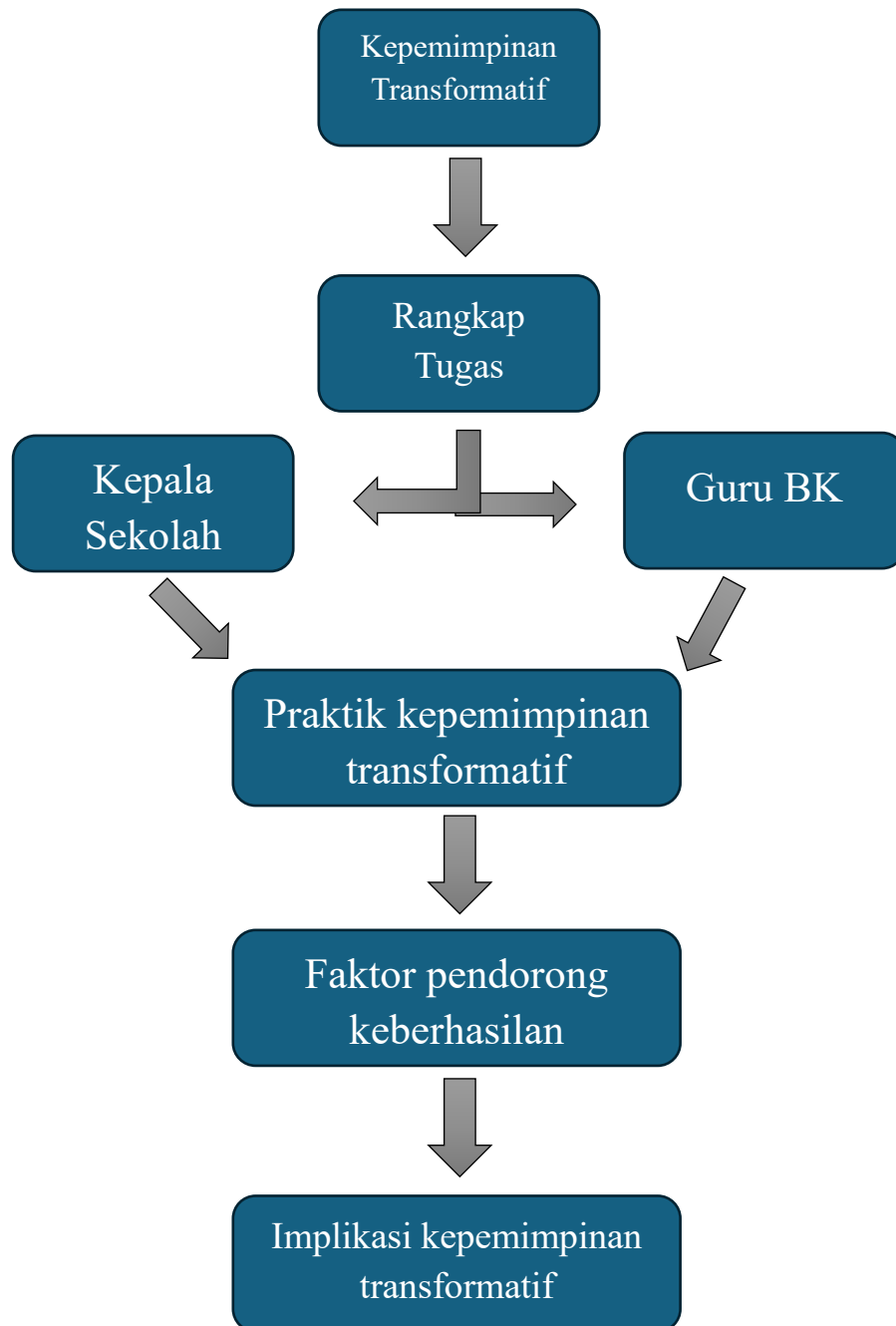
		memahami prioritas perannya. Hasil dari penelitian ini adalah peran seperti permodelan, memimpin perubahan, dan komunikasi menjadi prioritas utama, sementara manajemen keuangan, disiplin siswa, dan pengawasan kegiatan siswa berada di urutan terendah.
<p>Knight, E. (2024).          Dengan judul penelitian “Understanding Burnout And Turnover For Dual-Role Administrators: A Phenomenologic Study Understanding The Lived Experiences of Dual-Role School Superintendents and Principals”</p>	<p>Persamaan penelitian ini adalah membahas tentang fenomena kepala yang menjalankan tugas tambahan sebagai <i>superintendents</i> dengan metode kualitatif</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini adalah selain menggali fenomena tentang kepala sekolah yang menghadapi tambahan tugas juga menggali terkait dampak kepala sekolah rangkap tugas spesifik <i>burnout</i> dan <i>turnover</i>. Hasil dalam penelitian ini adalah kepala sekolah merasa tidak puas dengan hasil yang dikerjakannya saat ini sehingga mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaan.</p>
<p>Kharisma, A., Setiawan, F., Rahma, F. N., &amp; Saputra, A. (2022).          Dengan judul penelitian “Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan SDIT Taruna Al-Qur'an”</p>	<p>Persamaan penelitian ini membahas tentang kepemimpinan transformatif yang dijalankan oleh kepala sekolah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada subjek yang kepala sekolah yang hanya menjabat pada satu jabatan. Selain itu pada penelitian ini lebih menekankan pada tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah yang menerapkan konsep kepemimpinan transformatif. Hasil dari penelitian ini adalah</p>

		Kepala sekolah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional yang meningkatkan lingkungan sekolah dan kualitas pendidikan, meskipun menghadapi berbagai tantangan.
Gusman, B. A., Setiawan, F., Kasanah, I. N., & Pramudita, T. J. (2021). Dengan judul penelitian “Strategi Kepala Sekolah pada Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Akademik Siswa MAN 4 Kebumen”	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama sama meneliti terkait kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan konsep kepemimpinan transformatif dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Perbedaan dalam penelitian ini adalah berfokus pada strategi kepala sekolah untuk meningkatkan prestasi siswa dengan menerapkan konsep kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan prestasi akademik siswa.
Ahmed & Firdous. (2020). Dengan judul penelitian “The transformational effects of COVID-19 pandemic on guidance and counseling”	Persamaan dalam penelitian ini adalah penggunaan metode kualitatif dalam melaksanakan penelitian dengan sama-sama mengangkat kemampuan transformasioal.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada kemampuan guru bimbingan dan konseling dalam mentransformasi layanan pada masa <i>covid-19</i> . Hasil dalam penelitian ini adalah strategi trasnformasi yang dilakukan oleh guru bimbingan dan konseling untuk tetap melaksanakan layanan secara daring (konseling <i>online</i> ) menghasilkan bimbingan yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan siswa selama masa krisis.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya memiliki perbedaan dan persamaan seperti yang telah ditampilkan pada tabel di atas. Berbagai penelitian sebelumnya sudah membahas tentang kepemimpinan transformatif kepala sekolah dan fenomena perluasan tugas kepala sekolah dalam konteks pendidikan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Ardiansyah et al., 2023; Tumangger et al., 2024) yang membahas tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah yang merangkap berbagai tugas, terutama terkait manajemen waktu dan beban kerja yang meningkat. Sementara itu, penelitian lain seperti yang dilakukan oleh (Arcurio, 2022; Knight, 2024) lebih mengulas pada dampak psikologis dari praktik tugas ganda, seperti *burnout* dan tingkat *turnover*. Sementara itu, penelitian oleh (Gusman, 2021; Kharisma et al., 2022) lebih memfokuskan aspek kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan kualitas pendidikan, namun belum mengaitkannya secara spesifik dengan kepala sekolah yang merangkap tugas.

Sementara penelitian yang akan dilakukan spesifik mengkaji bagaimana kepala sekolah yang merangkap tugas sebagai guru bimbingan dan konseling dengan latar belakang bimbingan dan konseling mampu menerapkan kepemimpinan transformatif untuk meningkatkan efektivitas dalam era pendidikan 4.0. Penelitian ini lebih menekankan pada praktik kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas dalam era pendidikan 4.0 di SMP Negeri 3 Cikembar, Kabupaten Sukabumi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan terkait bagaimana kepala sekolah dengan tugas ganda mampu mengimplementasikan kepemimpinan transformatif serta berdampak pada keberhasilan sekolah dalam menghadapi tantangan di era pendidikan 4.0.

### 2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena yang terjadi secara mendalam. Studi kasus dianggap sesuai karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kompleksitas sebuah kasus, termasuk faktor-faktor penyebab dan implikasi yang diakibatkan oleh fenomena yang terjadi. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk meneliti kondisi alamiah (Safrudin et al., 2023). Penelitian kualitatif merupakan upaya dalam memahami peristiwa serta fenomena dalam kehidupan individu dengan meminta informan untuk mengungkapkan pengalamannya. Kemudian data tersebut dianalisis secara menyeluruh dan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 3 Cikembar yang terletak di Jalan Ciangsana No.2, Sukamulya, Cikembar, Kabupaten Sukabumi, Provinsi Jawa Barat 43157. Pemilihan SMP Negeri 3 Cikembar sebagai lokasi penelitian didasarkan pada keberhasilan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformatif meskipun menghadapi tantangan rangkap tugas, serta kemampuannya dalam menjalankan peran secara

profesional. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui bagaimana bentuk praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah yang merangkap tugas dalam era pendidikan 4.0.

### **3.2 Langkah-Langkah Penelitian**

Agar pelaksanaan penelitian terarah dan sistematis maka penting untuk disusun tahapan-tahapan penelitian sebagai berikut:

#### **1. Tahap Pra-Lapangan**

Pada tahap pra-penelitian, terdapat serangkaian prosedur yang harus dilaksanakan secara sistematis. Tahap pertama dimulai dengan pemetaan masalah yang terjadi dilapangan lalu dilanjutkan dengan penentuan judul penelitian yang didasarkan pada fenomena empiris. Selanjutnya, dilakukan penelusuran literatur yang relevan dengan objek penelitian melalui berbagai sumber referensi akademik yang kredibel untuk mendukung kajian dalam topik penelitian ini mengenai praktik kepemimpinan transformatif kepala sekolah yang merangkap tugas pada era pendidikan 4.0. Langkah berikutnya adalah penyusunan rancangan penelitian yang mencakup metode yang diterapkan dalam mengkaji fenomena kepemimpinan transformatif pada kepala sekolah rangkap tugas pada era 4.0. kemudian tahap selanjutnya adalah menentukan tempat dilaksanakan penelitian. Lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bertempat di SMP Negeri 3 Cikembar. Tahap akhir dalam pra-penelitian adalah menentukan sumber data yang digunakan sebagai basis informasi utama dalam analisis praktik kepemimpinan

transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah yang merangkap tugas.

## 2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dengan pemahaman dari latar belakang berdasarkan metode yang sudah ditetapkan agar memperoleh informasi yang valid dan mendukung pencapaian tujuan penelitian. Metode pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung lingkungan sekolah. Wawancara dilakukan bersama kepala sekolah yang melakukan praktik rangkap tugas untuk menggali pengalaman terkait praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan. Selain wawancara dengan kepala sekolah wawancara juga dilakukan dengan guru dan siswa untuk mengetahui implikasi dari praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah yang merangkap tugas. Studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi bukti-bukti terkait keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah rangkap tugas dalam era pendidikan

### 4.0

## 3. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data merupakan proses sistematis yang dilakukan peneliti untuk mengolah dan menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan. Proses ini mencakup analisis data yang diperoleh melalui observasi,

wawancara dan studi dokumentasi guna mengidentifikasi pola serta keterkaitan yang sesuai dengan fokus penelitian. Analisis ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Selanjutnya, peneliti melakukan reduksi data dengan menyaring, memilih, dan merangkum informasi utama yang telah didapatkan pada proses penelitian di sekolah agar memperoleh gambaran yang jelas serta mendalam terkait tujuan penelitian.

### **3.3 Subjek Penelitian**

Pemilihan subjek dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pemilihan sampel yang didasarkan pada karakteristik tertentu (tidak acak) sesuai dengan kriteria kebutuhan penelitian (Isabella et al., 2024). Penggunaan teknik *purposive sampling* juga memastikan data yang dikumpulkan lebih terarah dan tidak diambil secara acak sehingga dapat meningkatkan relevansi dan validitas informasi yang dikumpulkan. Peneliti dapat menggunakan metode *purposive sampling* untuk langsung memilih subjek yang sesuai dengan tujuan penelitian dan menghindari risiko mengumpulkan sampel yang tidak relevan. Sehingga subjek penelitian ini berfokus pada praktik kepemimpinan transformatif kepala sekolah yang melakukan praktik rangkap tugas sebagai guru bimbingan dan konseling dengan informan dari kepala sekolah SMP Negeri 3 Cikembar. Sumber data dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara dengan lima informan.

Kepala sekolah sebagai informan utama karena posisinya sebagai pengambil keputusan yang memiliki pengaruh langsung terhadap kebijakan dan pengelolaan sekolah. Selanjutnya wawancara dilakukan kepada guru sebagai informan pendukung. Wawancara dengan guru karena merasakan dampak dari kepemimpinan kepala sekolah dalam tugas sehari-hari. Informan selanjutnya adalah dengan tiga siswa sebagai informan pendukung dari Organisasi Siswa Intra Sekolah. Tiga siswa tersebut diasumsikan dapat merepresentasikan seluruh siswa di sekolah tersebut serta merupakan organisasi yang berhubungan langsung dengan kegiatan-kegiatan di sekolah.

#### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua teknik utama, yaitu observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Ketiga metode ini dipilih untuk mendapatkan informasi yang komprehensif dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data seperti:

##### **a. Observasi**

Pengumpulan data menggunakan metode observasi dilakukan dengan cara peneliti mengamati secara langsung setidaknya pada tiga elemen yaitu lokasi penelitian, pelaku dan kegiatan atau aktivitas (Sudaryana, 2018). Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih valid dengan menangkap dinamika serta situasi nyata di sekolah, seperti interaksi kepala sekolah dengan guru dan siswa yang

berfungsi sebagai data pendukung dalam penelitian. Selain itu, observasi digunakan untuk mengamati dan mendengar langsung dari subjek penelitian guna memastikan kesesuaian temuan dengan gambaran kepemimpinan kepala sekolah multi-peran. Observasi yang dilakukan bersamaan dengan wawancara bertujuan untuk melengkapi informasi terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan berbagai peran secara simultan.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan informan secara langsung. Metode wawancara dipilih karena memungkinkan peneliti menerima informasi yang lebih spesifik dan rinci yang tidak terungkap melalui pengamatan atau studi dokumentasi. Selain itu wawancara dapat memberikan kesempatan bagi subjek penelitian untuk menjelaskan pengalaman, hambatan, dan solusi dari implementasi multi-peran di peran kepala sekolah untuk disimpulkan dengan hasil yang sudah diperoleh sebagai data penelitian.

Wawancara dilakukan kepada subjek penelitian yang telah dijadikan sebagai informan yaitu kepala sekolah yang melaksanakan praktik multi tugas. Selain itu wawancara juga dilakukan kepada guru dan siswa untuk menggali dampak dari praktik kepala sekolah rangkap tugas. Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara yang sudah disesuaikan dengan aspek-aspek yang terkait. Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan

sistematis, yaitu peneliti menyusun pedoman wawancara yang digunakan untuk memperoleh data yang kredibel.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk menelusuri berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian. Dokumen yang digunakan berupa daftar tenaga pendidik dan kependidikan, daftar prestasi akademik maupun non akademik dan dokumentasi koleksi piala penghargaan sekolah. Studi dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mendukung data mengenai implikasi dari kepemimpinan kepala sekolah rangkap tugas dalam era pendidikan 4.0.

### **3.5 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang bertanggung jawab dalam proses pengumpulan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan berdasarkan temuan penelitian. Instrumen yang digunakan oleh peneliti untuk mendukung kelancaran penelitian adalah pedoman observasi dan pedoman wawancara. Adapun alat bantu penelitian lainnya adalah menggunakan alat tulis dan alat rekam untuk mencatat data yang dikemukakan oleh informan.

### 3.6 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data merupakan proses dalam penelitian yang bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh selama pengambilan data adalah akurat dan sesuai dengan fakta. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas data sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik ini dipilih karena untuk memastikan validitas dan ketepatan data yang dikumpulkan. Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber merupakan cara dalam memvalidasi temuan berdasarkan beberapa informan yang diambil datanya (Alfansyur & Mariyani, 2020). Triangulasi sumber ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari kepala sekolah, guru bimbingan konseling, serta guru dan staf terkait di sekolah, kemudian membandingkan kesesuaian informasi yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Teknik triangulasi memiliki fungsi untuk memberikan gambaran mengenai validasi hasil dengan membandingkan temuan yang dihasilkan melalui berbagai metode, sebagai proses validasi instrumen, terutama ketika fenomena yang diteliti tidak memiliki dasar teoritis yang kuat serta memverifikasi atau mengurangi bias (Donkoh, 2023). Lebih jauh, triangulasi memberikan kedalaman dalam penelitian dengan memungkinkan pemahaman fenomena dari berbagai perspektif. Terakhir, teknik ini sangat tepat digunakan untuk meneliti fenomena kompleks seperti kepemimpinan transformatif kepala sekolah, yang melibatkan berbagai

faktor yang saling berinteraksi dan pada akhirnya memengaruhi hasil penelitian.

### **3.7 Teknik Analisa Data dan Interpretasi Data**

Setelah melakukan tahapan pengumpulan data langkah selanjutnya adalah analisis data. Model analisis data yang digunakan menggunakan analisis data kualitatif deskriptif. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dengan cara pengumpulan data, reduksi data dan penyajian data yang selanjutnya ditarik kesimpulan. Analisis data adalah serangkaian langkah yang dimulai dengan mengumpulkan dan menelaah data dari berbagai sumber, kemudian dipelajari dan disaring melalui proses reduksi yang dilakukan dengan cara abstraksi, yaitu merangkum inti dari data tersebut yang selanjutnya data disusun dalam satuan-satuan yang lebih kecil, yang selanjutnya dikategorikan untuk memudahkan pemahaman dan interpretasi lebih lanjut (Fadilla & Wulandari, 2023). Berikut tahapan dalam menganalisa data:

#### **1. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Proses ini dilaksanakan di SMP Negeri 3 Cikembar dalam kurun waktu yang telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Pada tahap awal, observasi umum terhadap situasi yang menjadi objek penelitian dilakukan guna memperoleh gambaran awal mengenai fenomena yang hendak dikaji. Observasi dilakukan untuk memahami pola interaksi, dinamika sosial,

serta berbagai aspek yang dapat mendukung analisis lebih dalam. Kemudian data yang telah diperoleh diperkuat melalui wawancara dengan informan. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara lebih rinci, mengklarifikasi temuan awal, serta memastikan keakuratan dan kedalaman data. Selain itu, studi dokumentasi digunakan sebagai sumber pendukung untuk melengkapi hasil observasi dan wawancara, sehingga penelitian memiliki landasan data yang lebih kuat dan valid.

## 2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses menyederhanakan, merangkum, serta memilih data yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam tahap ini, data yang telah terkumpul melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi kemudian dipilih untuk menghilangkan data yang kurang relevan. Proses ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai temuan penelitian sehingga mempermudah dalam proses analisis dan interpretasi data. Dengan demikian, data yang telah direduksi lebih terstruktur dan terorganisir sehingga dapat memperjelas pola temuan serta memperkuat validitas dalam proses penarikan kesimpulan yang berbasis pada bukti empiris.

## 3. Penyajian Data

Setelah data direduksi maka tahapan selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, tabel atau gambar dengan memberikan deskripsi dengan teks yang bersifat naratif.

Teks deskripsi dibuat dengan tujuan agar data dapat terlihat lebih jelas. Penyajian ini bertujuan untuk mengorganisasi data secara sistematis. Dengan penyajian yang jelas dan terstruktur, proses analisis menjadi lebih terarah, serta penarikan kesimpulan dapat dilakukan secara lebih akurat berdasarkan bukti yang tersedia.

#### 4. Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir pada proses analisis data adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan disandarkan pada data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan studi dokumentasi yang telah melalui proses reduksi. Temuan penelitian disajikan dalam bentuk deskripsi atau gambaran yang lebih jelas mengenai objek yang dikaji sehingga aspek-aspek yang sebelumnya kurang terdefinisi dapat diidentifikasi secara lebih terstruktur. Sehingga proses penarikan kesimpulan dapat diuji keabsahannya melalui verifikasi terhadap data yang telah dikumpulkan, sehingga diperoleh hasil yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Deskripsi Setting Penelitian**

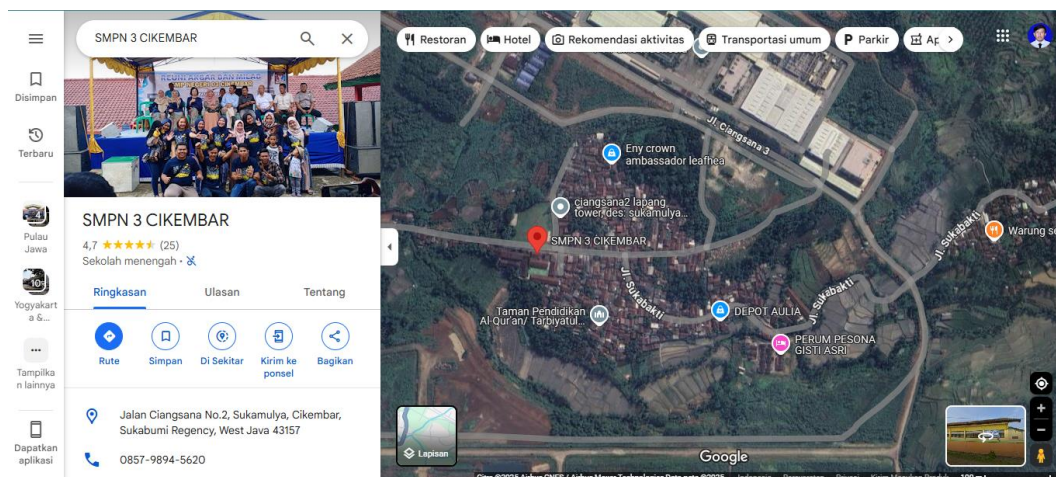
##### **4.1.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 3 Cikembar yang berlokasi di Jalan Ciangsana No.2, Sukamulya, Cikembar, Kabupaten Sukabumi, Provinsi Jawa Barat 43157. Sekolah ini terletak di kawasan perbukitan yang relatif tenang dan jauh dari keramaian perkotaan, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kegiatan pembelajaran. Aksesibilitas menuju sekolah tergolong memadai, dapat dijangkau dengan kendaraan roda dua maupun roda empat. Sebagian besar peserta didik di SMP Negeri 3 Cikembar menempuh perjalanan ke sekolah dengan berjalan kaki atau menggunakan angkutan umum, kemudian melanjutkan perjalanan dengan berjalan kaki menuju sekolah. Hal ini disebabkan oleh letak sekolah yang sedikit masuk ke dalam dari jalan kabupaten, sehingga tidak langsung berada di jalur utama lalu lintas kendaraan umum.

Lingkungan sekitar sekolah didominasi oleh lahan pertanian dan perkebunan, dengan lanskap yang mencakup area persawahan, perkebunan, serta pepohonan yang rindang. Udara di wilayah ini cenderung sejuk, mencerminkan karakteristik iklim dataran tinggi di kawasan Sukabumi. Dengan wilayah tersebut sumber penghasilan orang tua siswa di dominasi

dari sektor informal dan agraris dengan rata-rata penghasilan orang tua siswa di SMP Negeri 3 Cikembar adalah sebesar Rp1.618.750 per bulan.

SMP Negeri 3 Cikembar merupakan salah satu sekolah menengah pertama negeri yang berada di wilayah Kabupaten Sukabumi dengan jumlah peserta didik sebanyak 517 siswa dengan jumlah guru sebanyak 21 guru. Sekolah dengan akreditasi A berdasarkan nomor SK akreditasi 1347/BAN-SM/SK/2021 tertanggal 8 Desember 2021. Lokasi penelitian berada di kawasan pinggiran kota yang masih tergolong mudah dijangkau, dengan luas tanah seluas  $\pm 5000 \text{ m}^2$ . Sekolah ini dilengkapi dengan fasilitas listrik dari PLN dan akses internet dengan kecepatan hingga 50 Mbps yang mendukung kegiatan pembelajaran berbasis teknologi.



Gambar 4. 1 Letak SMP Negeri 3 Cikembar

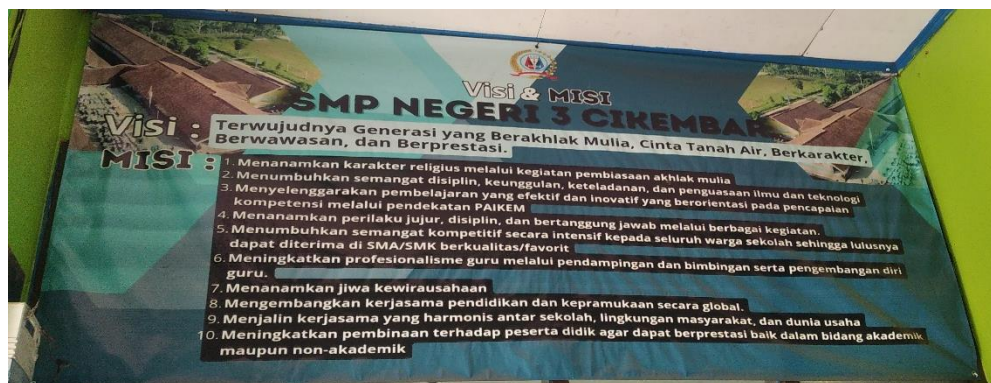


Gambar 4. 2 Papan Nama Sekolah

#### 4.1.2 Visi dan Misi Sekolah

Visi dan misi sekolah menekankan pada pembentukan karakter religius, penguatan nilai kebangsaan, pengembangan kompetensi akademik dan non-akademik serta kesiapan peserta didik menghadapi tantangan global. Sekolah menjadikan akhlak mulia, kecintaan terhadap tanah air dan karakter sebagai fondasi pada pendidikan yang disertai dengan peningkatan prestasi melalui pembelajaran yang efektif dan inovatif. Selain itu, Kerja sama dengan masyarakat, dunia usaha, dan lembaga eksternal juga menjadi strategi penting dalam memperkuat ekosistem pendidikan guna mewujudkan visi dan misi sekolah secara optimal. Sehingga sekolah berupaya untuk menjadi institusi pendidikan yang tidak hanya fokus pada transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan karakter, keterampilan abad ke-21, dan semangat kebangsaan. Implementasi visi dan

misi ini diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang adaptif, kompeten, serta berkontribusi positif bagi bangsa dan negara.



Gambar 4. 3 Visi dan Misi Sekolah

#### 4.1.3 Sarana dan Prasarana

Sebagai upaya dalam menunjang proses pembelajaran serta mewujudkan pendidikan yang adaptif di era pendidikan 4.0, SMP Negeri 3 Cikembar memiliki berbagai sarana dan prasarana yang menunjang terlaksananya kegiatan belajar mengajar. Berikut rincian sarana dan prasarana yang tersedia di SMP Negeri 3 Cikembar :

Tabel 4. 1 Daftar Sarana/Prasarana SMPN 3 Cikembar

No	Jenis Sarana/Prasarana	Jumlah
1	Ruang Kelas	18
2	Ruang Guru	1
3	Ruang Kepala Sekolah	1
4	Gedung Ibadah	1
5	Ruang Laboratorium	2
6	Ruang UKS	1
7	Toilet	4
8	Ruang Gudang	1
9	Ruang TU	1
10	Ruang BK	1
11	Kantin	1
12	Lapangan	1

Data sarana dan prasarana di atas menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki fasilitas dasar yang cukup memadai untuk menunjang proses pendidikan. Dengan demikian, kepala sekolah mampu mengelola dan mengoptimalkan fasilitas tersebut untuk mendukung transformasi pendidikan berbasis teknologi, inovasi, dan penguatan karakter. Keberadaan fasilitas di sekolah ini mencerminkan bagaimana kepala sekolah mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang ada, meskipun di tengah kondisi rangkap tugas yang diemban.

#### **4.1.4 Jumlah Siswa**

SMP Negeri 3 Cikembar memiliki total 517 peserta didik yang tersebar pada tiga tingkat kelas, yakni kelas VII, VIII, dan IX. Jumlah tersebut terdiri dari 262 siswa laki-laki dan 255 siswa perempuan dengan rincian kelas VII berjumlah 190 siswa, terdiri dari 76 laki-laki dan 114 perempuan. Kelas VIII berjumlah 156 siswa, terdiri dari 86 laki-laki dan 70 perempuan. Kelas IX berjumlah 171 siswa, terdiri dari 100 laki-laki dan 71 perempuan.

#### **4.1.5 Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2025. Diawali dengan mengurus proses perijinan dengan pihak sekolah sebagai lokasi penelitian. Setelah mengurus perijinan peneliti berkoordinasi dengan pihak sekolah untuk dapat mendapatkan informan sebagai subjek penelitian yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan serta penjadwalan untuk melakukan wawancara. Setelah proses perijinan selesai dan sudah ada jadwal

wawancara dengan informan, peneliti lalu mengumpulkan data penelitian dengan melaksanakan observasi, wawancara dan studi dokumentasi terkait data pendukung yang digunakan. Setelah data terkumpul peneliti melakukan analisis data dengan cara mereduksi data.

#### 4.2 Deskripsi Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini terdiri dari 5 orang dari SMP Negeri 3 Cikembar. 1 orang kepala sekolah, 1 orang guru bimbingan dan konseling dan 3 orang dari Organisasi Siswa Intra Sekolah. Untuk lebih rinci subjek penelitian disajikan dalam tabel 4.2

Tabel 4. 2 Subjek Penelitian

No	Nama	Jenis Kelamin	Keterangan
1	Dra. Kiah Samsiah, M.Pd	Perempuan	Kepala Sekolah
2	Yuli Nurul Asri, S.Kom,i	Perempuan	Guru BK
3	Aqila Faziatun Nisa	Perempuan	Pengurus OSIS
4	Aulia Rahman	Perempuan	Pengurus OSIS
5	Wildan Herdiansyah	Laki-laki	Pengurus OSIS

#### 4.3 Hasil Penelitian

Sebelum melaksanakan penelitian di lapangan, peneliti terlebih dahulu melakukan pemetaan masalah yang terjadi yang dilanjutkan dengan penelusuran literatur yang relevan untuk mendukung kajian dalam topik penelitian ini. Langkah berikutnya peneliti menentukan metode yang dipilih untuk mengkaji fenomena ini. Selanjutnya penentuan lokasi penelitian yang digunakan yakni di SMPN 3 Cikembar. Lalu pada tahap akhir di pra

penelitian, peneliti menentukan sumber data sebagai basis informasi dalam penelitian ini.

Tahap berikutnya peneliti mengumpulkan data-data yang dibutuhkan melalui teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Berdasarkan observasi, wawancara dan studi dokumentasi yang telah dilakukan terhadap lingkungan sekolah dan subjek penelitian, berikut merupakan hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas pada era pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar.

#### **4.3.1 Praktik Kepemimpinan Transformatif yang Diterapkan oleh Kepala Sekolah**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi terkait bentuk dari praktik kepemimpinan transformatif yang diterapkan kepala sekolah yang merangkap tugas sebagai guru bimbingan konseling sebagai berikut:

##### **1. Pemimpin menjadi teladan**

Dalam konteks kepemimpinan transformatif, kepala sekolah memegang peranan penting sebagai figur pemimpin yang teladan, diharapkan mampu membentuk budaya sekolah melalui sikap dan perilaku sehari-hari. Berdasarkan observasi yang dilakukan, kepala sekolah menunjukkan peran sebagai pemimpin yang menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah selalu hadir awal dari guru dan staf, serta menyapa siswa dengan

ramah di pagi hari. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh informan Guru BK yaitu YNA bahwa:

*“Ibu itu orangnya tidak menyuruh tapi mencontohkan langsung.”*

Berdasarkan pernyataan dan observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah telah menunjukkan karakter kepemimpinan transformatif melalui keteladanan nyata dalam tindakan. Kepala sekolah tidak hanya memberi perintah, tetapi juga memberikan contoh konkret yang mampu membentuk perubahan perilaku positif pada guru khususnya.

## 2. Pemimpin menjadi inspirasi

Kepemimpinan transformatif menekankan peran pemimpin sebagai sosok yang mampu menginspirasi orang-orang di sekitarnya. Pada lingkup sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi tokoh inspiratif bagi warga sekolah, baik guru, staf, maupun siswa. Sebagai tokoh inspiratif di sekolah, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan semangat dan loyalitas warga sekolah baik guru, staff, maupun siswa. Usaha untuk menginspirasi warga sekolah diterapkan dalam bentuk dukungan untuk terus belajar dan mengembangkan potensi seluruh elemen sekolah. Hal tersebut diungkapkan KS pada sesi wawancara:

*“....kita tidak merasa puas dengan yang sudah dimiliki. Kita harus mengembangkan potensi yang dimiliki tersebut. Maka, Ibu selalu mendorong guru dan siswa untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka....”*

Hal tersebut mencerminkan bahwa kepala sekolah berusaha menjadi sosok yang menginspirasi semangat belajar dan pertumbuhan jangka panjang, bukan sekadar memberi semangat sesaat. Sejalan dengan hal tersebut AR sebagai pengurus OSIS di SMPN 3 Cikembar juga menguatkan bahwa kepala sekolah merupakan sosok yang memberikan inspirasi untuk terus belajar dan bertumbuh. Seperti yang diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

*“Menurut saya, kepala sekolah suka ngasih semangat, terutama saat beliau menyampaikan, banyak hal positif yang bisa kami capai kalau mau berusaha. Misalnya, beliau sering bilang kalau setiap siswa punya potensi masing-masing dan bisa sukses lewat berbagai cara, bukan cuma lewat nilai bagus aja.”*

Pernyataan tersebut merefleksikan bahwa sosok kepala sekolah tidak hanya mendorong siswa untuk berusaha, tetapi juga menanamkan keyakinan bahwa setiap individu memiliki potensi unik yang dapat membawa mereka pada kesuksesan. Selain pernyataan diatas pernyataan dari informan guru BK yaitu YNA juga menguatkan bahwa kepala sekolah sebagai sosok inspiratif, sebagaimana yang disampaikan sebagai berikut

*“Tapi beliau selalu memotivasi saya untuk terus belajar... Dan alhamdulillah sampai sekarang iya itu ilmu yang saya dapat... Jadi kita harus mau belajar hal-hal yang baru”*

Pernyataan tersebut merepresentasikan bahwa kepala sekolah sebagai sosok inspiratif dalam perjalanan profesional guru BK. Kepala

sekolah yang menjadi inspirasi bagi warga sekolah merupakan salah satu bentuk praktik kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah berperan sebagai sosok inspiratif yang mendorong warga sekolah untuk terus belajar, mengembangkan potensi dan membangun kepercayaan diri. Melalui dukungan, motivasi dan keteladanan, kepala sekolah menanamkan semangat pertumbuhan berkelanjutan untuk membentuk pola pikir positif serta menumbuhkan motivasi intrinsik dalam meraih keberhasilan di bidang akademik maupun non-akademik.

### 3. Pemimpin memiliki komitmen yang tinggi

Komitmen yang tinggi merupakan salah satu indikator bahwa pemimpin tersebut memiliki dedikasi yang kuat untuk memajukan sekolah, terutama dalam menghadapi tuntutan dan dinamika era Pendidikan 4.0. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh KS selaku pemimpin di sekolah dalam wawancaranya sebagai berikut:

*“Justru dengan Ibu menjalani tugas tambahan... banyak positifnya. Ibu bisa sharing dengan guru... Karena kan yang Ibu jalani sekarang ini selain menjadi guru BK di sekolah ini itu kan berorganisasi”*

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa ditengah rangkap tugas yang dijalani oleh kepala sekolah tetap tidak mengabaikan tanggung jawab utama yang mencerminkan komitmen tinggi sebagai pemimpin di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga berkomitmen untuk terus menyesuaikan sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran di sekolah dengan

menyesuaikan kemampuan sekolah. Hal tersebut dipaparkan ketika sesi wawancara yang dijelaskan sebagai berikut.

*“Yang Ibu sudah lakukan itu disesuaikan dengan kemampuan sekolah. Ibu biasanya melengkapi kebutuhan Ibu Bapak Guru... Salah satunya dengan menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital”*

Ungkapan diatas menegaskan komitmen kepala sekolah dalam menyesuaikan sarana prasarana sekolah dengan tuntutan zaman meski dalam keterbatasan. Tak hanya itu, kepala sekolah juga berkomitmen untuk mengembangkan potensi guru dan siswa di sekolah tersebut yang dikatakan pada wawancara,

*“Maka, Ibu selalu mendorong guru dan siswa untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka”*

Pemaparan tersebut memperlihatkan komitmen kepala sekolah terhadap pengembangan potensi individu di sekolah. Komitmen lain ditunjukkan melalui cara pengambilan keputusan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah berkomitmen untuk melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan. Indikasi tersebut terlihat saat proses wawancara, seperti yang dikemukakan sebagai berikut.

*“Ibu tidak bisa memutuskan sesuatu secara otoriter. Tapi Ibu putuskan biasanya adalah melalui musyawarah untuk mufakat”*

Pernyataan kepala sekolah tersebut menggambarkan komitmennya untuk melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan yang

menunjukkan keseriusan dalam menjaga keharmonisan dan rasa keadilan di sekolah. Pernyataan-pernyataan dari kepala sekolah diperkuat oleh informan lainnya seperti yang diungkapkan oleh WH yang menjelaskan terkait komitmen kepala sekolah terhadap keamanan dan kenyamanan siswa. Seperti yang diungkapkan WH melalui sesi wawancaranya.

*“Jika sekiranya beresiko, acara yang akan dilaksanakan itu akan dihentikan dengan mempertimbangkan keputusan dari guru lainnya juga”*

Pernyataan diatas merefleksikan komitmen kepala sekolah untuk memastikan keamanan dan kenyamanan siswa dalam menjalankan kegiatan dengan pertimbangan yang matang

Dari berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah berkomitmen tinggi sebagai pemimpin di sekolah. Komitmen ini tercermin dalam kemampuannya untuk tetap menjalankan tanggung jawab utama meskipun dalam rangkap tugas. Selain itu usahanya untuk menyelaraskan fasilitas dan infrastruktur proses belajar mengajar dengan praktik modern, serta mendorong guru dan murid untuk maju. selanjutnya komitmen kepala sekolah juga terlihat dalam pengambilan keputusan secara konsensus, memastikan keamanan dan keselamatan siswa.

#### 4. Pemimpin memberikan apresiasi

Menghargai atas pencapaian orang yang dipimpin merupakan salah satu ciri dari kepemimpinan transformatif. Berdasarkan observasi yang dilakukan di lapangan kepala sekolah memberikan apresiasi dalam bentuk ucapan dan

penghargaan, dengan tujuan agar dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan diri dan semangat kerja individu di lingkungan sekolah. hal tersebut didukung oleh pernyataan KS dalam proses wawancara, kepala sekolah menyebutkan.

*“Untuk Siswa biasanya karena kalau membawa nama baik sekolah itu pasti ada reward bentuk hadiah ya. Tapi untuk guru....tidak dikasih reward..... Tapi ucapan terima kasih. Biasanya Ibu sampaikan pada saat upacara bendera atau acara-acara resmi.”*

Pada pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah senantiasa memberikan apresiasi terhadap segala pencapaian siswa, staf dan guru di sekolah. Baik apresiasi berupa fisik maupun verbal. Pernyataan diatas divalidasi oleh YNA selaku guru bimbingan dan konseling di sekolah tersebut. YNA mengungkapkan:

*“ibu itu selalu memberikan apresiasi walaupun hanya sekedar ucapan gitu kan.”*

Ungkapan diatas menjelaskan bahwa betul kepala sekolah memberikan apresiasi kepada guru dalam bentuk ucapan yang tulus dan sangat berarti bagi guru. Selain argumen diatas informan lain juga menjelaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan apresiasi namun juga memberikan dukungan dengan turut hadir ketika siswanya berjuang saat berlomba. Hal tersebut diungkapkan oleh WH sebagai berikut.

*“Kepala sekolah selalu memberikan apresiasi kepada siswa siswi yang berprestasi dan itu membuat saya lebih termotivasi untuk meraih suatu pencapaian yang baik.”*

Keterangan yang diberikan WH menjelaskan bahwa kepala sekolah selalu memberikan apresiasi terhadap siswa dan siswinya yang berprestasi. Selaras dengan pendapat sebelumnya, AR mengungkapkan bahwa:

*“Ya, ada banyak momen kepala sekolah memberikan penghargaan dan apresiasi tersebut.”*

Pendapat tersebut menegaskan bahwa banyak momen kepala sekolah memberikan penghargaan dan apresiasi terhadap siswa yang berprestasi. Selain itu kepala sekolah juga menjadikan momen tersebut menjadi inspirasi bagi siswa lain. Kemudian argumen lain ikut menguatkan bahwa kepala sekolah memberikan apresiasi terhadap siswa yang berprestasi. Seperti yang dituturkan oleh AFN:

*“momen kepala sekolah memberikan penghargaan atas pencapaian yang telah diraih para siswa dan siswinya biasanya pas upacara”*

Seperti yang disampaikan oleh AFN pada sesi wawancara, kepala sekolah sering memberikan apresiasi kepada siswa dan siswi yang berprestasi. Pemberian apresiasi tersebut biasanya dilaksanakan pada saat upacara.

Berdasarkan data yang diambil dari hasil observasi serta penuturan para informan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menunjukkan karakter kepemimpinan yang selalu konsisten memberikan apresiasi kepada

siswa, guru, dan staf atas pencapaian mereka. Apresiasi tersebut diberikan dalam berbagai bentuk, baik secara verbal melalui ucapan terima kasih maupun secara fisik yang disampaikan dalam upacara atau acara resmi. Lebih lanjut apresiasi yang diberikan oleh kepala sekolah tidak hanya menjadi bentuk penghargaan, tetapi juga berfungsi sebagai motivasi dan inspirasi bagi seluruh warga sekolah untuk terus berprestasi dan berkembang.

#### 5. Mendorong berpikir kreatif

Pada era Pendidikan 4.0 kepala sekolah selain mampu menginspirasi tapi juga harus mampu mendorong seluruh elemen sekolah untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Tantangan dalam menumbuhkan budaya berpikir kreatif semakin kompleks ketika kepala sekolah menjalankan rangkap tugas. Dengan pendekatan kepemimpinan transformatif memungkinkan kepala sekolah untuk memfasilitasi perubahan, mendorong pemecahan masalah secara kolaboratif, dan menciptakan lingkungan yang mendukung munculnya ide-ide baru. Seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah terakit langkahnya untuk mendorong agar elemen sekolah berpikir secara kreatif pada wawancara berikut.

*“Langkah yang Ibu lakukan adalah pastinya selalu mendorong guru dan siswa untuk terus mengikuti perkembangan zaman.”*

Argumen tersebut mengungkapkan bahwa langkah kepala sekolah untuk terus mendorong untuk berpikir kritis dan terus belajar mengikuti perubahan. Hal ini dibuktikan melalui penyelenggaraan ajang

pekan kreativitas siswa yang diadakan di sekolah. Seperti yang disampaikan oleh KS pada saat wawancara:

*“Ajang multi talenta guru dan siswa. Biasanya itu adalah yang disebut dengan PKS atau pekan kreativitas untuk Siswa.”*

Pernyataan tersebut menjadi bukti nyata kepedulian kepala sekolah dengan cara memberikan ruang eksplorasi kreativitas untuk mendorong agar siswa dan siswinya dapat berpikir kritis, kreatif dan inovatif. Pernyataan kepala sekolah diperkuat oleh keterangan yang disampaikan AR pada sesi wawancara sebagai berikut.

*“Mengadakan program P5 dan disitu kita dikasih ruang buat berekspresi dan bersaing secara positif.”*

Keterangan yang disampaikan oleh AR mengungkapkan bahwa kepala sekolah memfasilitasi ruang untuk kreativitas dan inovasi melalui program P5. Sejalan dengan pernyataan AR, AFN juga membenarkan bahwa program P5 dapat mendorong penerapan ide kreatif. Seperti yang disampaikan pada sesi wawancara

*“Mengadakan kegiatan P5 ...dapat membuat saya dan temen-temen ngeluarin ide kreatif”*

AFN menyebutkan bahwa melalui program P5 dan berbagai kegiatan yang diadakan oleh pihak sekolah dapat mendorong pengaplikasian ide-ide kreatif. Penuturan tersebut ditambahkan oleh penjelasan dari WH pada saat wawancara:

*“acara seni yang diadakan di sekolah juga termasuk salah satu kegiatan untuk meningkatkan eksplorasi dan ide-ide kreatif siswa siswi di sekolah”*

WH menyebutkan bahwa ada wadah yang diciptakan oleh kepala sekolah untuk mengeksplorasi ide ide kreatif seperti acara kesenian. WH juga menambahkan bahwa kepala sekolah juga mendukung siswa berpikir kreatif dengan cara memberikan tugas kreasi digital. Seperti yang dituturkan oleh informan pada saat diwawancarai:

*“Seperti memberikan suatu tugas untuk membuat poster agar siswa siswi menggunakan telpon genggamnya untuk membuat sebuah kreasi berupa editan.”*

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa Kepala sekolah menunjukkan peran aktif dalam mendorong pemanfaatan teknologi sebagai sarana untuk menghasilkan karya digital, yang mencerminkan upaya nyata dalam menumbuhkan pola pikir kreatif dan inovatif di lingkungan pendidikan.

Dalam menghadapi era Pendidikan 4.0, kepala sekolah berperan strategis dalam menumbuhkan budaya berpikir kreatif di lingkungan sekolah. Melalui program seperti PKS, P5 dan ajang seni. Kepala sekolah menciptakan ruang ekspresi inovatif bagi siswa dan guru. Dukungan terhadap pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, khususnya dalam kreasi digital, menunjukkan peran kepala sekolah sebagai fasilitator

perubahan yang mendorong kolaborasi, inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

#### 6. Membuat forum diskusi

Salah satu bentuk kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas yang muncul dari hasil penelitian ini adalah dengan inisiatif membentuk forum diskusi sebagai ruang kolaboratif bagi guru dan tenaga kependidikan. Forum ini tidak hanya menjadi sarana penyampaian visi dan arah perubahan, tetapi juga mendorong partisipasi aktif dalam pemikiran kreatif, pemecahan masalah, dan inovasi pembelajaran. Strategi ini mencerminkan peran kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang adaptif dan responsif terhadap dinamika pendidikan kontemporer. Hal tersebut diungkapkan oleh KS pada saat wawancara:

*“Biasanya kita diagendakan dalam KOMBEL atau komunitas belajar di situ. Di situ kita memahami apa yang mereka butuhkan.”*

Argumen tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah menciptakan wadah untuk diskusi yaitu dengan mengadakan komunitas belajar (KOMBEL) sebagai wadah untuk saling memahami kebutuhan dan mengembangkan diri. Sejalan dengan pernyataan kepala sekolah terkait komunitas belajar, YNA selaku guru bimbingan dan konseling membenarkan kegiatan tersebut. Seperti yang dituturkan pada saat sesi wawancara:

*“kami pun belajar ya, komunitas belajar gitu. Kumpul di lab dan itu kami bahas semua*

*permasalahan, terus pembelajaran.”*

Keterangan dari guru bimbingan dan konseling mendukung pernyataan kepala sekolah terkait penyediaan forum diskusi untuk membahas kebutuhan guru dan sebagai wadah untuk saling berbagi serta sarana untuk mengembangkan potensi diri. Data hasil wawancara ini menunjukkan bahwa salah satu bentuk kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam menghadapi tantangan rangkap tugas adalah pembentukan forum kolaboratif seperti komunitas belajar (KOMBEL). Forum yang berfungsi untuk memahami kebutuhan guru dan siswa serta mendorong inovasi pembelajaran. Melalui kegiatan rutin seperti komunitas belajar, kepala sekolah membangun budaya sekolah yang adaptif, responsif, dan suportif, sekaligus memperkuat kolaborasi antarpendidik. Inisiatif ini mencerminkan kepala sekolah mewadahi forum diskusi yang ada di sekolah untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis dan berkelanjutan.

#### 7. Peduli terhadap bawahan

Kepemimpinan transformatif dalam era Pendidikan 4.0 tidak hanya ditandai dengan kemampuan menggerakkan inovasi, tetapi juga dengan kepedulian yang tulus terhadap kebutuhan dan kesejahteraan yang dipimpin. Sikap peduli ini diwujudkan melalui komunikasi terbuka. Seperti yang dijelaskan oleh kepala sekolah pada sesi wawancara.

*“Kalau memahami kebutuhan guru dan siswa itu sangat mudah sebenarnya gitu ya, asal kita mau.”*

Penjelasan di atas merefleksikan bahwa kepala sekolah sangat peduli terhadap kebutuhan guru dan siswa di sekolah. Lebih lanjut kepala sekolah juga selalu menunjukkan kepedulian terhadap proses belajar mengajar dengan selalu memaksimalkan fasilitas di sekolah. Sebagaimana telah diungkapkan oleh kepala sekolah melalui sesi wawancara:

*“Ibu selalu berusaha memenuhi kebutuhan guru dengan menyesuaikan kemampuan sekolah. Salah satunya dengan menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital.”*

Paparan yang telah disampaikan oleh kepala sekolah pada sesi wawancara menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan profesional guru dan siswa dengan memfasilitasi sarana belajar berbasis digital. Kepala sekolah juga memperjelas bahwa kemampuan kepedulian ini tidak terlepas dari latar belakangnya yang merupakan guru bimbingan dan konseling. Sebagaimana yang diungkapkan pada saat wawancara.

*“Karena Ibu berlatar belakang guru BK dulu sebelum jadi kepala sekolah. Ibu jadi lebih peka dalam memahami keunikan dan kebutuhan masing-masing individu, baik guru maupun siswa.”*

Uraian tersebut menjelaskan bahwa latar belakang sebagai guru bimbingan dan konseling menjadi bagian dalam menumbuhkan rasa kepedulian untuk memahami keunikan setiap guru dan siswa. Argumen tersebut didukung oleh penjelasan dari guru bimbingan dan konseling di sekolah tersebut. Seperti yang disampaikan oleh YNA pada saat diwawancarai.

*“Jadi memang karena ibu kepala sekolahnya itu basicnya BK gitu ya.....Jadi kita tuh merasa nyaman, merasa terbuka ketika ada masalah bahkan kalau pun ada masalah pribadi beliau suka jadi tempat curhat kami gitu.”*

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa kepala sekolah dengan latar belakang bimbingan dan konseling dapat memahami kebutuhan-kebutuhan guru di sekolah tersebut. Selain itu pendekatan yang digunakan oleh kepala sekolah selalu membuat guru merasa nyaman serta terbuka jika ada masalah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan kepedulian emosional kepada guru bahkan lebih jauh dari itu menjadi tempat mereka berbagi masalah pribadi bukan hanya masalah kerja. Sebagai tambahan siswa juga merasakan kepedulian dari kepala sekolah. Seperti yang dituturkan oleh WH pada saat wawancara.

*“kepala sekolah selalu memikirkan terlebih dahulu. Apakah acara itu dapat berjalan dengan lancar atau tidak beresiko kepada siswa, siswi atau tidak?”*

Argumen yang telah disampaikan Wildan menggambarkan kepedulian kepala sekolah terhadap keaman dan kenyamanan siswa/siswinya sebelum menyetujui kegiatan.

## 8. Digitalisasi pendidikan

Transformasi pendidikan di era 4.0 menuntut kepala sekolah untuk tidak hanya memahami perkembangan teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikan digitalisasi dalam seluruh aspek kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah menjadi juru kunci terhadap digitalisasi

pendidikan sebagai bagian dari strategi adaptif menghadapi perubahan zaman. Dengan didasarkan pada temuan selama observasi, kepala sekolah menyediakan fasilitas yang menunjang digitalisasi pendidikan di sekolah. Temuan tersebut juga dikonfirmasi melalui penuturan sejumlah informan dipaparkan melalui wawancara terhadap kepala sekolah.

*“Salah satunya dengan menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital”*

Pernyataan di atas merefleksikan dukungan kepala sekolah terhadap digitalisasi pendidikan dengan cara menyediakan sarana teknologi seperti Wi-Fi, komputer, dan TV digital untuk pembelajaran berbasis teknologi. Sejalan dengan pernyataan tersebut, YNA memaparkan bahwa.

*“Untuk fasilitas, alhamdulillah kami difasilitasi ada laptop, ada wi-fi dan ruang lab untuk kita belajar digitalisasi di sini.”*

Guru bimbingan konseling mengakui bahwa kepala sekolah mendukung proses digitalisasi pendidikan melalui penyediaan *laptop, wifi* dan ruang lab komputer untuk belajar *digital*. Pernyataan sebelumnya juga diperkuat oleh argumen AR selaku siswa di sekolah tersebut. Sebagaimana pada saat sesi wawancara Aulia menuturkan bahwa,

*“Di sekolah kita ada ruang lab komputer, dan website untuk ujian”*

AR menyebutkan di sekolahnya tersedia sarana ruang lab komputer serta *website* untuk ujian yang merupakan bagian dari digitalisasi proses belajar. Selaras dengan pernyataan tersebut, WH juga menjelaskan bahwa

selain tersedianya sarana pendidikan berbasis digital, sekolah juga mendorong pemanfaatan teknologi digital untuk tugas kreatif. Hal tersebut diungkapkan pada saat wawancara sebagai berikut.

*“siswa siswi menggunakan telpon genggamnya untuk membuat sebuah kreasi berupa editan.”*

Wildan menjelaskan bahwa kepala sekolah juga mendorong pemanfaatan perangkat digital berupa gawai untuk tugas kreatif. Hal ini menunjukkan upaya pihak sekolah dalam mengintegrasikan teknologi kedalam pembelajaran.

Dalam menghadapi transformasi pendidikan era 4.0, kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan dengan mendorong integrasi teknologi digital dalam pembelajaran. Melalui penyediaan fasilitas seperti *Wi-Fi*, komputer, laptop, TV digital, laboratorium komputer, dan website ujian kepala sekolah menunjukkan komitmen terhadap digitalisasi pendidikan. Selain membangun infrastruktur, kepala sekolah juga mengoptimalkan pemanfaatan teknologi oleh guru dan siswa dalam kegiatan pembelajaran dan kreasi digital. Inisiatif ini memperkuat kesiapan sekolah menghadapi perkembangan zaman serta membentuk ekosistem pendidikan yang inovatif, efektif, dan relevan.

Tabel 4. 3 Kompilasi Wawancara Praktik Kepemimpinan

<b>Informan</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Keterangan</b>
YNA	Ibu itu orangnya tidak menyuruh tapi mencontohkan langsung	Pemimpin menjadi teladan

KS	kita tidak merasa puas dengan yang sudah dimiliki. Kita harus mengembangkan potensi yang dimiliki tersebut. Maka, Ibu selalu mendorong guru dan siswa untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka	Pemimpin menjadi inspirasi
AR	Menurut saya, kepala sekolah suka ngasih semangat, terutama saat beliau menyampaikan, banyak hal positif yang bisa kami capai kalau mau berusaha. Misalnya, beliau sering bilang kalau setiap siswa punya potensi masing-masing dan bisa sukses lewat berbagai cara, bukan cuma lewat nilai bagus aja	
YNA	beliau selalu memotivasi saya untuk terus belajar dan alhamdulillah sampai sekarang iya itu ilmu yang saya dapat jadi kita harus mau belajar hal-hal yang baru	
KS	<p>Justru dengan Ibu menjalani tugas tambahan... banyak positifnya. Ibu bisa sharing dengan guru... Karena kan yang Ibu jalani sekarang ini selain menjadi guru BK di sekolah ini itu kan berorganisasi</p> <p>Yang Ibu sudah lakukan itu disesuaikan dengan kemampuan sekolah. Ibu biasanya melengkapi kebutuhan Ibu Bapak Guru... Salah satunya dengan menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital</p> <p>Maka, Ibu selalu mendorong guru dan siswa untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka</p> <p>Ibu tidak bisa memutuskan sesuatu secara otoriter. Tapi Ibu putuskan biasanya adalah melalui musyawarah untuk mufakat</p>	Pemimpin memiliki komitmen yang tinggi
WH	Jika sekiranya beresiko, acara yang akan dilaksanakan itu akan dihentikan dengan mempertimbangkan keputusan dari guru lainnya juga	
KS	Untuk Siswa biasanya karena kalau membawa nama baik sekolah itu pasti ada reward bentuk hadiah ya. Tapi untuk guru....tidak dikasih reward..... Tapi ucapan terima kasih. Biasanya Ibu sampaikan pada saat upacara bendera atau acara-acara resmi	Pemimpin memberikan apresiasi

YNA	ibu itu selalu memberikan apresiasi walaupun hanya sekedar ucapan gitu kan	
WH	Kepala sekolah selalu memberikan apresiasi kepada siswa siswi yang berprestasi dan itu membuat saya lebih termotivasi untuk meraih suatu pencapaian yang baik.	
AR	Ya, ada banyak momen kepala sekolah memberikan penghargaan dan apresiasi tersebut	
AFN	momen kepala sekolah memberikan penghargaan atas pencapaian yang telah diraih para siswa dan siswinya biasanya pas upacara	
KS	Langkah yang Ibu lakukan adalah pastinya selalu mendorong guru dan siswa untuk terus mengikuti perkembangan zaman. Ajang multi talenta guru dan siswa. Biasanya itu adalah yang disebut dengan PKS atau pekan kreativitas untuk Siswa.	Mendorong berpikir kreatif
AR	Mengadakan program P5 dan disitu kita dikasih ruang buat berekspresi dan bersaing secara positif	
AFN	Mengadakan kegiatan P5 ...dapat membuat saya dan temen-temen ngeluarin ide kreatif	
WH	acara seni yang diadakan di sekolah juga termasuk salah satu kegiatan untuk meningkatkan eksplorasi dan ide-ide kreatif siswa siswi di sekolah	
	Seperti memberikan suatu tugas untuk membuat poster agar siswa siswi menggunakan telpon genggamnya untuk membuat sebuah kreasi berupa editan	
KS	Biasanya kita diagendakan dalam KOMBEL atau komunitas belajar di situ. Di situ kita memahami apa yang mereka butuhkan.	Membuat forum diskusi
YNA	kami pun belajar ya, komunitas belajar gitu. Kumpul di lab dan itu kami bahas semua permasalahan, terus pembelajaran	
KS	Kalau memahami kebutuhan guru dan siswa itu sangat mudah sebenarnya gitu ya, asal kita mau. Ibu selalu berusaha memenuhi kebutuhan guru dengan menyesuaikan kemampuan	Peduli terhadap bawahan

	sekolah. Salah satunya dengan menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital.	
	Karena Ibu berlatar belakang guru BK dulu sebelum jadi kepala sekolah. Ibu jadi lebih peka dalam memahami keunikan dan kebutuhan masing- masing individu, baik guru maupun siswa	
YNA	Jadi memang karena ibu kepala sekolahnya itu basicnya BK gitu ya.....Jadi kita tuh merasa nyaman, merasa terbuka ketika ada masalah bahkan kalau pun ada masalah pribadi beliau suka jadi tempat curhat kami gitu	
WH	kepala sekolah selalu memikirkan terlebih dahulu. Apakah acara itu dapat berjalan dengan lancar atau tidak beresiko kepada siswa, siswi atau tidak?	
KS	Salah satunya dengan menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital	Digitalisasi pendidikan
YNA	Untuk fasilitas, alhamdulillah kami difasilitasi ada laptop, ada wi-fi dan ruang lab untuk kita belajar digitalisasi di sini	
AR	Di sekolah kita ada ruang lab komputer, dan website untuk ujian	
WH	siswa siswi menggunakan telpon genggamnya untuk membuat sebuah kreasi berupa editan	

Menurut temuan penelitian, praktik kepemimpinan transformatif oleh pemimpin sekolah mencerminkan strategi untuk menciptakan budaya positif di dalam sekolah dengan memberi contoh melalui kedisiplinan, motivasi, komitmen tinggi, apresiasi, dorongan untuk berpikir kreatif, menyediakan forum diskusi, peduli terhadap anggota sekolah, dan digitalisasi pendidikan. Selain menjadi teladan yang baik dalam tindakan, kepala sekolah juga memperhatikan perasaan, mendukung ide pengajaran

yang inovatif, dan mengembangkan atmosfer yang adaptif dan kolaboratif dalam menghadapi tantangan pendidikan yang kompetitif di era 4.0.

#### **4.3.2 Faktor Pendorong Keberhasilan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah**

Keberhasilan kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam menghadapi tantangan era pendidikan 4.0 merupakan hasil dari berbagai faktor pendorong yang saling berkaitan. Terdapat faktor internal maupun faktor eksternal yang menjadi landasan utama dalam mewujudkan kepemimpinan transformatif yang efektif. Temuan ini diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan serta didukung oleh data studi dokumentasi yang merefleksikan faktor pendorong keberhasilan kepemimpinan di lapangan. Berikut penjabarannya.

##### **1. Komitmen Pribadi**

Komitmen pribadi menjadi elemen penting dalam membentuk arah dan tujuan. Seperti yang diucapkan oleh kepala sekolah mengenai komitmennya untuk selalu mengembangkan kompetensi guru di sekolahnya dalam wawancara berikut:

*“Maka, Ibu selalu mendorong guru dan siswa untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka.”*

Kalimat tersebut menggambarkan komitmen kepala sekolah untuk selalu melakukan pengembangan kapasitas terhadap guru dan siswa yang merupakan bagian penting dari kepemimpinan transformatif. Selain itu hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah terlibat langsung dalam

kegiatan komunitas belajar (Kombel) bersama guru, sebagai bentuk nyata komitmennya dalam menyediakan ruang pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

## 2. Kemampuan Rangkap Tugas

Faktor lainnya yang mendorong keberhasilan kepemimpinan transformatif adalah kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan rangkap tugas. Seperti yang disebutkan pada saat wawancara sebagai berikut:

*“Sebetulnya kalau dampak negatif tidak ada ya.  
....Justru banyak positifnya. Ibu bisa sharing  
dengan guru.”*

Berdasarkan informasi di atas yang diperoleh melalui wawancara, menggambarkan kemampuan kepala sekolah dalam mengembang dua tugas sekaligus. Kepala sekolah mampu menjalani rangkap tugas tanpa mengurangi kualitas kepemimpinannya. Rangkap tugas dilihat oleh kepala sekolah sebagai pengayaan pengalaman bukan sebagai beban.

## 3. Latar Belakang bimbingan dan konseling

Selanjutnya yang menjadi faktor dari keberhasilan kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas sebagai guru bimbingan dan konseling adalah pengalamannya sebagai guru bimbingan dan konseling. Hal tersebut disampaikan oleh KS pada saat wawancara:

*“Karena Ibu berlatar belakang guru BK dulu  
sebelum jadi kepala sekolah. Ibu jadi lebih peka  
dalam memahami keunikan dan kebutuhan masing-  
masing individu, baik guru maupun siswa.”*

Argumen tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah mengakui pengalamannya sebagai guru bimbingan dan konseling merupakan bekal untuk memahami, mendukung, dan memotivasi guru maupun siswa. Sejalan dengan pernyataan tersebut, YNA membenarkan pernyataan tersebut pada sesi wawancara berikut:

*“Jadi memang karena ibu kepala sekolahnya itu basicnya BK gitu ya. Jadi memang pendekatan-pendekatan yang beliau lakukan itu selalu ngena gitu ke hati guru-guru”*

Keterangan yang disampaikan oleh YNA selaku guru bimbingan dan konseling menegaskan bahwa pengalaman kepala sekolah sebagai guru bimbingan dan konseling membuat kepala sekolah lebih empatik, komunikatif dan dapat memahami kebutuhan individu yang menjadi keunggulan dalam kepemimpinan transformatif.

#### 4. Dukungan dari Guru

Hubungan yang positif antara kepala sekolah dan guru menjadikan sekolah menjadi tempat yang nyaman, sehingga dapat memperkuat kerjasama antara kepala sekolah dan guru. Hal tersebut dijelaskan oleh YNA pada sesi wawancara berikut:

*“Kita tuh merasa nyaman, merasa terbuka ketika ada masalah... bahkan kalau pun ada masalah pribadi beliau suka jadi tempat curhat kami”*

Hubungan emosional maupun profesional yang positif di sekolah menciptakan iklim kerja yang suportif, sehingga memperkuat efektivitas kepemimpinan. Selain itu, berdasarkan hasil observasi, interaksi yang

harmonis dan partisipatif antara kepala sekolah dan guru juga menunjukkan adanya dukungan moral dan profesional yang kuat dari guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

#### 5. Kesadaran Terhadap Tantangan Pendidikan Era 4.0

Kemampuan untuk memahami dengan tantangan era Pendidikan 4.0 menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan kepemimpinan transformatif kepala sekolah. Sebagaimana dikatakan oleh informan KS mengenai kepekaan terhadap perkembangan zaman dan tantangan di era sekarang bahwa:

*“Karena setiap waktu, ilmu itu kan berubah terus.*

*Jadi kita harus update lah intinya”*

Berdasarkan yang telah disebutkan oleh informan bahwa kepala sekolah bersama jajarannya harus memiliki kesadaran dan kesiapan terhadap dinamika zaman. Hal tersebut dilakukan karena agar pendidikan dapat relevan dan adaptif terhadap perubahan teknologi dan kurikulum. Sejalan dengan hal itu berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa sekolah sadar akan tantangan di era pendidikan 4.0 dengan memasukan pembelajaran TIK kedalam mata pelajaran juga penggunaan alat digital untuk mendorong inovasi dan mendukung guru dalam hal adaptasi teknologi.

Tabel 4. 4 Kompilasi Wawancara Faktor Pendorong

<b>Informan</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Keterangan</b>
KS	Maka, Ibu selalu mendorong guru dan siswa untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka	Komitmen pribadi

KS	Sebetulnya kalau dampak negatif tidak ada ya. ....Justru banyak positifnya. Ibu bisa sharing dengan guru	Kemampuan rangkap tugas
KS	Karena Ibu berlatar belakang guru BK dulu sebelum jadi kepala sekolah. Ibu jadi lebih peka dalam memahami keunikan dan kebutuhan masing-masing individu, baik guru maupun siswa.	Latar belakang bimbingan dan konseling
YNA	Jadi memang karena ibu kepala sekolahnya itu basicnya BK gitu ya. Jadi memang pendekatan-pendekatan yang beliau lakukan itu selalu ngena gitu ke hati guru-guru	
YNA	Kita tuh merasa nyaman, merasa terbuka ketika ada masalah... bahkan kalau pun ada masalah pribadi beliau suka jadi tempat curhat kami	Dukungan dari guru
KS	Karena setiap waktu, ilmu itu kan berubah terus. Jadi kita harus update lah intinya	Kesadaran terhadap tantangan pendidikan era 4.0

Berdasarkan tabel yang disajikan terdapat lima faktor dalam keberhasilan kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam menghadapi tantangan pendidikan era 4.0. Dimulai dari komitmen dalam pengembangan potensi sumber daya manusia, efektivitas dalam menjalankan beragam tanggung jawab, serta pendekatan empatik yang didukung oleh latar belakang sebagai guru bimbingan dan konseling. Kepercayaan dan dukungan yang datang dari para guru mendorong lingkungan di mana sekolah terbuka dan kolaboratif. Selain itu, fokus pada inovasi dan perubahan menunjukkan kesadaran kepala sekolah akan kebutuhan untuk menghadapi modernitas. Semua aspek ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting melalui teladan, kolaborasi, dan pembelajaran secara terus-menerus.

### 4.3.3 Dampak Kepemimpinan Transformatif Terhadap Keberhasilan Sekolah Menghadapi Era Pendidikan 4.0

Secara umum kepemimpinan transformatif kepala sekolah berperan penting dalam mendorong kemajuan pendidikan di era 4.0. Melalui visi yang terarah, motivasi tinggi dan keterbukaan terhadap inovasi maka kepala sekolah dapat menciptakan pembelajaran yang kolaboratif dan adaptif. Temuan penelitian melalui observasi dan wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berdampak terhadap pendidikan di era 4.0. berikut dampak dari kepemimpinan transformatif kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah menghadapi era pendidikan 4.0:

#### 1. Kemampuan Beradaptasi dengan Teknologi

Salah satu dampak nyata dari kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam menghadapi tantangan era pendidikan 4.0 adalah meningkatnya kemampuan seluruh elemen sekolah dalam beradaptasi dengan teknologi. Berdasarkan observasi yang dilakukan guru-guru telah mampu menggunakan perangkat digital untuk keperluan pembelajaran. Seperti yang disebutkan oleh informan YNA pada wawancara :

*“Walaupun memang guru-guru ada yang usianya memang yang udah agak lanjut ya. Tapi dengan kesabaran beliau selalu memotivasi kami, meyakinkan kami untuk terus belajar dan pasti bisa.”*

Menurut pernyataan informan YNA, kepala sekolah berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung bagi para guru untuk beradaptasi

dengan teknologi. Hal ini termasuk dukungan terhadap guru-guru yang telah berusia lanjut. Adaptasi dengan teknologi menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan era pendidikan 4.0 karena kesiapan guru dan tenaga pendidik merupakan salah satu dari tantangan pendidikan era digital.

## 2. Penyediaan Sarana Digital

Selanjutnya kepemimpinan transformatif juga berdampak pada tersedianya sarana digital. Berlandaskan hasil observasi, kepala sekolah memfasilitasi sarana digital di sekolah seperti tersedianya jaringan internet (*wifi*), terdapat ruang komputer untuk menunjang pembelajaran siswa dan pengadaan laptop bagi guru untuk menunjang proses pembelajaran dan administrasi. Kepala sekolah berperan dalam mengupayakan pengadaan perangkat teknologi, jaringan internet, dan media pembelajaran digital guna mendukung proses belajar yang relevan dengan tuntutan era 4.0. Upaya tersebut disebutkan oleh informan KS pada saat wawancara:

*“Ibu menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital”*

Pada kalimat di atas KS menjelaskan upayanya dalam memenuhi sarana digital dalam menghadapi tuntutan pendidikan 4.0. Fasilitas tersebut memungkinkan implementasi pembelajaran berbasis teknologi di sekolah.

## 3. Peningkatan Kompetensi Melalui Pelatihan

Berkembangnya zaman berarti akan berkembang pula kompetensi yang dibutuhkan di lapangan maka kepemimpinan transformatif mendorong peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan dan workshop yang relevan dengan perkembangan teknologi dan pedagogi. Dalam upaya

peningkatan tersebut kepala sekolah bertugas untuk mendorong pembelajaran berkelanjutan, seperti yang dijelaskan oleh informan YNA pada wawancara:

*“Ibu selalu memberikan kita ruang untuk belajar. Salah satunya misalkan mengikuti seminar-seminar online dan lain sebagainya. Terus ikutan MGBK... MGMP”*

Seperti pernyataan yang telah dikemukakan informan YNA bahwa kepala sekolah mendorong pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, atau musyawarah guru sesuai kebutuhan pendidikan 4.0.

#### 4. Terciptanya Lingkungan yang Kolaboratif

Lingkungan yang kolaboratif dibutuhkan pada era pendidikan 4.0. Kerja sama tim dan komunikasi terbuka dibutuhkan sebagai budaya untuk menghadapi tantangan bersama di era Pendidikan 4.0. Berlandaskan hasil observasi yang menunjukkan lingkungan kolaboratif antara guru dan siswa, siswa dan siswa serta pihak sekolah bersama pihak luar. Sejalan dengan hal tersebut informan YNA mengungkapkan terkait kepemimpinan kepala sekolah yang menciptakan lingkungan yang kolaboratif dalam wawancara berikut:

*“Setiap hari Jumat itu kita ada kegiatan komunitas belajar... kami bahas semua permasalahan, terus pembelajaran”*

Pernyataan dari informan YNA menggambarkan bahwa kepala sekolah berupaya dalam membangun budaya kolaboratif dan reflektif. Budaya tersebut penting dalam transformasi pembelajaran adaptif di era 4.0.

Tabel 4. 5 Kompilasi Wawancara Dampak Kepemimpinan

<b>Informan</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Keterangan</b>
YNA	Walaupun memang guru-guru ada yang usianya memang yang udah agak lanjut ya. Tapi dengan kesabaran beliau selalu memotivasi kami, meyakinkan kami untuk terus belajar dan pasti bisa.	Kemampuan beradaptasi dengan teknologi
KS	Ibu menyediakan wifi, komputer, TV besar untuk sarana belajar digital	Penyediaan sarana digital
YNA	Ibu selalu memberikan kita ruang untuk belajar. Salah satunya misalkan mengikuti seminar-seminar online dan lain sebagainya. Terus ikutan MGBK... MGMP	Peningkatan kompetensi melalui pelatihan
YNA	Setiap hari Jumat itu kita ada kegiatan komunitas belajar... kami bahas semua permasalahan, terus pembelajaran	Terciptanya lingkungan yang kolaboratif

Berdasarkan data yang telah dipaparkan di atas maka kepemimpinan transformatif dapat memberikan kontribusi terhadap kesiapan dan keberhasilan sekolah dalam menghadapi tantangan era Pendidikan 4.0. Dengan pendekatan yang visioner, inklusif, dan berorientasi pada perubahan, kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan yang adaptif terhadap teknologi, menyediakan infrastruktur digital yang memadai, serta mendorong peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan. Selain itu, terbentuknya budaya kolaboratif di sekolah menjadi fondasi penting bagi pembelajaran yang adaptif dan kontekstual. Kombinasi dari dampak-

dampak tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan kunci strategis dalam mewujudkan transformasi pendidikan.

#### **4.4 Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, penelitian ini akan dilanjutkan dengan analisis deskriptif terhadap data temuan-temuan yang diperoleh melalui teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Dalam proses analisis tersebut, peneliti akan melakukan interpretasi dan refleksi terhadap data yang dikumpulkan dari para informan yang memiliki relevansi dengan bentuk, faktor, serta dampak kepemimpinan transformatif kepala sekolah yang merangkap tugas di era Pendidikan 4.0. Pembahasan dalam penelitian ini disusun berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang selanjutnya diperkuat dengan pendapat serta kesimpulan peneliti, dan dikaji secara komparatif dengan temuan-temuan dari penelitian terdahulu yang relevan. Berdasarkan keseluruhan data yang telah dikumpulkan selama proses penelitian di lapangan, peneliti akan menguraikan temuan-temuan tersebut secara mendalam dan sistematis.

##### **4.4.1 Implementasi Kepemimpinan Transformatif di Lingkungan sekolah pada Era Pendidikan 4.0**

Era Pendidikan 4.0 telah membawa perubahan signifikan dalam sistem dan praktik pendidikan di Indonesia. Kepala sekolah sebagai pemimpin utama di satuan pendidikan dituntut untuk mampu beradaptasi dan merespons dinamika perubahan yang serba cepat (Hidayat et al., 2019). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformatif menjadi penting karena tidak hanya fokus

pada manajemen administratif, melainkan juga pada inspirasi dan pengaruh terhadap seluruh warga sekolah. Salah satu bentuk konkret dari gaya kepemimpinan ini adalah kemampuan kepala sekolah untuk menjadi teladan warga sekolah.

Bentuk keteladanan tersebut tampak dalam keseharian kepala sekolah yang tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menampilkan perilaku konkret yang menjadi contoh bagi guru dan siswa. Pimpinan sekolah juga menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai positif, sehingga mampu membentuk budaya sekolah yang sehat (Anjarrini & Rindaningsih, 2022). Penelitian yang diungkapkan oleh Razak et al (2024) mengungkapkan bahwa pemimpin harus menjadi teladan moral yang dihormati. Fenomena ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Bayu Priambodo & Ripin Ikhwandi (2024) mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kedisiplinan siswa melalui keteladanan yang ditunjukkan melalui kedatangan tepat waktu serta perilaku yang santun dapat memberikan motivasi bagi siswa untuk menaati peraturan sekolah, menghargai waktu, dan berpakaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kepala sekolah berperan dalam menciptakan iklim sekolah yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan seluruh warga sekolah (Analisa et al., 2023). Dalam perspektif kepemimpinan transformatif, peran ini diwujudkan melalui kemampuan menginspirasi dan memotivasi melalui sikap, tutur kata, dan tindakan yang mendorong perubahan.

Kepemimpinan inspiratif terbukti meningkatkan motivasi dan kreativitas guru dalam mengajar (Bayu Priambodo & Ripin Ikhwandi, 2024; Zulaikah et al., 2024). Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat dipandang hanya sebagai fungsi administratif belaka namun juga sebagai kekuatan transformatif yang mampu menanamkan harapan dan membangkitkan semangat bersama dalam menghadapi berbagai tantangan.

Selain kemampuan menginspirasi, kepemimpinan transformatif juga menuntut adanya komitmen tinggi sebagai landasan utama dalam menciptakan perubahan positif di lingkungan sekolah, khususnya dalam konteks kepemimpinan transformasional (Muhamad Ramdan et al., 2024). Pada konteks kepala sekolah yang merangkap sebagai guru BK, tugas tambahan ini justru mencerminkan dedikasi dan integritas dalam menjalankan tugas. Situasi ini memperlihatkan bahwa rangkap tugas tidak menjadi hambatan, melainkan menjadi bukti komitmen kuat terhadap kemajuan pendidikan. Latunusa Ambawani et al (2024) menekankan bahwa dedikasi merupakan elemen penting dalam praktik kepemimpinan transformasional. Komitmen tersebut tercermin melalui upaya kepala sekolah dalam menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran digital. Hal ini sejalan dengan temuan Suryatin et al (2019) yang menyatakan bahwa tingkat kesiapan infrastruktur di sekolah dipengaruhi oleh komitmen dari pimpinan satuan pendidikan.

Selain itu kepemimpinan yang berlandaskan prinsip pelayanan dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja (Sihombing et al.,

2024). Pemimpin sekolah juga menerapkan kepemimpinan partisipatif melalui musyawarah dalam pengambilan keputusan, serta berperan aktif menjaga keamanan dan kenyamanan siswa, memperkuat mendorong sebagai manajer lingkungan belajar (Asmanijar et al., 2023). Secara keseluruhan, komitmen kepala sekolah tampak menyeluruh, mencakup profesionalitas dalam tugas, adaptasi terhadap kebutuhan zaman, pengambilan keputusan yang adil, serta perlindungan terhadap siswa.

Sejalan dengan itu, praktik transformatif juga tercermin dari kemampuan figur kepemimpinan sekolah dalam memberikan penghargaan terhadap pencapaian individu sebagai upaya membangun budaya sekolah positif (Jani, 2023). Kepala sekolah secara konsisten memberikan penghargaan kepada guru, staf, dan siswa melalui pujian lisan maupun simbolik seperti piagam atau hadiah sederhana. Apresiasi ini terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan semangat belajar serta bekerja, sekaligus memperkuat ikatan emosional di lingkungan sekolah (Adam et al., 2025). Pemberian penghargaan pada momen-momen seremonial, seperti upacara bendera, tidak hanya menghormati pencapaian individu, tetapi juga berfungsi sebagai motivasi kolektif yang mendorong warga sekolah untuk meraih prestasi lebih tinggi. Dengan demikian, apresiasi menjadi strategi efektif dalam menumbuhkan budaya sekolah yang kompetitif, inklusif, dan inspiratif.

Proses analisis data menunjukkan bahwa praktik-praktik seperti pemberian keteladanan, penghargaan dan komunikasi inspiratif muncul

secara konsisten dalam hasil wawancara dengan guru dan siswa. Data yang dikodekan dalam tema-tema seperti “pemimpin menjadi teladan”, “pemimpin menjadi inspirasi” dan “pemimpin memberikan apresiasi” menunjukkan keterkaitan yang kuat antara gaya kepemimpinan transformatif dan respons positif dari warga sekolah. Temuan ini dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, di mana setiap data dikategorikan ke dalam tema besar berdasarkan indikator kepemimpinan transformatif yang dirumuskan dari teori Bass dan Avolio.

Inovasi dan kreativitas juga menjadi dimensi penting dalam kepemimpinan transformatif, terutama dalam menghadapi tantangan Pendidikan 4.0. Hal ini menjadi krusial dalam menghadapi tantangan Pendidikan 4.0 yang menuntut pembelajaran adaptif, solutif, dan berbasis teknologi. Kepala sekolah mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan melalui stimulasi intelektual yang mengajak warga sekolah untuk mengembangkan potensi dan beradaptasi dengan tuntutan era pendidikan 4.0 (Fadillah, 2024). Kepemimpinan ini menciptakan ruang dialog yang terbuka, menghargai keragaman gagasan, kolaborasi serta menumbuhkan pola berpikir kritis dan kreatif dalam menghadapi tantangan pendidikan yang berkontribusi pada peningkatan lingkungan kerja yang positif dan solutif serta setiap warga sekolah merasa dihargai (Latunusa Ambawani et al., 2024; Rohmawati & Neng Syamsiah, 2024). Dengan demikian, kepemimpinan transformatif menjadi penggerak bagi lahirnya inovasi melalui kolaborasi di lingkungan sekolah.

Tak kalah penting, dimensi kepedulian terhadap bawahan juga merupakan bagian tak terpisahkan dari implementasi kepemimpinan transformatif di sekolah. Kepedulian merupakan dimensi penting dalam kepemimpinan transformatif yang ditunjukkan kepala sekolah melalui komunikasi terbuka, pemahaman terhadap kebutuhan guru dan siswa serta penyediaan sarana yang sesuai dengan perkembangan teknologi (Rifad et al., 2023; Zakki et al., 2023). Kepala sekolah menegaskan bahwa pemahaman terhadap kebutuhan guru dan siswa dapat dicapai apabila terdapat keinginan untuk mendengarkan dan merespons secara aktif. Hal tersebut sejalan dengan temuan Mukaddamah (2024) yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang memerhatikan kesejahteraan bawahannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang lebih tinggi. Selain aspek teknis, kepedulian juga tercermin dalam pendekatan emosional yang berakar dari latar belakang kepala sekolah sebagai guru BK, yang mendorong empati tinggi terhadap kondisi psikologis guru dan siswa. Pendekatan ini menciptakan rasa aman dan keterbukaan, serta meningkatkan produktivitas dan loyalitas (Mayori, 2024).

Temuan lapangan yang dikonfirmasi dari triangulasi sumber menunjukkan bahwa pendekatan personal kepala sekolah melalui dorongan berpikir kreatif dan pemberian apresiasi terbukti secara signifikan meningkatkan partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan diri dan pembelajaran digital. Interpretasi ini diperkuat melalui perbandingan antar

informan, di mana data yang konsisten menunjukkan pola kepemimpinan yang melibatkan empati dan pembinaan relasional. Hal ini menguatkan validitas dari hasil interpretasi yang telah dianalisis secara sistematis.

Sebagai respons terhadap tuntutan zaman, digitalisasi pendidikan menjadi bentuk implementasi lain dari kepemimpinan transformatif yang tak kalah penting. Sebagai respons terhadap tuntutan zaman, kepala sekolah transformatif juga mendorong terwujudnya digitalisasi pendidikan di lingkungan sekolah (Hasna, 2023). Kepala sekolah berperan aktif melalui penyediaan infrastruktur pendukung dan penciptaan lingkungan belajar digital yang efektif (Mawaddah et al., 2024). Lebih dari itu, kepala sekolah juga mendorong pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran dan penugasan sebagai sarana peningkatan literasi digital serta penguatan kompetensi abad ke-21, seperti kreativitas, kolaborasi, dan problem solving

Selain aspek fisik, kepala sekolah juga mendorong pengintegrasian teknologi dalam kegiatan pembelajaran dan penugasan sehari-hari dengan tujuan untuk meningkatkan literasi digital siswa serta memperkuat kompetensi abad ke-21, seperti kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan pemecahan masalah. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Hasanah & Mustofa (2024) yang menjelaskan bahwa integrasi teknologi dalam proses pembelajaran secara signifikan meningkatkan penguasaan kompetensi abad ke-21 serta memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian akreditasi sekolah.

#### **4.4.2 Determinasi Keberhasilan Kepemimpinan Transformatif oleh Kepala Sekolah**

Keberhasilan kepemimpinan di sekolah tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan saja, melainkan oleh berbagai faktor yang memengaruhi proses dan hasil implementasinya. Keberhasilan pelaksanaan peran tersebut sangat dipengaruhi oleh determinan internal maupun eksternal. Aspek yang turut menentukan efektivitas kepemimpinan transformatif adalah faktor internal yang melekat pada diri kepala sekolah itu sendiri yaitu komitmen pribadi. Komitmen pribadi kepala sekolah menjadi fondasi utama dalam implementasi kepemimpinan transformatif yang mendorong kemajuan sekolah (Nurhaeni, 2023). Menurut Waryanti (2024) kepala sekolah yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung menunjukkan integritas serta keteladanan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kesadaran penuh terhadap peran dan tanggung jawabnya. Hal ini terlihat dari pernyataan yang menekankan pentingnya membangun komitmen pribadi sebagai dasar dalam memimpin. Informasi ini kemudian dikuatkan melalui teknik analisis tematik, di mana tema 'komitmen pribadi' muncul secara konsisten dari sebagian besar narasumber. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zuriati et al (2025) mengungkapkan bahwa pemimpin yang memiliki komitmen pribadi kuat mampu menjadi penggerak utama perubahan positif di lingkungan sekolah karena ia menjalankan perannya dengan integritas dan kesadaran diri yang tinggi.

Disisi lain kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan menjalankan rangkap tugas juga menjadi aspek penting yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformatif. Kepala sekolah menyatakan bahwa rangkap tugas bukan sebagai hambatan melainkan sebagai peluang untuk memperluas wawasan, memperkaya pengalaman, serta mempererat relasi profesional dengan para guru dan tenaga kependidikan. Hal ini dianalisis melalui pencermatan narasi-narasi wawancara yang menekankan pandangan positif terhadap rangkap tugas. Peneliti mengelompokkan temuan ini ke dalam kategori 'Kemampuan rangkap tugas', yang diperoleh melalui proses koding. Hal tersebut sejalan dengan temuan Ardiansyah et al (2023) dan Mulyono et al (2023) Rangkap tugas yang diemban kepala sekolah tidak selalu berdampak negatif terhadap manajemen sekolah, melainkan dapat menjadi peluang untuk memperluas wawasan, memperkaya pengalaman, dan membangun relasi profesional, yang mencerminkan kapasitas manajerial yang adaptif dan kuat.

Lebih lanjut, latar belakang keilmuan kepala sekolah juga menjadi penentu penting dalam membentuk pola kepemimpinan yang diterapkan. Pengalaman tersebut menjadikan kepala sekolah lebih sensitif terhadap kebutuhan individu baik guru maupun siswa (Salsabela et al., 2022). Hasil wawancara memperlihatkan adanya keterkaitan antara latar belakang akademik kepala sekolah dalam bidang bimbingan dan konseling dengan pendekatan humanis yang diterapkan dalam memimpin. Temuan ini diinterpretasikan melalui triangulasi antar sumber, yaitu guru dan siswa,

yang sama-sama menyatakan bahwa kepala sekolah menunjukkan empati dan keterbukaan. Kepala sekolah juga menegaskan bahwa pengalamannya dalam bidang bimbingan dan konseling memiliki andil dalam membentuk kepekaan dan keterampilan untuk memahami karakter, potensi, serta permasalahan yang dihadapi setiap warga sekolah (Waryanti, 2024). Hal ini menjadi bekal yang sangat berharga dalam menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif, suportif, dan responsif. Penelitian oleh Widodo & Bedi (2024) mendukung hal ini, kepala sekolah dengan latar belakang bimbingan dan konseling memiliki keterampilan interpersonal yang unggul dan mampu menerapkan pendekatan humanis dalam pengambilan keputusan serta pembinaan.

Selain itu dukungan dari guru juga menjadi elemen fundamental yang memperkuat implementasi kepemimpinan transformatif di sekolah. Dukungan tersebut memperkuat efektivitas kepemimpinan dikarenakan adanya relasi yang terjalin antara kepala sekolah dan guru ditandai dengan adanya keterbukaan komunikasi, kenyamanan emosional, serta kepercayaan interpersonal yang tinggi (Sudrajat, 2023). Dukungan ini tidak hanya berperan sebagai penguat efektivitas kepemimpinan, tetapi juga menjadi indikator adanya hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan bawahan. Sejalan dengan itu TuPONAWATI et al (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang memperoleh dukungan dari bawahannya cenderung memiliki daya pengaruh yang lebih kuat dalam mendorong perubahan positif dan meningkatkan kinerja sekolah secara menyeluruh.

Selanjutnya dalam menjalankan kepemimpinan transformatif, pemahaman dan kesadaran terhadap tantangan yang muncul di era pendidikan 4.0 menjadi hal yang sangat krusial. Respons adaptif terhadap dinamika teknologi dan kurikulum mencerminkan karakter kepemimpinan transformatif yang progresif dan visioner (Arafat et al., 2023). Kepala sekolah dituntut untuk terus memperbarui pengetahuan serta kompetensinya guna mendorong terciptanya lulusan yang relevan dengan tuntutan era modern (Waryanti, 2024). Selain itu Taufiqurokhman et al (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang adaptif senantiasa membuka diri terhadap inovasi dan menumbuhkan budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*). Dengan demikian, kesadaran terhadap tantangan pendidikan merupakan cerminan terhadap komitmen untuk peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

#### **4.4.3 Kontribusi Kepemimpinan Transformatif Terhadap Keberhasilan Sekolah Menghadapi Era Pendidikan 4.0**

Era Pendidikan 4.0 ditandai dengan percepatan teknologi dan perubahan paradigma pembelajaran, maka peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi semakin krusial. Kepemimpinan transformatif hadir sebagai pendekatan yang diyakini mampu mendorong inovasi, kolaborasi dan adaptabilitas sekolah dalam menghadapi berbagai tantangan. Salah satu kontribusi nyata kepemimpinan transformatif adalah dari kemampuan sekolah dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi (Rahayu & Iskandar, 2023). Kemampuan tersebut tercermin dengan cara mengadopsi

dan mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk memfasilitasi pelatihan bagi guru serta mendorong penggunaan teknologi dalam pembelajaran guna meningkatkan literasi digital (Alwi et al., 2024; Aniqoh Shofwani et al., 2024; Rifad, 2023). Salah satu dampak konkret dari kepemimpinan transformatif adalah meningkatnya kompetensi digital pendidik melalui pelatihan berkelanjutan. Pelatihan tersebut menjadi strategi utama dalam menghadapi digitalisasi dan transformasi pendidikan abad ke-21 (Fitriawati, 2024). Pelatihan bagi tenaga pendidik juga berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi digital pendidik yang berdampak pada peningkatan efektivitas pengajaran guru serta kemampuan dalam beradaptasi dengan pembelajaran berbasis teknologi (Alam et al., 2023; Prestiadi et al., 2020). Rohmawati & Neng Syamsiah (2024) menekankan bahwa pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong adaptasi serta penggunaan teknologi di institusi pendidikan.

Tidak hanya kemampuan dalam beradaptasi dengan teknologi dan peningkatan kompetensi, sekolah juga harus menyediakan sarana digital. Tersedianya sarana digital merupakan salah satu kontribusi dari kepemimpinan transformatif dalam menghadapi tantangan era Pendidikan 4.0 (Simanjuntak et al., 2020). Sarana digital seperti jaringan internet, perangkat komputer dan media pembelajaran berbasis teknologi dapat memfasilitasi pembelajaran yang lebih interaktif, dan mendorong motivasi belajar siswa (S. Aisyah et al., 2025). Sejalan dengan itu pemimpin yang

transformatif akan mendukung infrastruktur digital dalam menghadapi tantangan era pendidikan 4.0 (Prestiadi et al., 2020). Maka penyediaan sarana digital menjadi landasan penting dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik era digital.

Disamping itu, kepala sekolah yang juga berperan sebagai penggerak di sekolah memiliki peran dalam menciptakan lingkungan yang kolaboratif. Kepemimpinan transformatif tidak hanya terbatas pada aspek sarana dan prasarana belaka, kepemimpinan transformatif juga mendorong terciptanya lingkungan sekolah yang kolaboratif (Armiyanti et al., 2023). Lingkungan semacam ini dapat membangun ekosistem pembelajaran yang adaptif, inovatif, dan inklusif. Maka kepala sekolah memainkan peran strategis dalam membentuk kultur organisasi yang mendorong komunikasi terbuka dan kerja sama antarwarga sekolah (Sahri et al., 2023). Dengan latar belakang sebagai guru bimbingan dan konseling, kepala sekolah mengedepankan pendekatan partisipatif melalui forum diskusi rutin untuk mengidentifikasi tantangan serta merumuskan solusi pembelajaran yang kontekstual dan responsif. Lingkungan kolaboratif semacam ini terbukti mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran yang selaras dengan tuntutan pendidikan abad ke-21 (Qisthi et al., 2022).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kepemimpinan transformatif merupakan jawaban yang relevan atas tantangan yang terjadi pada era pendidikan 4.0, terutama kepada kepala sekolah yang mengalami rangkap tugas. Zaman yang terus berkembang mengharuskan pemimpin sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator namun juga sebagai penggerak dalam perubahan yang berfokus pada pengembangan kompetensi individu dengan tujuan memajukan sekolah. Penelitian ini memperlihatkan bagaimana kepala sekolah yang juga merangkap sebagai guru bimbingan dan konseling tetap mampu menjalankan peran transformatifnya secara efektif.

Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformatif kepala sekolah di SMPN 3 Cikembar diwujudkan melalui keteladanan kepala sekolah, sosok kepala sekolah yang inspirasi, komitmen tinggi, pemberian apresiasi, dukungan terhadap pemikiran kreatif, melibatkan warga sekolah dalam forum diskusi, memerdulikan bawahan serta melakukan digitalisasi pendidikan. Adapun faktor-faktor yang mendorong keberhasilan praktik ini antara lain komitmen kepala sekolah, kemampuan kepala sekolah dalam melihat rangkap tugas sebagai peluang, latar belakang kepala sekolah dalam bidang bimbingan dan konseling yang menumbuhkan pendekatan humanis, dukungan guru, serta adanya

kesadaran terkait tantangan di era pendidikan 4.0. Dampak dari kepemimpinan ini sangat positif terhadap iklim sekolah, seperti kemampuan dalam beradaptasi dengan teknologi, tersedianya sarana digital, peningkatan kompetensi tenaga pendidik melalui pelatihan serta terciptanya lingkungan yang kolaboratif.

Kontribusi bimbingan dan konseling dalam kepemimpinan transformatif terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam membangun hubungan interpersonal yang kuat, menerapkan empati, serta menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung perkembangan emosional dan sosial peserta didik. Nilai yang melekat dalam pendekatan bimbingan dan konseling, khususnya prinsip humanistik seperti penghargaan terhadap individu, pemahaman empatik dan komunikasi yang terbuka, terbukti efektif dalam membentuk iklim sekolah yang positif dan suportif. Dengan demikian latar belakang bimbingan dan konseling tidak hanya relevan, tetapi juga memberikan keunggulan tersendiri dalam kepemimpinan pendidikan yang transformatif dan inklusif.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan data di atas yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi, peneliti menyadari bahwa masih terdapat keterbatasan dalam penelitian. Namun, peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat. Berikut rekomendasi yang dibuat oleh peneliti:

a. Kepala Sekolah

kepala sekolah dapat terus mengembangkan kapasitas dalam kepemimpinan transformatif melalui pendekatan yang partisipatif dan humanistik, terutama dalam menghadapi kompleksitas rangkap tugas. Kepala sekolah juga perlu terus memperkuat dan berinovasi terkait budaya kolaboratif di lingkungan sekolah serta meningkatkan kompetensi digital untuk mendukung proses pembelajaran yang adaptif terhadap perkembangan teknologi pendidikan.

b. Guru dan tenaga kependidikan

Guru dan tenaga kependidikan diharapkan dapat menjadi sebuah tim dalam mendukung implementasi kepemimpinan transformatif dengan cara memberikan masukan yang konstruktif serta berpartisipasi dalam forum diskusi. Kolaborasi yang harmonis antara kepala sekolah dan pendidik merupakan kunci keberhasilan dalam menciptakan iklim sekolah yang inovatif dan responsif terhadap tantangan zaman di era pendidikan 4.0.

c. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki batasan dari segi waktu, ruang lingkup, dan subjek penelitian. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif pada beberapa sekolah dengan karakteristik kepemimpinan yang berbeda guna memperoleh gambaran yang lebih luas dan mendalam. Maka hasil penelitian ke depan dapat

memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, M. W. S., Ismail, R., Ali, S., & Sisilia, A. (2025). Dampak Pemberian Apresiasi terhadap Motivasi Belajar Siswa Kelas II SD 07 Marisa. *Bhinneka : Jurnal Bintang Pendidikan Dan Bahasa*, 3(1), 386–399. <https://doi.org/https://doi.org/10.59024/bhinneka.v3i1.1222>
- Ahmed, A., & Firdous, H. (2020). The Transformational Effects of COVID-19 Pandemic on Guidance and Counseling. *Ijariie-Issn*, 6(6), 172–179. [www.ijariie.com](http://www.ijariie.com)
- Aisyah, R. W., & Pristyadi, B. (2022). Makna Rangkap Jabatan dalam Pencapaian Produktivitas yang Optimal Pada PT Barito Sarana Karya Gresik. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(02), 142. <https://doi.org/10.30587/mahasiswamanajemen.v2i02.1847>
- Aisyah, S., Ramadani, A. F., & Wulandari, A. E. (2025). Pemanfaatan Teknologi Digital sebagai Media Pembelajaran Interaktif untuk Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Sadewa : Publikasi Ilmu Pendidikan, Pembelajaran Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 388–401. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/sadewa.v3i1.1565>
- Al-Ghozali, M. F., Pabbajah, M., Budiyono, N. R., & Yudhawati, D. (2024). Disfungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Rangkap Jabatan di Sekolah Pinggiran Kota. *Indonesian Journal Of Teaching and Teacher Education*, 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.58835/ijtte.v4i2.416>
- Alam, S., Badeni, Kristiawan, M., & Yanti, F. A. (2023). Implementation of Transformational Leadership on the Performance of PAUD Teachers in the Digital Era. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(6), 6654–6665. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i6.5417>
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Suber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146–150. <https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.3432>
- Alwi, M. H., Salsabila, M., Ummah, N., Siti Aisyah, P. B., & Nasution, I. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Pemanfaatan Teknologi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisipin*, 2(4), 532–536.
- Analisa, Umi Zarhasih, U., Mubarak, R., & Sadad, R. (2023). Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Iklim Sekolah Di Lembaga Pendidikan Dasar. *An-*

- Nadzir : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 65–75.  
<https://doi.org/10.55799/annadzir.v1i01.246>
- Andarista, M. V., & Kriswibowo, A. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Dalam Inovasi Pembangunan Desa Di Desa Sugihwaras Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(1), 1–23. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v8i1.3019>
- Anggoro, A. B., & Sari, A. G. (2021). Etika Peserta Didik Dalam Cyber System: Sebuah Tinjauan Etis Alkitabiah Pada Pembelajaran Era Pendidikan 4.0. *Jurnal Gamaliel : Teologi Praktika*, 3(1), 34–46. <https://doi.org/10.38052/gamaliel.v3i1.64>
- Aniqoh Shofwani, S., Sundari, P., Sarullah, Mumpuni Hartarini, Y., & Hariyadi, A. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0. *Efektif, Swasta Kota, D I Raya, Palangka*, 6(1), 31–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/eej.v6i1.12789>
- Anisah, S. (2023). Jabatan Rangkap Dalam Hukum Persaingan Usaha Di Indonesia Dan Amerika Serikat. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 30(1), 49–69. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol30.iss1.art3>
- Anjarrini, K., & Rindaningsih, I. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Sekolah Sebagai Unggulan Sekolah Di MI Muhammadiyah 1 Jombang. *MANAZHIM: Jurnal Manajemen Dan Ilmu Pendidikan*, 4(2), 452–474. <https://doi.org/https://doi.org/10.36088/manazhim.v4i2.1952>
- Arafat, Mulyati, E., Hartono, H., & Asmiatiningsih, S. (2023). Kepemimpinan Adaptif Dan Responsif: Panduan Praktis untuk Memimpin dalam Era Perubahan. In *PT. Literasi Nusantara Abadi Group* (1st ed.). Litnus. [http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB 2.pdf](http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB%202.pdf)
- Arcurio, B. R. (2022). *Dual-role Chief School Administrators' Prioritization of Roles and Responsibilities in New Jersey Public Schools* [Aspen University]. <https://www.proquest.com/openview/203b486985d8b6db9c35f6116d05bbd9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Ardiansyah, Z., Julia, J., & Sunaengsih, C. (2023). Rangkap Jabatan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Kota Cirebon. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 490–505. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5280>

- Armiyanti, Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- Artanti, A., Dwi Ramadhani, N., Rahmawati, S., & Rizqa, M. (2024). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Fisika*, 8(2), 195–222. <https://doi.org/10.1201/9781032622408-13>
- Aseng, S. A. S. (2022). *Implementasi Kepemimpinan Transformatif Untuk Pertumbuhan Kualitas Rohani Jemaat*. [https://www.academia.edu/82146386/Implementasi\\_Kepemimpinan\\_Transformatif\\_Untuk\\_Pertumbuhan\\_Kualitas\\_Rohani\\_Jemaat\\_Oleh\\_Santi\\_A\\_S\\_Aseng\\_NIM\\_21121043](https://www.academia.edu/82146386/Implementasi_Kepemimpinan_Transformatif_Untuk_Pertumbuhan_Kualitas_Rohani_Jemaat_Oleh_Santi_A_S_Aseng_NIM_21121043)
- Asmanijar, L., Jaya, A. S. F., Mustofa, A., & Suraiya, N. (2023). Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Lingkungan Belajar Aman Dan Nyaman Serta Inklusif Di Smp Negeri 2 Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Ekonomi*, 5(1), 23–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.24815/jimpe.v5i1.25849>
- Bayu Priambodo, R., & Ripin Ikhwandi, M. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisipinan Peserta Didik di SDN Sumput Sidoarjo. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 20–29. <https://doi.org/10.19109/elidare.v10i1.21942>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Darti, Rantung, D. A., Naibaho, L., & Boiliu, N. I. (2023). Pembelajaran Transformatif Pendidikan Agama Kristen di Era Teknologi Digital. *Regula Fidei: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 8(2), 133–146. <https://doi.org/10.33541/rfidei.v8i2.175>
- Donkoh, S. (2023). Application of triangulation in qualitative research. *Journal of Applied Biotechnology & Bioengineering*, 10(1), 6–9. <https://doi.org/10.15406/jabb.2023.10.00319>
- Elya, Z., Sulistyawati, Y., Batusangkar, M. Y., Info, A., & Islam, P. (2024). Kepemimpinan Transformatif dalam Perspektif Islam. *Khazanah Pendidikan*, 18(2), 251–259. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.30595/jkp.v18i2.21779>
- Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature Review Analisis Data

- Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data. *MITITA : Jurnal Penelitian*, 1(3), 34–46.
- Fadillah, Z. I. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Mendorong Inovasi Dan Perubahan Positif. *JME: Jurnal Management Education*, 2(3), 95–101. <https://journal.sabajayapublisher.com/index.php/jme/article/view/447>
- Fajariah, M., & Suryo, D. (2020). Sejarah Revolusi Industri di Inggris Pada Tahun 1760-1830. *HISTORIA: Jurnal Program Studi Pendidikan Sejarah*, 8(1), 77. <https://doi.org/10.24127/hj.v8i1.2214>
- Falaq, Y., Putri, N. A., Sholeh, M., & Utomo, C. B. (2022). Teori Pembelajaran Transformatif Pada Pendidikan IPS. *Harmony: Jurnal Pembelajaran IPS Dan PKN*, 7(2), 90–97. <https://doi.org/10.15294/harmony.v7i2.61711>
- Farleni, F., & Syadeli, H. (2023). Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Inovasi dan Sehatnya Organisasi (Studi di Desa Kadubeureum Kecamatan Padarincang Kabupaten Serang). *ENTREPRENEUR: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(3), 213–227. <https://doi.org/https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v4i03.6034>
- Febrianti, V. P., Permata, T. A., Humairoh, M., Putri, O. M., Amelia, L., Fatimah, S., & Khastini, R. O. (2021). Analisis Pengaruh Perkembangan Teknologi Pertanian Di Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Hasil Produksi Padi Analyze the Impact of Technological Development in the Industrial Revolution 4.0 on Rice Production. *Jurnal Pengolahan Pangan*, 6(2), 3. <https://doi.org/10.31970/pangan.v6i2.50>
- Fika, N., Bachtiar, M., Gunawan, A., Dewantara, K. H., & Pendidikan, M. (2023). Model Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara Dalam Manajemen Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(4), 1286–1290. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v6i4.20758>
- Firman, H. (2018). Mewujudkan Pendidikan Kimia Di Era Industri 4.0: Pembelajaran Berbasis STEM Sebagai Alternatif. *Seminar Nasional Pendidikan Kimia Dalam Tantangan Revolusi Industri 4.0*, 1–7.
- Fitrianti, E., Annur, S., & Afriantoni. (2024). Revolusi Industri 4.0: Inovasi dan Tantangan dalam Pendidikan di Indonesia. *Journal of Education and Culture*, 4(1), 28–35. <https://ejournal.indrainstitute.id/index.php/jec/index>
- Fitriawati. (2024). Pentingnya Pelatihan Kompetensi Guru dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Masa Kini. *Jurnal Pendidikan Tematik*, 5(3), 258–265.

<https://siducat.org/index.php/jpt/article/view/1563>

- Gusman, B. A. (2021). Strategi Kepala Sekolah Pada Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa Man 4 Kebumen. *Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 142–161. <https://ejournal.iaiskjmalang.ac.id/index.php/akad/article/view/372>
- Hakim, L. (2021). Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Journal of Islamic Education and Management*, 2(2), 46–58. <https://jurnal.stikescendekiautamakudus.ac.id/index.php/stikes/article/download/101/101>
- Harjono, D. K. (2022). Aspek Hukum Rangkap Jabatan Pada Korporasi Di Indonesia. In I. Jatmoko (Ed.), *UKI Press* (1st ed.). UKI PRESS.
- Hasanah, N., & Mustofa, T. A. (2024). Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Unggul di SMP Al-Qolam Gemolong. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2951–2962. <https://doi.org/https://doi.org/10.58230/27454312.823>
- Hasna, M. (2023). Digitalisasi Pengelolaan Sekolah Dasar Negeri Kota Banjarmasin: Tinjauan Analisis SWOT Dalam Strategi Pengembangan Sekolah Digital. *Jurnal Pendidikan Modern*, 10(1), 32–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.37471/jpm.v10i1.1053>
- Hidayat, R., Dyah M, V., & Ulya, H. (2019). Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 4(1), 61–68. <https://doi.org/10.34125/kp.v4i1.394>
- Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan* (Y. Umaya (ed.); 1st ed.). Ahlimedia Press. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=CYMqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Thomas+Carlyle+mendefinisikan+kepemimpinan&ots=wj2Ceth1p9&sig=pbCRytdhQQQFQEqUUzWX4WqMXb4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=CYMqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Thomas+Carlyle+mendefinisikan+kepemimpinan&ots=wj2Ceth1p9&sig=pbCRytdhQQQFQEqUUzWX4WqMXb4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Isabella, A. A., Sari, N. K., & Fazira, D. N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Industri*, 06(02), 60–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.52061/ebi.v6i2.273>
- Jani, H. (2023). Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam

Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka. *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi*, 10(1), 2829–1301. <https://doi.org/10.53008/kalbisocio.v10i1.2074>

Katman, & Akadira, T. (2023). Implementation Of Transformative Leadership And Improving The Quality Of Education In The Mobile School Program In Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(1), 378–387. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v4i1.1300>

Kharisma, A., Setiawan, F., Rahma, F. N., & Saputra, A. (2022). Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Di Lembaga Pendidikan SDIT Taruna Al-Qur'an. *PANDAWA: Jurnal Pendidikan Dan Dakwah*, 4(1), 96–110. <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/pandawa>

Knight, E. (2024). *Understanding Burnout And Turnover For Dual-Role Administrators: A Phenomenologic Study Understanding The Lived Experiences of Dual-Role School Superintendents and Principals* [Creighton University]. <https://www.proquest.com/openview/63c382853b8c08a48df02b26ef70f2d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Kohongia, Z., & Achir, N. (2016). Position Capability Practices In Local Government Kabupaten Bolaang Monggondow Utara. *Jurnal Legalitas*, 12(1), 128–145. <https://doi.org/https://doi.org/10.33756/jelta.v12i2.5800>

Latunusa Ambawani, C. S., Saputra, I., Mulya usuma, T. M., Sumardjoko, B., & Fatoni, A. (2024). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK. *Journal of Education Research*, 5(4), 4810–4823. <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1578>

Lestari, P. (2017). Kepemimpinan Transformatif Dalam Membangun Budaya Kewargaan: Studi Kepemimpinan Ridwan Kamil Di Kota Bandung. *Integralistik*, 28(1), 40–48. <https://doi.org/10.15294/integralistik.v28i1.11810>

Lizardo, J., Chendralisan, L. H. S., & Sumakul, N. M. (2024). Sinergitas Pemimpin Gereja Menuju Kepemimpinan Transformatif di Era Disruptif. *Jurnal Teruna Bhakti*, 6(2), 142. <https://doi.org/10.47131/jtb.v6i2.155>

Mahfudh, M. (2022). Konstruksi Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 131–150. <https://doi.org/10.33367/ijhass.v3i2.3005>

Mahmudah, F. N., & Putra, E. C. S. (2021). Tinjauan pustaka sistematis manajemen

pendidikan: Kerangka konseptual dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 43–53. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.33713>

Marbun, P. (2019). STRATEGI PEMBELAJARAN TRANSFORMATIF. *DIEGESIS Jurnal Teologi*, 4, 46. <https://doi.org/https://doi.org/10.46933/DGS.vol4i241-49>

Mawaddah, R., Ramadhan Putra, H., & Suhardi, M. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pembelajaran Berbasis Tenologi. *EDUCATOR: Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan*, 4(6), 117–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.51878/educator.v4i3.3838>

Medina, N. I., Mansor, A. N., Wahab, J. L. A., & Vikaraman, S. S. (2019). The impact of dual role teaching principals in small schools. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 9), 615–622. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1128.0982S919>

Merdeka17.id. (2025, February 5). Sejumlah Kepala Sekolah SD di Manado Rangkap Jabatan. *Merdeka17.Id*, 1. <https://merdeka17.id/sejumlah-kepala-sekolah-sd-di-manado-rangkap-jabatan/>

Mubarok, S. (2021). Prinsip Kepemimpinan Islam dalam Pandangan Al-Qur'an. *Al Muhafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.57163/almuhafidz.v1i1.2>

Muhamad Ramdan, F., Dwi Kurniasih, S., Yuliana, T., Nurseha, P., & Junaedi Sitika, A. (2024). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam. *Indonesian Research Journal on Education Web*., 4(4), 2613–2620. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1682>

Mukaddamah, I. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus di Sekolah Dasar. *Al Mikraj : Jurna Studi Islam Dan Humaniora*, 5(1), 438–448. <https://doi.org/https://doi.org/10.37680/almikraj.v5i01.5834> AL

Mulyono, Komariyah, L., & Mulawarman, W. G. (2023). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 3(December), 183–194. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3ise.2994>

Munif, M. V. M. (2024). Sejarah Kepemimpinan Transformasional. *Dar El Ilmi: Jurnal Keagamaan, Pendidikan Dan Humaniora*, 11(2), 145–158.

<https://doi.org/https://doi.org/10.52166/darelilmi.v11i2.7911>

Muslim, A. (2021). Kepemimpinan Pendidikan. *PAKAR Pendidikan*, 12(1), 1–12.  
<https://doi.org/10.24036/pakar.v12i1.131>

Nengsih, S., Gusfira, R., & Pratama, R. (2024). Kepemimpinan Transformatif Di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Arjuna : Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Matematika*, 2(3), 97–109.  
<https://doi.org/10.61132/arjuna.v2i3.811>

Nirwana. (2023). *Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Al-Wasilah Lemo Desa Kuajang Kecamatan Binuang Kabupaten Polewali Mandar*. Institut Agama Islam Negeri Pare.

Nurhaeni. (2023). Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Akademik di SMA Negeri 8 Pinrang [IAIN ParePare]. In *IAIN Pare Pare*.  
<https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/7822/1/18.1900.037.pdf>

Nursyifa, A. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 : Perspektif Sosiologi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 6(2), 143–154.  
<https://doi.org/https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PKn/article/view/3351>

okemedan.com. (2025, February 13). Di Dinas Pendidikan Deliserdang Ada Korwil Merangkap Penilik dan Plt Kepala Sekolah. *Okemedan.Com*, 1.

Oktika, M. (2022). Digitalisasi Era Industri 4.0 Berperan Penting Di Dalam Pendidikan. *Seminar Nasional 2022 - NBM Arts, 2015*, 1–5.  
<https://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/7065>

Prameswari, T. I., & Rizqi, M. A. (2024). Analisis Rangkap Jabatan pada PT Pos Indonesia Regional V Surabaya. *Bongaya Journal of Reaserch in Management*, 7(2), 141–151.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37888/bjrm.v7i2.650>

Pratidhina, E. (2020). Education 4.0: Pergeseran Pendidikan sebagai KKonsekuensi Revolusi Industri 4.0. *Humanika*, 20(1), 1–12.  
<https://doi.org/10.21831/hum.v20i1.29290>

Prestiadi, D., Gunawan, I., & Bambang SUMarsono, R. (2020). Role of

Transformational Leadership in Education 4.0. *6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*, 501, 120–124. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2261072>

- Puspitasari, C. (2022). *Pendidikan 4.0*. Binus University. <https://binus.ac.id/malang/2022/09/pendidikan-4-0/>
- Qisthi, N., Suharsono, & Diella, D. (2022). Efektivitas pembelajaran daring berbasis Google Docs terhadap keterampilan kolaborasi peserta didik pada materi perubahan lingkungan. *Edu Sains: Jurnal Pendidikan Sains & Matematika*, 10(2), 198. <https://doi.org/10.23971/eds.v10i2.3208>
- Radarjatim.id. (2025, February 5). Kades Glagaharum Merangkap Jabatan Kepsek. *Radar Jatim*, 1. <https://radarjatim.id/kades-glagaharum-merangkap-jabatan-kepsek/>
- Rahayu, R., & Iskandar, S. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Abad 21 Di Sekolah Dasar. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 278–286. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5484>
- Rakyatsulsel.fajar.co.id. (2025, February 3). Disdik Makassar Akan Tata Ulang 62 Plh Kepala Sekolah. *Rakyatsulsel.Fajar.Co.Id*, 1. <https://rakyatsulsel.fajar.co.id/2025/02/03/disdik-makassar-akan-tata-ulang-62-plh-kepala-sekolah/>
- Rasyid, R. (2019). Kepemimpinan Transformatif K. H. Ahmad Dahlan Di Muhammadiyah. *Humanika*, 18(1), 50–58. <https://doi.org/10.21831/hum.v18i1.23128>
- Razak, A., Patoni, A., & Maunah, B. (2024). Kepemimpinan transformatif Nabi Sulaiman AS perspektif pendidikan. *Kognitif: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2(1), 103–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.61743/cg.v2i1.67>
- Rifad, M. (2023). *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di Sekolah Dasar Alkhairaat 1 Palu* [Universitas Islam Negeri Datokarama]. [https://repository.uindatokarama.ac.id/id/eprint/3234/1/Tesis Moh. rifad.pdf](https://repository.uindatokarama.ac.id/id/eprint/3234/1/Tesis%20Moh.%20rifad.pdf)
- Rifad, M., Alhabsyi, F., & Nadirah, S. (2023). Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 2(1), 49–58. <https://doi.org/10.24239/jimpe.v2i1.1866>

- Rohmawati, L., & Neng Syamsiah, S. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Era Digital. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(4), 18306–18311. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
- Safrudin, R., Zulfamanna, Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian Kualitatif. *Journal Of Social Science Research*, 3(2), 1–15.
- Sahri, Achmad, F., & Binti, M. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam. *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(1), 119–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.32699/paramurobi.v6i1.4486>
- Salmi, J., Setiyanti, A. A., Satya Wacana, K., Universitas, D., Satya, K., & Abstract, W. (2023). Persepsi Mahasiswa terhadap Penggunaan Chatgpt di Era Pendidikan 4.0. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Oktober, 9(19), 399–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8403233>
- Salsabela, G., Jarkawi, & Aldi, M. (2022). Profesionalisme Guru BK di Sekolah. *Proceeding Studium Generale*, 84(4), 411–421. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31602/piuk.v0i0.6770>
- Saputra, A. A., Fallah, M. A. B., Indranarwasti, V. P., & Kosasih, Y. A. B. (2024). Analisis Regulasi Larangan Rangkap Jabatan Dalam Pemerintahan Indonesia sebagai Dukungan Penerapan Good Corporate Governance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(14), 61–76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13343212>
- Saputra, M. Z. A., & Ningsih, N. S. (2023). Konsep Kepemimpinan : Pengertian , Peran , Urgensi dan Profil Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2070–2076. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.5525>
- Sihombing, A. A., Fuad, N., Pabbajah, M., Putranti, H. R. D., Maigahoaku, F. D., & Fatra, M. (2024). Examining the Relationship between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Task Performance of Lecturers around Religious Colleges. *International Journal of Educational Organization and Leadership*, 31(1), 23–46. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v31i01/23-46>
- Simanjuntak, P., Purnomo, C. C., Filipus, C., & Haryady. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Teknologi Digital dan Keragaman Budaya Kerja Terhadap Efektivitas Tim Pelaksana Konstruksi. In *Laporan akhir penelitian: Vol. 1 No 8*. <http://repository.uki.ac.id/4006/>

- Sudaryana, B. (2018). *Metode Penelitian Teori dan Praktek Kuantitatif & Kualitatif* (1st ed.). Deepublish. [https://scholar.google.co.id/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=id&user=Ltk1HrwAAAAJ&citation\\_for\\_view=Ltk1HrwAAAAJ:L8Ckcad2t8MC](https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=Ltk1HrwAAAAJ&citation_for_view=Ltk1HrwAAAAJ:L8Ckcad2t8MC)
- Sudrajat, A. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal on Education*, 5(3), 7245–7265. <https://doi.org/10.61476/167tv21>
- Sumutpost.id. (2024, August 17). Rangkap Jabatan Kepsek 3 SDN Sekaligus, Praktisi Hukum: Kadisdik Langkat Langgar Permendikbud dan Rusak Masa Depan Anak. *Sumutpost.Id*, 1. <https://sumutpost.id/rangkap-jabatan-kepsek-3-sdn-sekaligus-praktisi-hukum-kadisdik-langkat-langgar-permendikbud-dan-rusak-masa-depan-anak/>
- Suryatin, Anugerah, R., & Indrawati, N. (2019). Pengaruh Sumber Daya Manusia, Ketersediaan Infrastruktur, Komitmen Pimpinan, Dan Keteladanan Pimpinan Terhadap Tingkat Maturitasistem Pengendalian Intern Pemerintah (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (PEKBIS)*, 11(1), 43–54.
- Susilo, A., Anwar, K., & Djono. (2024). Transformasi Paradigma Pembelajaran Sejarah pada Peserta Didik di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 7(2), 1–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/kaganga.v7i2.12559>  
TRANSFORMASI
- Sutisna, S. H., Rozak, A., & Saputra, W. R. (2023). Manajemen Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(6), 574–581. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i6.2916>
- Tandon, R., & Tandon, S. (2020). Education 4.0 : A New Paradigm in Transforming the Future of Education in India. *IJISSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 7(2), 32–54. [http://ijiset.com/vol7/v7s2/IJISSET\\_V7\\_I2\\_04.pdf](http://ijiset.com/vol7/v7s2/IJISSET_V7_I2_04.pdf)
- Taufiqurokhman, Suardi Wekke, I., & Andriansyah. (2021). Karakter Kepemimpinan. In Abdul (Ed.), *Kepemimpinan Transformatif dan Progresif* (1st ed., pp. 74–75). Penerbit Adab. [https://www.google.co.id/books/edition/Kepemimpinan\\_Transformatif\\_dan\\_Progresif/hRaMEAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=karakter+kepemimpinan+yang+progresif+dan+visioner&pg=PA74&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Kepemimpinan_Transformatif_dan_Progresif/hRaMEAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=karakter+kepemimpinan+yang+progresif+dan+visioner&pg=PA74&printsec=frontcover)
- Theffidy, S. G. A. (2020). *Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0 di Tengah Covid-*

19. Ombudsman Republik Indonesia. [https://ombudsman.go.id/pengumuman/r/artikel--pendidikan-era-revolusi-industri-40-di-tengah-covid-19#:~:text=Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0 adalah fenomena yang merespons kebutuhan,internet of things \(IOT\).](https://ombudsman.go.id/pengumuman/r/artikel--pendidikan-era-revolusi-industri-40-di-tengah-covid-19#:~:text=Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0 adalah fenomena yang merespons kebutuhan,internet of things (IOT).)
- Tumangger, L. D. U., Tambunan, A. M., & Manulang, E. J. B. (2024). Problematika Kepemimpin Kepala Sekolah Rangkap Jabatan Pada SMTK Yayasan GKPPD Pakpak Kirana Tahun 2023. *Jurnal Pendidikan Dan Media Pembelajaran (JUNDIKMA)*, 03(01), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.59584/jundikma.v3i1.51>
- Tuponawati, S., Wicaksono, L., & Waruwu, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru SD Negeri ecaatan Sekadau Hilir. *Journal on Education*, 07(02), 10370–10384. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.7476>
- Warman, Hermansyah, Kusmiati, T., & Junainah, N. (2024). Supervisi Akademik Kepala Sekolah Yang Humanis Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar , Menengah Dan Tinggi*, 5(2), 222–231. <https://doi.org/https://doi.org/10.59059/al-tarbiyah.v3i1.1794>
- Waryanti, I. S. (2024). Analisis Etos Kerja Kepala Sekolah Menengah Atas ( SMA ) Negeri 1 Indralaya Selatan. *Unisan Journal*, 3(3), 524–532. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/2424>
- Widodo, R., & Bedi, F. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru. *Journal of Science and Social Research*, 7(3), 407–414. <https://doi.org/https://doi.org/10.54314/jsr.v8i1.2729>
- Widyatmoko, W. F., Widyanti, R. N., & Pabbajah, M. (2024). Building Private Universities Based on Transformational Leadership and Interpersonal Relationships. *Transnational Business and Management*, 2(1), 77–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.33182/tbm.v2i2.3368>
- Yanti, D., Prastawa, S., Utomo, W. F., Wiliyanti, V., & Utomo, B. (2024). Pendidikan di Revolusi Industri 4 . 0 : Studi Kasus Evaluasi Kurikulum Merdeka di Indonesia. *Edu Cendikia : Jurnal Ilmu Kependidikan*, 4(2), 380–390. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i02>.
- Zakki, M., Maunah, B., & Patoni, A. (2023). Orientasi dan Tujuan Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 52–68. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v4i1.980>

- Zulaikah, Y., Patoni, A., & Maunah, B. (2024). Implementasi Kepemimpinan Transformational Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Nakula: Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial*, 2(3).  
<https://jurnal.staiskutim.ac.id/index.php/An-Nadzir/article/view/246>
- Zuriati, Citriadin, Y., & Rustam. (2025). *Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan : Membangun Budaya Sekolah yang Positif dan Inklusif di SDN Taman Sari*. 6(1), 1–4.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29303/goescienceed.v6i1.609>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Surat Pernyataan Kesiediaan Informan

#### SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI INFORMAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

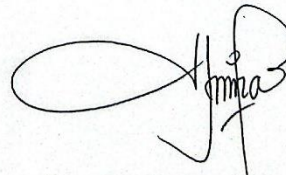
Nama : Dra. Kiah Samsiah, M.Pd  
Usia :  
Instansi : SMP Negeri 3 Cikembar  
Jabatan : Kepala Sekolah

Menyatakan bersedia menjadi informan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Teknologi Yogyakarta Program Studi Bimbingan dan Konseling, dengan identitas:

Nama : Mohammad Faizal Al-Ghozali  
Nomor Pokok Mahasiswa : 5211211009  
Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sukabumi, 10 April 2025



(Dra. Kiah Samsiah, M.Pd)

**SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI INFORMAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : *Yuli Nurul Astri S.kom, i*  
Usia : *36 Tahun*  
Instansi : SMP Negeri 3 Cikembar  
Jabatan : Guru Bimbingan dan Konseling

Menyatakan bersedia menjadi informan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Teknologi Yogyakarta Program Studi Bimbingan dan Konseling, dengan identitas:

Nama : Mohammad Faizal Al-Ghozali  
Nomor Pokok Mahasiswa : 5211211009  
Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sukabumi, 10 April 2025



(*Yuli Nurul Astri S.kom, i*)

**SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI INFORMAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aqila Fazilatun nisa  
Usia : 13  
Instansi : SMP Negeri 3 Cikembar  
Jabatan : Siswa

Menyatakan bersedia menjadi informan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Teknologi Yogyakarta Program Studi Bimbingan dan Konseling, dengan identitas:

Nama : Mohammad Faizal Al-Ghozali  
Nomor Pokok Mahasiswa : 5211211009  
Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sukabumi, 10 April 2025



(Aqila Fazilatun N.)

**SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI INFORMAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

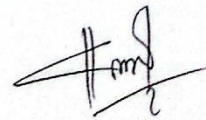
Nama : Aulia Rahman  
Usia : 14  
Instansi : SMP Negeri 3 Cikembar  
Jabatan : Siswa

Menyatakan bersedia menjadi informan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Teknologi Yogyakarta Program Studi Bimbingan dan Konseling, dengan identitas:

Nama : Mohammad Faizal Al-Ghozali  
Nomor Pokok Mahasiswa : 5211211009  
Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sukabumi, 10 April 2025



( Aulia Rahman )

**SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI INFORMAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wildan Herdiansyah  
Usia : 16 tahun  
Instansi : SMP Negeri 3 Cikembar  
Jabatan : Siswa

Menyatakan bersedia menjadi informan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Teknologi Yogyakarta Program Studi Bimbingan dan Konseling, dengan identitas:

Nama : Mohammad Faizal Al-Ghozali  
Nomor Pokok Mahasiswa : 5211211009  
Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar

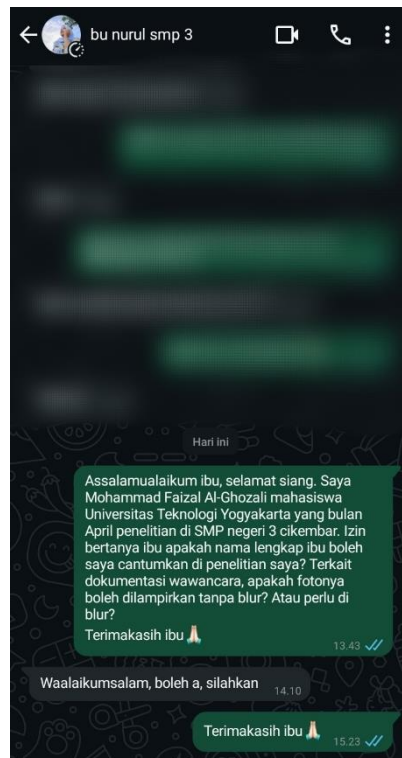
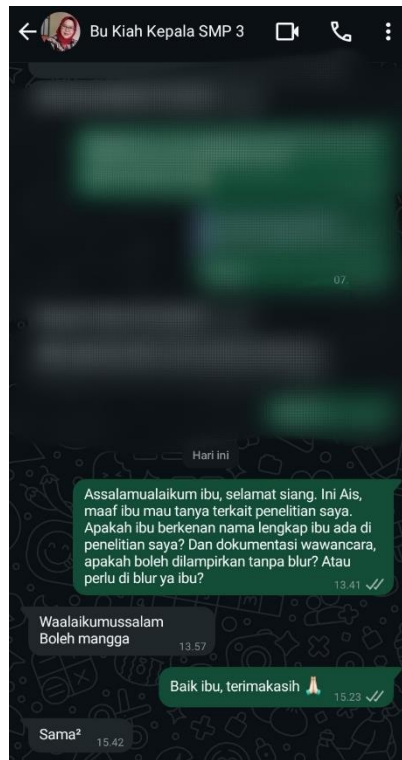
Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sukabumi, 10 April 2025



( Wildan Herdiansyah

## Lampiran 2. Kesiediaan Publikasi Nama dan Dokumentasi



## Lampiran 3. Verbatim Wawancara Kepala Sekolah

Nama : Dra. Kiah Samsiah, M.Pd

Instansi : SMPN 3 Cikembar

Jabatan : Kepala Sekolah

Faizal	:	Selamat pagi ibu, perkenalkan Nama saya Mohammad Faizal Al-Ghozali dari Universitas Teknologi Yogyakarta. Terima kasih telah berkenan menjadi informan dalam penelitian saya. Boleh dikenalkan, Ibu, dengan siapa? Nama, instansi juga jabatannya.
Kepsek	:	Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Nama Ibu, Dra. Kiah samsiah, M.Pd. Ibu bertugas di SMP Negeri 3 Cikembar, Kabupaten Sukabumi. Itu barang kali yang bisa Ibu sampaikan.
Faizal	:	Terima kasih, Ibu, telah berkenan menjadi informan pada penelitian saya. Langsung saja, Ibu, ke pertanyaan pertama terkait dengan pengaruh ideal dari kepala sekolah. Yang pertama, bagaimana langkah Ibu dalam membangun budaya disiplin di sekolah?
Kepsek	:	Budaya disiplin yang Ibu aplikasikan, yang Ibu kembangkan di sekolah, yaitu lewat pembiasaan sehari-hari. Diantaranya, eh berkaitan dengan prilaku, yaitu menanamkan karakter, membiasakan salah satunya adalah dengan solat duha. Terus juga salam sambut, terus banyak hal lain yang dilakukan di antaranya itu ya, salam sambut, terus juga membiasakan solat duha untuk penanaman karakter.
Faizal	:	Selanjutnya, kan ibu sebagai kepala sekolah, pasti mengambil keputusan. Prinsip utama yang Ibu pegang dalam mengambil keputusan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan memiliki dapat positif bagi guru dan Siswa. Jadi apa perinsip utama yang Ibu pegang?
Kepsek	:	Selama ini, Ibu terapkan adalah Ibu tidak bisa memutuskan sesuatu secara otoriter. Tapi Ibu putuskan biasanya adalah melalui musyawarah untuk mufakat. Jadi jika ada kebijakan pasti awalnya disosialisasikan terlebih dahulu. Jadi prinsip utamanya itu musyawarah untuk mufakat. Itu barangkali
Faizal	:	Selanjutnya, bagaimana cara Ibu menumbuhkan rasa percaya diri dan merangsang motivasi pada guru dan Siswa?
Kepsek	:	Kalau menumbuhkan rasa percaya diri, pasti kita harus punya kompetensi. Pasti itu harus punya kompetensi dan kompetensi itu kita tidak merasa puas dengan yang sudah dimiliki. Kita harus mengembangkan potensi yang dimiliki tersebut. Maka, Ibu selalu mendorong guru dan siswa untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka. Itu adalah salah satu

		menumbuhkan dan merangsang motivasi guru dan Siswa. Jadi salah satunya, barangkali kita juga harus belajar dan belajar terus agar bisa merangsang motivasi para guru dan Siswa.
Faizal	:	Selanjutnya, apakah ada program khusus untuk memberikan apresiasi kepada gue dan Siswa yang berprestasi?
Kepsek	:	Untuk program khusus, barangkali Ibu hanya sederhana saja. Untuk Siswa biasanya karena kalau membawa nama baik sekolah itu pasti ada reward bentuk hadiah ya. Tapi untuk guru, dalam program itu hanya mencantumkan tidak dikasih reward, reward secara fisik. Tapi ucapan terima kasih. Biasanya Ibu sampaikan pada saat upacara bendera atau acara-acara resmi.
Faizal	:	Selanjutnya, apa langkah yang Ibu lakukan untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis dan kreatif guru dan Siswa?
Kepsek	:	Langkah yang Ibu lakukan adalah pastinya selalu mendorong guru dan siswa untuk terus mengikuti perkembangan zaman. Karena setiap waktu, ilmu itu kan berubah terus. Jadi kita harus update lah intinya. Itu barangkali.
Faizal	:	Lalu bagaimana Ibu menanggapi ide-ide baru dari guru dan Siswa?
Kepsek	:	Ibu terima dengan senang hati ya pastinya. Karena terus terang saja Ibu Bapak Guru dan Siswa jaman <i>now</i> itu berbeda dengan jamannya Ibu begitu. Jadi ide-ide itu pasti Ibu tampung yang sesuai dengan aturan yang ada. Terus juga mendukung program sekolah. Pasti Ibu terima dengan baik.
Faizal	:	Selanjutnya, apakah ada kegiatan atau moment kolaborasi antara guru dan Siswa dengan pihak sekolah untuk mengeksplorasi ide-ide yang baru itu?
Kepsek	:	Biasanya mengeksplor kompetensi atau minat bakat baik itu siswa atau pun guru. Biasanya kita adakan ajang ya. Ajang multi talenta guru dan siswa. Biasanya itu adalah yang disebut dengan PKS atau pekan kreativitas untuk Siswa. Tapi kalau untuk guru, biasanya bukan di sekolah sendiri. Biasanya adalah di tingkat Subrayon. Yang sendiri dari 42 sekolah. Biasanya kalau untuk guru di tingkat Subrayon, kalau untuk Siswa di tingkat sekolah. Biasanya Ibu melalui ajang PKS, pekan kreativitas Siswa. Terus juga biasanya dari tingkat sekolah untuk anak itu adalah masuk ke tingkat Subrayon dan dilanjutkan ke tingkat kabupaten dan provinsi biasanya. Itu barangkali
Faizal	:	Selanjutnya bagaimana cara Ibu memahami kebutuhan guru dan Siswa? Saat apa langkah konkret yang Ibu lakukan untuk membantu pengembangan potensi tersebut?
Kepsek	:	Kalau memahami kebutuhan guru dan Siswa itu sangat mudah sebenarnya gitu ya, asal kita mau. Itu biasanya Ibu adakan rapat dinas kalau dengan Ibu Bapak Guru. Biasanya kita diagendakan dalam KOMBEL atau komunitas belajar di situ. Disitu kita

		memahami apa yang mereka butuhkan. Terus juga saling melengkapi satu sama lain baik antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru. Itu biasanya di moment dalam satu minggu itu satu hari. Biasanya kalau yang Ibu lakukan adalah hari Jumat, yaitu dalam kombel. Nah, Kalau untuk memahami kebutuhan Siswa itu biasanya Ibu tidak semuanya terjun langsung kalau untuk Siswa. Karena memang ranahnya Ibu Bapak Guru. Tapi biasanya melalui guru BK. Jadi guru BK memberikan semacam angket. Terus nanti angket tersebut di olah dan di analisa, disimpulkan baru nanti laporan ke kepala sekolah.
Faizal	:	Masih ke yang pertanyaan yang tadi, Ibu. Memahami kebutuhan guru dan Siswa. Apa itu ada relevansinya antara latar belakang Ibu dari bimbingan dan konseling?
Kepsek	:	Oh sangat-sangat besar. Relevansinya sangat besar ya. Apalagi Ibu berlatar belakang guru BK dulu sebelum jadi kepala sekolah. Ibu jadi lebih peka dalam memahami keunikan dan kebutuhan masing-masing individu, baik guru maupun siswa. Ibu terbiasa mendengarkan dan menelaah permasalahan sebelum mengambil langkah. Dengan segala kelebihan dan kekurangannya baik itu guru ataupun Siswa. Kita harus paham betul. Jadi apa yang mereka butuhkan itu harus sesuai dengan apa yang mereka butuhkan. Ya kita harus sesuai gitu ya kita layanannya harus sesuai dengan yang mereka inginkan begitu ya. Jadi kekurangan dan kelebihan itu harus kita pahami dulu. Baru kita bisa memberikan layanan yang maksimal.
Faizal	:	Selanjutnya, dengan peluasan tugas yang Ibu jalan ini. Apakah itu berdampak pada kemampuan Ibu dalam memberikan perhatian kepada guru dan Siswa?
Kepsek	:	.Sebetulnya kalau dampak negatif tidak ada ya. Justru dengan Ibu menjalani tugas tambahan. Itu tetap mengasah wawasan yang sudah dimiliki dan bertambah wawasan untuk Ibu pribadi. Terus juga Ibu hal yang positifnya bisa sering dengan Ibu Bapak Guru. Dan mungkin saja oleh Ibu Bapak Guru juga bisa berbagi dengan anak-anak-anak. Karena kan Yang Ibu jalani sekarang ini selain menjadi guru BK di sekolah ini itu kan berorganisasi. Kalau berorganisasi pasti insya Allah banyak positifnya. Paling tidak kita bisa belajar mungkin ke anak-anak berbicara di depan orang. Terus juga bagaimana kita dalam berorganisasi itu menghindari ego. Karena biasanya kalau dalam organisasi itu kan kita tidak selamanya ide kita itu diterima. Tapi kita harus lego apabila ide kita itu ditelan. Jadi yang negatifnya mungkin hampir tidak ada. Justru dengan Ibu ada tugas tambahan. Yang selama ini Ibu jalani banyak positifnya. Ibu bisa sharing dengan guru. Bisa sharing juga mungkin Ibu Bapak Guru dengan Siswa ini.

Faizal	:	Selanjutnya bagaimana cara Ibu dalam mengembangkan kompetensi guru. Dalam menghadapi tantangan di era pendidikan 4.0 atau era digital ini?
Kepsek	:	Yang Ibu sudah lakukan itu disesuaikan dengan kemampuan sekolah. Ibu biasanya melengkapi kebutuhan Ibu Bapak Guru. Ibu selalu berusaha memenuhi kebutuhan guru dengan menyesuaikan kemampuan sekolah. Salah satunya dengan menyediakan wifi itu salah satu bentuk langkah untuk mengembangkan kompetensi guru. Karena dengan adanya wifi, dengan adanya sarana pelengkap seperti ada komputer, ada sarana sekarang itu pemerintah sedang gencar-gencarnya memenuhi kebutuhan sekolah dengan dibagikannya TV besar untuk salah satu sarana belajar digital. Jadi anak-anak tidak harus menulis pakai spidol lagi di papan tulis. Tapi sudah tinggal klik-klik saja melalui sarana yang sudah ada. Yang penting mungkin di wifi yang harus dipenuhi dengan maksimal. Mungkin bisa dilihat di lab, komputer. Anak-anak sudah tidak memegang pulpen dan buku lagi. Terus juga tidak ada papan tulis disitu karena sudah menggunakan perangkat digital. Meskipun belum maksimal.
Faizal	:	Selanjutnya yang terakhir, apa saja sumber daerah digital yang pernah disediakan sekolah untuk menunjang proses pembelajaran di era pendidikan 4.0?
Kepsek	:	Yang pertama mungkin gedung ya pasti. Ruang kelas atau gedung. Terus yang kedua juga tadi ibu sudah sampaikan pasti wifi itu. Wi-Fi-nya harus ada juga. Mungkin harus kuat karena sinyalnya banyak yang digunakan oleh ibu dan bapak guru serta anak. Terus juga penerangan itu harus pasti ya. Itu harus maksimal. Jadi insya Allah di SMP 3 itu sudah pembelajarannya juga sudah melalui itu. Jadi sudah melalui perangkat digital dan bagi yang belum. Sedikit demi sedikit ibu sarankan untuk menggunakan perangkat tersebut. Karena memang sekolah sudah menyediakan. Itu barang kali yang bisa ibu sampaikan
Faizal	:	Terima kasih. Terima kasih banyak, Ibu, atas waktunya dan semua informasi yang sangat bermanfaat.

## Lampiran 4. Verbatim Wawancara Guru BK

Nama : Yuli Nurul Asri, S.Kom,I  
 Instansi : SMPN 3 Cikembar  
 Jabatan : Guru Bimbingan dan Konseling

Faizal	:	Baik, terima kasih selamat pagi ibu, perkenalkan nama saya Mohammad Faizal Al-Ghozali, saya dari Universitas Teknologi Yogyakarta. Saat ini saya sedang menyusun tugas akhir dengan judul Kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas pada era 4.0 di SMP Negeri 3 Cikembar. Terima kasih sudah berkenan menjadi informan pada penelitian saya. Bisa diperkenalkan dulu ibu?
Guru BK	:	Saya Yuli Nurul Astri, saya sebagai guru BK di SMP Negeri 3 cikembar.
Faizal	:	Yang pertama, saya mau nanyain tentang gimana sih secara bentuk kepemimpinan Kepala Sekolah Saat ini yang ibu rasakan?
Guru BK	:	Jadi Kepala Sekolah Sekarang ini memiliki gaya kepemimpinannya itu Demokratis, tegas tapi lugas juga. Sehingga kami merasa nyaman, karena ibu biasanya bisa menerima pendapat dari guru-guru ketika ada hal yang memang apa, kita jadi masalah gitu. Kita selalu sharing berbagi gitu dengan ibu. Ibu juga dengan kita juga seperti itu.
Faizal	:	Berarti ibu kepala sekolah ini selalu <i>sharing</i> ya sama guru-guru Terus selanjutnya kan tadi tentang kepemimpinan ya ibu. Nah sebagai Kepala Sekolah sebagai pemimpin di sekolah nih bu, ada gak si ibu kaya langkah dari Kepala Sekolah yang ibu jadikan teladan gitu?
Guru BK	:	Ibu itu orangnya tidak menyuruh tapi mencontohkan langsung. Jadi misalnya gini, ketika kita tuh ada guru-guru yang kesiangan. Ibu mencontohkannya dengan datang lebih awal beliau salam sapa digerbang, otomatis kita yang datangnya terlambat, malu kan? Nah besoknya kita jadi lebih awal datangnya ee.. karena kita merasa malu. Ibu gak ngomong tapi dengan perilakunya itu loh. Kita merasa malu gitu. Jadi pada akhirnya ada perubahan yang kita rasakan gitu. Dari malu ya kita jadi berani untuk berubah gitu. Jadi datang lebih awal gitu. Terus kemudian pada saat solat duha juga beliau selalu ikut gitu. Jadi kita sebagai guru-guru juga kalau kita gak ikutkan malu ya. Makanya ibu itu apa, mencontohkannya seperti itu.
Faizal	:	Berarti langsung nyontohin ya bu, tadi kan terkait dengan kepemimpinan juga teladan ibu ya. Lalu apakah ada kebijakan atau tadi yang pendekatan-pendekatan yang diterapkan oleh ibu

		kepala sekolah yang menurut ibu ini sangat efektif gitu. Pendekatan juga kebijakannya dalam memimpin sekolah ini.
Guru BK	:	Jadi memang karena ibu kepala sekolahnya itu <i>basicnya</i> BK gitu ya. Jadi memang pendekatan-pendekatan yang beliau lakukan itu selalu ngena gitu ke hati guru-guru gitu. Jadi kita tuh merasa nyaman, merasa terbuka ketika ada masalah bahkan kalau pun ada masalah pribadi beliau suka jadi tempat curhat kami gitu.
Faizal	:	Tadi kan karena latar belakangnya dari BK juga bisa jadi tempat curhat gitu ya. Nah selanjutnya bisa gak ibu berbagi pengalaman ketika kepala sekolah ini berhasil memotivasi guru entah itu apa ya prestasi akademik maupun non akademik.
Guru BK	:	Oke saya tuh kenal ibu dari 2019 ya. Jadi saya udah dua kali jadi di kepala sekolah lagi oleh beliau gitu. Jadi memang beliau itu orangnya sangat memotivasi gitu. Jadi dulu ketika awal-awal saya itu bukan eh apa ga hanya guru biasa gitu. Tapi beliau selalu memotivasi saya untuk terus belajar, untuk terus bisa mendalami hal-hal yang baru gitu. Contohnya misalkan dulu saya pernah belajar jadi bendahra BOS. Nah saya gak yakin sebenarnya tapi ibu terus memotivasi. Neng bisa, neng bisa. Kan manggil ke saya itu “neng” ya. Neng pasti bisa. Dan alhamdulillah sampai sekarang iya itu ilmu yang saya dapat gitu. Jadi kita harus mau belajar apa hal-hal yang baru gitu.
Faizal	:	Kalau misalnya guru meraih pencapaian tertentu nih ibu, apakah kepala sekolah membelikan apresiasi terhadap pencapaian tersebut?
Guru BK	:	Selalu, ibu itu selalu memberikan apresiasi walaupun hanya sekedar ucapan gitu kan. Tapi rasa bangga beliau ketika melihat kami sebagai gurunya bisa berhasil gitu. Itu pencapaian apresiasi yang paling tinggi bagi kami menurut saya.
Faizal	:	Oke, lalu apakah kepala sekolah membantu menciptakan rasa percaya diri guru dalam menghadapi tantangan pada era pendidikan 4.0. Kan pendidikan 4.0 ini dimana literasi digital itu sangat dikembangkan juga kemampuan multitasking dari guru juga sangat dibutuhkan ya bu. Apakah kepala sekolah membantu menciptakan rasa percaya diri itu?
Guru BK	:	Sangat, karena kan sekarang memang tuntutan ya a yah. Jadi kayak kita membuat laporan, laporan kinerja kita itu kan dengan apa itu, website dan lain sebagainya. Nah, kita itu dituntut untuk bisa dan ibu selalu memotivasi kita pasti bisa. Dan kami selalu biasanya ada tutor gitu. Walaupun kan memang guru-guru ada yang usianya memang yang udah agak lanjut ya gitu. Sehingga memang kalau disebut agak sulit adaptasi dengan digital ini ada ya. Tapi dengan kesabaran beliau selalu memotivasi kami, meyakinkan kami untuk terus belajar dan pasti bisa gitu.

Faizal	:	Terus apakah ibu kepala sekolah ngasih ruang buat guru biar belajar dan bereksperimen dengan pendekatan baru dalam menghadapi tantangan pendidikan era 4.0?
Guru BK	:	Ibu selalu memberikan kita ruang untuk belajar. Salah satunya misalkan mengikuti seminar-seminar online dan lain sebagainya. Terus ikutan MGBK untuk saya guru BK, MGMP untuk guru-guru mapel itu selalu diberikan kepada guru-guru gitu. Jadi ibu itu selalu mengizinkan kami untuk mengikuti kegiatan luar yang sifatnya untuk meningkatkan kapasitas guru itu.
Faizal	:	Selanjutnya apakah ada forum atau ada diskusi yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membahas inovasi dalam pembelajaran?
Guru BK	:	Ada. Kami biasanya kumpul setiap hari jumat. Jadi disitu ada kegiatan kumpul atau komunitas belajar. Jadi guru-guru itu setiap hari jumat itu kebetulan kita ada kegiatan Ar Rayyah. Jadi saat di jam pertama sampai istirahat itu kita diisi oleh kegiatan Ar-Rayyah. Jadi Ar-Rayyah itu emang mahasiswa juga dari Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Arab Ar-Rayyah. Dan mereka mengajarkan tahsin, tahfidz dan BTQ. Nah, di saat anak-anak sedang belajar dengan Ar-Rayyah, kami pun belajar ya, komunitas belajar gitu. Kumpul di lab dan itu kami bahas semua permasalahan, terus pembelajaran. Jadi kami juga sebagai guru terus belajar gitu di komunitas itu.
Faizal	:	Selanjutnya, apa bentuk perhatian kepala sekolah terhadap perkembangan kompetensi guru dan kemajuan siswa dalam menghadapi tantangan digitalisasi pendidikan?
Guru BK	:	Maaf a boleh diulang ga pertanyaannya
Faizal	:	Jadi kayak bentuk perhatian yang dikasih kepala sekolah terhadap perkembangan kompetensi guru dan kemajuan siswa dalam menghadapi tantangan digitalisasi di dunia pendidikan gitu bu
Guru BK	:	Perhatian itu biasanya lebih ke motivasi sih ya.
Faizal	:	kemudian, apa saja sumber daya digital atau fasilitas yang telah disediakan sekolah untuk membantu guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis teknologi?
Guru BK	:	Untuk fasilitas, alhamdulillah kami di fasilitasi ada laptop, ada wi-fi dan ruang lab untuk kita belajar digitalisasi disini.
Faizal	:	Berarti untuk guru difasilitasi laptop ya ibu, Terima kasih ibu atas informasinya.

## Lampiran 5. Verbatim Wawancara Siswa

Nama : Aqila Faziatun Nisa  
 Instansi : SMPN 3 Cikembar  
 Jabatan : Guru Bimbingan dan Konseling

Faizal	:	Baik selamat pagi perkenalkan nama saya Mohammad Faizal Al-Ghozali dari Universitas Teknologi Yogyakarta. Saat ini saya sedang menyusun tugas akhir dengan judul kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas pada era pendidikan 4.0 di SMP Negeri 3 Cikembar. Sebelumnya saya ingin berterima kasih karena telah berkenan menjadi informan pada penelitian saya, sebelum kita memulai wawancara pada pagi hari ini. Boleh perkenalkan terlebih dahulu enggak kayak nama, instansi sama sebagai apa?
Aqila	:	Nama saya Aqila Faziatun Nisa instansi saya dari SMP Negeri 3 cikembar, saya sebagai pengurus OSIS
Faizal	:	Kita mulai aja ya wawancaranya. Pertama nih menurut aqila gimana cara kepala sekolah dalam menanamkan nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab di lingkungan sekolah?
Aqila	:	Cara ibu kepala sekolah menanamkan nilai disiplin dan tanggung jawab dengan cara adanya bimbingan pada pagi hari dengan tema kebersihan lingkungan sekolah selain itu juga ada penilaian kebersihan tiap ruang kelas yang dapat membuat siswa maupun siswi saling berlomba untuk membersihkan kelasnya dan dibebberapa momen akan mengadakan jumsih (jumat bersih) bagi seluruh siswa.
Faizal	:	Berarti dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan ya? Selanjutnya nih apakah aqila merasa bahwa kepala sekolah selalu ambil keputusan dengan adil dan berintegritas?
Aqila	:	Saya merasa jika kepala sekolah selalu mengambil keputusan dengan adil dan berintegritas. Contohnya ketika sekelompok siswa membuat masalah, kepala sekolah langsung menangani masalahnya dengan adil (tanpa memihak) dan tetap menjaga nama baik sekolah.
Faizal	:	Ke pertanyaan berikutnya, apa bentuk dukungan atau dorongan kepala sekolah yang membuat aqila lebih semangat dalam mencapai tujuan akademik maupun non akademik?
Aqila	:	Ketika menyampaikan amanat ketika upacara beliau selalu banyak memberikan kata-kata motivasi untuk menjadi lebih baik dan baik lagi. juga sering kasih semangat supaya kami aktif di kegiatan sekolah yang membuat saya menjadi semangat mencapai tujuan akademik maupun non akademik.
Faizal	:	Selanjutnya, apakah ada momen kepala sekolah memberikan penghargaan atas usaha dan pencapaian yang telah diraih?

Aqila	:	Iya, ada banyak momen kepala sekolah memberikan penghargaan atas pencapaian yang telah diraih para siswa dan siswinya biasanya pas upacara dan tentu saja apresiasi itu sangat berpengaruh terhadap motivasi.
Faizal	:	Selanjutnya kan terkait dengan dukungan kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah mendukung dalam mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif dari siswa-siswi disini, terutama dalam memanfaatkan teknologi dan dalam pembelajaran?
Aqila	:	Mengadakan kegiatan P5 juga dengan berbagai kegiatan dan kompetisi yang dapat membuat saya dan teman-teman ngeluarin ide kreatif
Faizal	:	Baik berarti dengan kegiatan P5 ya yang dari pemerintah. Selanjutnya apakah ada program atau kegiatan yang diinisiasi kepala sekolah untuk meningkatkan kolaborasi dan eksplorasi ide ide kreatif di sekolah?
Aqila	:	Kegiatan P5 dan juga classmeet sama bulba (bulan bahasa).
Faizal	:	Berarti selain P5 di sekolah juga ada classmeet sama bulba ya. Terus apa contoh kepala sekolah memfasilitasi siswa dalam mengembangkan keterampilan digital seperti penggunaan perangkat lunak dan platform pembelajaran digital atau daring.
Aqila	:	Adanya Ruangan lab komputer dan juga selalu mengirimkan link pembelajaran atau website kepada siswa dan siswi ketika mengadakan ujian.
Faizal	:	Selanjutnya apa langkah kepala sekolah dalam memberikan dukungan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi siswa?
Aqila	:	Dengan mengadakan kompetisi Classmeet dan OSN yang melatih kerja sama dan komunikasi antar siswa
Faizal	:	Yang terakhir apa fasilitas yang disediakan kepala sekolah untuk membantu siswa mengembangkan kemampuan menguasai teknologi digital?
Aqila	:	Ada lab komputer ada wifi juga
Faizal	:	Terima kasih sudah berkenan wawancara pada pagi ini.

Nama : Aulia Rahman  
 Instansi : SMPN 3 Cikembar  
 Jabatan : Siswa

Faizal	:	Baik, selamat pagi. Perkenalkan saya Mohammad Faizal Al-Ghozali dari Universitas Teknologi Yogyakarta. Saat ini saya sedang menyusun tugas akhir dengan judul kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas pada era pendidikan 4.0 di SMP Negeri 3 Cikembar. Sebelumnya terima kasih telah berkenalan untuk menjadi informan pada penelitian saya. Boleh diperkenalkan terlebih dahulu?
Aulia	:	Nama saya Aulia Rahman, instansi saya dari SMP Negeri 3 Cikembar. Saya pengurus OSIS SMP 3 Cikembar.
Faizal	:	Okey Aulia kita langsung mulai aja ke pertanyaan pertama ya menurut Aulia, gimana cara kepala sekolah dalam menanamkan nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab di lingkungan sekolah?
Aulia	:	Cara penyampaian dari kepala sekolah itu tegas dan tepat dimulai dari menyampaikan hal-hal negatif yang beresiko sehingga membuat saya menghindari hal itu dan menyampaikan hal-hal positif yang membuat kita tertarik akan hal tersebut. Sehingga memunculkan keinginan Siswa menjadi lebih baik dan termotivasi.
Faizal	:	Menarik ya, jadi kepala sekolah menyampaikan dengan cara yang tegas tapi juga bisa memotivasi. Oke, selanjutnya apakah Aulia merasa bahwa kepala sekolah ini selalu ngambil keputusan dengan adil dan berintegritas?
Aulia	:	Ya, contohnya saat Siswa memiliki masalah dengan Siswa lainnya, kepala sekolah menyelesaikan masalah tersebut dengan adil sehingga membuat Siswa berdamai kembali.
Faizal	:	Berarti ibu kepala sekolah ini nggak cuma menyelesaikan masalah, tapi juga memastikan kedua pihak bisa berdamai ya. Selanjutnya apa bentuk dukungan atau dorongan dari kepala sekolah yang membuat Aulia lebih semangat untuk mencapai tujuan akademik maupun non akademiknya?
Aulia	:	Menurut saya, kepala sekolah suka ngasih semangat, terutama saat beliau menyampaikan, banyak hal positif yang bisa kami capai kalau mau berusaha. Misalnya, beliau sering bilang kalau setiap siswa punya potensi masing-masing dan bisa sukses lewat berbagai cara, bukan cuma lewat nilai bagus aja. Itu bikin saya lebih termotivasi untuk terus semangat, baik dalam belajar maupun ikut kegiatan di sekolah
Faizal	:	Jadi kata-kata positif dari kepala sekolah itu bisa bikin Aulia semangat terus ya, nggak cuma di pelajaran tapi juga di kegiatan sekolah. Lalu apakah ada momen kepala sekolah memberikan penghargaan atas usaha dan pencapaian yang telah

		direi? Dan apakah apresiasi tersebut berpengaruh terhadap motivasi?
Aulia	:	Ya, ada banyak momen kepala sekolah memberikan penghargaan dan apresiasi tersebut. Biasanya pas kegiatan upacara. Jadi siswa dipanggil ke depan buat terima penghargaan, nah itu membuat siswa lainnya lebih termotivasi untuk mencapai sesuatu.
Faizal	:	Setuju sih, penghargaan itu kadang jadi pemicu semangat. Selanjutnya bagaimana kepala sekolah mendukung Aulia dalam mengembangkan ide kreatif dan inovatif, terutama dalam memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran?
Aulia	:	Mengadakan program P5 dan disitu kita dikasih ruang buat berekspresi dan bersaing secara positif lewat berbagai kegiatan, terus biasanya dijadiin kompetisi biar kita lebih semangat untuk mencapai yang terbaik.
Faizal	:	Nah selain P5 itu ada ga sih program kegiatan yang diinisiasi kepala sekolah untuk meningkatkan kolaborasi dan eksplorasi ide kreatif di sekolah?
Aulia	:	Selain program P5 ada classmeet
Faizal	:	Selanjutnya, apa contoh kepala sekolah memfasilitasi Siswa dalam mengembangkan keterampilan digital seperti penggunaan perangkat lunak, dan platform pembelajaran daring?
Aulia	:	Di sekolah kita ada ruang lab komputer, dan website untuk ujian.
Faizal	:	Lalu apa langkah kepala sekolah dalam memberikan dukungan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi Siswa?
Aulia	:	Pada saat classmeet dan mengadakan persiapan kompetisi OSN.
Faizal	:	Okeyy, yang terakhir nih apa fasilitas yang disediakan kepala sekolah untuk membantu Siswa mengembangkan kemampuan menguasai teknologi digital?
Aulia	:	Ada lab Komputer dan Wi-Fi.
Faizal	:	Oke Aulia, terima kasih banyak ya sudah berkenan wawancara dan sharing pengalamannya. Semoga bisa jadi bagian penting dari penelitian saya. Sukses terus buat ya

Nama : Wildan Herdiansyah

Instansi : SMPN 3 Cikembar

Jabatan : Siswa

Faizal	:	Baik, selamat pagi ya. Perkenalkan saya Mohammad Faizal Al-Ghozali, saya dari Universitas Teknologi Yogyakarta. Saat ini saya sedang menyusun tugas akhir dengan judul kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan rangkap tugas pada era pendidikan 4.0 di SMP Negeri 3 Cikembar. Terima kasih ya udah berkenalan menjadi informan pada pagi hari ini. Boleh perkenalkan dulu nama sama instansi dan jabatannya?
Wildan	:	Perkenalkan nama saya Wildan Herdiansyah, jabatan saya sebagai pengurus OSIS dari SMP Negeri 3 Cikembar ya.
Faizal	:	Oke Wildan, langsung aja ya ke pertanyaan pertama. Menurut Wildan, gimana cara kepala sekolah dalam menanamkan nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab di lingkungan sekolah?
Wildan	:	Baik, kepala sekolah menanamkan nilai disiplin dan tanggung jawab lewat kegiatan solat duha dan istiadah bersama, itu dapat meningkatkan kedisiplinan dan meningkatkan nilai-nilai keagamaan siswa dan siswi SMP Negeri 3 Cikembar. Selain itu kepala sekolah selalu mengarahkan siswa dan siswi agar dapat bisa menjaga kenyamanan dan kebersihan lingkungan sekolah.
Faizal	:	Wah berarti selain menanamkan kedisiplinan juga sekaligus nilai spiritual ya. Oke oke selanjutnya apakah Wildan merasa bahwa kepala sekolah selalu mengambil keputusan dengan adil dan berintegritas?
Wildan	:	Baik, saya merasa bahwa ibu kepala sekolah selalu mengambil keputusan dengan baik dan adil. Contohnya ketika ada sesuatu acara di sekolah, kepala sekolah selalu memikirkan terlebih dahulu. Apakah acara itu dapat berjalan dengan lancar atau tidak beresiko kepada siswa, siswi atau tidak? Jika sekiranya beresiko, acara yang akan dilaksanakan itu akan dihentikan dengan mempertimbangkan keputusan dari guru lainnya juga.
Faizal	:	Bagus juga ya, jadi keputusan-keputusannya itu berdasarkan musyawarah juga. Selanjutnya, apa bentuk dukungan atau dorongan kepala sekolah yang membuat Wildan lebih semangat dalam mencapai tujuan akademik maupun nonakademik?
Wildan	:	Baik, memberi dorongan dalam bentuk motivasi dan apresiasi kepada siswa siswi yang mendapatkan prestasi membuat saya lebih terdorong untuk mencapai tujuan saya dalam menggapai prestasi yang baik di sekolah.
Faizal	:	Oke, tadi kan ada motivasi sama apresiasi ya? Ada momen gak kepala sekolah ngasih penghargaan terus ada apresiasinya?
Wildan	:	Ada

Faizal	:	Apa apresiasi tersebut berpengaruh terhadap motivasi?
Wildan	:	Ya, ketika pramuka mendapatkan penghargaan atas mencapainya, saat lomba kepala sekolah selalu ada untuk memberikan apresiasi dan tentunya tidak hanya eskul pramuka saja. Kepala sekolah selalu memberikan apresiasi kepada siswa siswi yang berprestasi dan itu membuat saya lebih termotivasi untuk meraih suatu pencapaian yang baik.
Faizal	:	Wah berarti ga Cuma ke pramuka aja ya tapi ke semua siswa pasti dikasih apresiasi. Selanjutnya bagaimana kepala sekolah mendukung anda dalam mengembangkan ide kreatif dan inovatif, terutama dalam pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran?
Wildan	:	Seperti memberikan suatu tugas untuk membuat poster agar siswa siswi menggunakan telpon genggamnya untuk membuat sebuah kreasi berupa editan.
Faizal	:	Selanjutnya apakah ada program atau kegiatan yang diniziasi kepala sekolah untuk meningkatkan kolaborasi dan eksplorasi idei kreatif di sekolah?
Wildan	:	Seperti O2SN yang mempertemukan kegiatan dengan sekolah lain, itu termasuk cara kepala sekolah untuk meningkatkan kolaborasi dan juga acara seni yang diadakan di sekolah juga termasuk salah satu kegiatan untuk meningkatkan eksplorasi dan ide-ide kreatif siswa siswi di sekolah.
Faizal	:	Nah apakah ada contoh kepala sekolah memfasilitasi siswa dalam mengembangkan keterampilan digital, seperti penggunaan perangkat lunak dan platform pembelajaran digital?
Wildan	:	Kepala sekolah memberikan fasilitas digital seperti komputer agar siswa siswi bisa mengembangkan ilmu pengetahuan teknologi dan ada pelajaran TIK.
Faizal	:	Selanjutnya apakah langkah kepala sekolah dalam memberikan dukungan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi siswa?
Wildan	:	Seperti mengadakan pelatihan untuk O2SN di sekolah.
Faizal	:	Selanjutnya apakah fasilitas yang bisa diakan kepala sekolah untuk membantu siswa mengembangkan kemampuannya menguasai teknologi digital?
Wildan	:	Ada Komputer dan wifi
Faizal	:	Oke deh makasih ya wildan atas waktunya.



Lampiran 6. Dokumentasi Wawancara Bersama Kepala Sekolah



Lampiran 7. Dokumentasi Wawancara dengan Guru BK



Lampiran 8. Dokumentasi Wawancara dengan Siswa

## Lampiran 9. Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS TEKNOLOGI YOGYAKARTA

**FAKULTAS BISNIS & HUMANIORA**

Kampus 1 : Jl. Siliwangi (Ringroad Utara), Jombor, Sleman D.I. Yogyakarta - Indonesia 55285 | Telp. +62-274-623310 (Hunting) | Faks. +62-274-623306  
 Kampus 2 : Jl. Glatgahsari No. 63 Yogyakarta, D.I. Yogyakarta - Indonesia 55164 | Telp. +62-274-373755

Yogyakarta, 15 Maret 2025

Nomor : 30/F.Bishum-UTY/D/BK/III/2025  
 Hal : Surat Izin Penelitian Tugas Akhir

Kepada Yth.  
 Kepala Sekolah SMP Negeri 3 Cikembar  
 Jalan Ciangsana No. 2 Sukamulya  
 Cikembar, Kab. Sukabumi, Jawa Barat

Dengan hormat,

Sebagai salah satu upaya meningkatkan kemampuan analisis, *problem solving*, *critical thinking* dan prasyarat untuk mendapatkan gelar sarjana Pendidikan, maka Program Studi Bimbingan dan Konseling Fakultas Bisnis & Humaniora Universitas Teknologi Yogyakarta mewajibkan mahasiswa untuk menyusun tugas akhir. Sehubungan dengan proses penyusunan tugas akhir mahasiswa dengan identitas berikut:

Nama : Mohammad Faizal Al Ghozali  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 5211211009  
 Program Studi : Bimbingan dan Konseling  
 Program : Sarjana

Memerlukan data yang digunakan untuk kepentingan akademik yaitu menyusun tugas akhir dengan judul:

**“Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar”**


Sehubungan dengan hal tersebut, maka kami mohon bantuan Bapak/Ibu agar berkenan memberikan izin kepada mahasiswa tersebut yang bersangkutan untuk memperoleh data yang di perlukan di SMP Negeri 3 Cikembar.

Atas perkenan dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.



Dr. RY. Radjaban, M.Hum  
 NIK. 11 0994 016

## Lampiran 10. Surat Keterangan Penelitian dari SMP Negeri 3 Cikembar


**PEMERINTAH KABUPATEN SUKABUMI**  
**SMP NEGERI 3 CIKEMBAR**  
 Alamat : Jln. Ciangsana Desa Sukamulya Kec. Cikembar Kab. Sukabumi Telp (0266)321829  
 E-mail: smp3\_cikembar@yahoo.com

---

**SURAT KETERANGAN**  
 No.800.2.2.8/042/SMPN3CIKEMBAR/2025

Yang bertandatangan di bawah ini

Nama : Dra. KIAH SAMSI AH, M.Pd  
 NIP : 196706081995122001  
 Pangkat/Gol : Pembina Tk.1/IV B  
 Jabatan : Kepala Sekolah  
 Instansi : SMP Negeri 3 Cikembar


Menerangkan bahwa :

Nama : MOHAMMAD FAIZAL AL GHOZALI  
 NIM : 5211211009  
 Universitas : UNIVERSITAS TEKNOLOGI YOGYAKARTA  
 Progran Study : Bimbingan dan Konseling

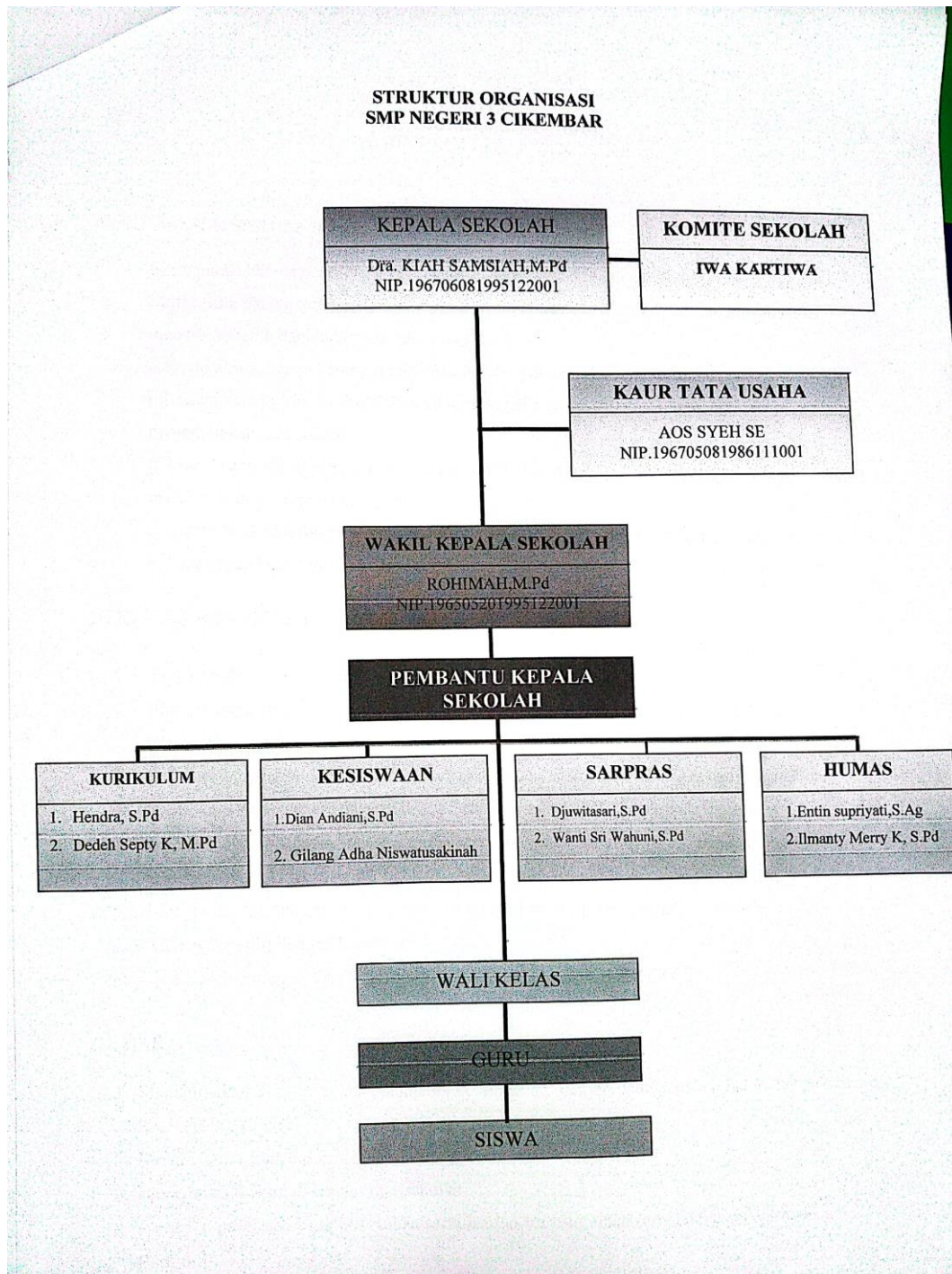
Mahasiswa tersebut benar-benar melaksanakan Kegiatan Penelitian di SMP Negeri 3 Cikembar dari tanggal 09 s/d 16 April 2025. Dengan Judul Penelitian:

“ KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA SEKOLAH DENGAN RANGKAP TUGAS PADA ERA PENDIDIKAN 4.0 DI SMPN 3 CIKEMBAR”

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cikembar, 16 April 2025  
 Kepala Sekolah,  
  
 Dra. Kiah Samsiah, M.Pd  
 NIP. 196706081995122001

Lampiran 11. Struktur Organisasi SMP Negeri 3 Cikembar



## Lampiran 12. Daftar Tenaga Pendidik SMP Negeri 3 Cikembar

NO	NAMA	NIP	NUPTK	L/P	TEMPAT TANGGAL LAHIR	GOL	TMT GOL	TMT PENDIDIK	TMT DI SEKOLAH INI	PENDIDIKAN				MAPEL YG DIAMPU	MAPEL DISERTIFIKASI	JUMLAH JAM MENGAJAR
										NAMA PERGURUAN	JURUSAN	PROGRAM	TAHUN LULUS			
1	Dra. Kiah Samsiah, M.Pd	196706081995122002	2138745648300063	P	Cianjur 08-06-1967	IVb	01/04/2017	01/12/1995	09/01/2023	Universitas Pakuan	Manaj. Pendidikan	S2	2010	Bimbingan konseling	Bimbingan Konseling	24
2	Djuwitasari, S.Pd	196704121995122002	2536745647300072	P	Gombong 12-04-1967	IVb	01/04/2017	01/12/1995	01/09/2000	IKIP Bandung	Tata Boga	S1	1994	SENI BUDAYA	SENI BUDAYA	27
3	Solihin, S.Pd.Ek	196601181992031006	6450744647200022	L	Sukabumi 03-03-1966	IVb	01/04/2008	01/03/1992	01/07/1998	Universitas Terbuka	Ekonomi	S1	2009	B.Sunda	B.Sunda	32
4	Rohimah, M.Pd	196505201995122001	9852743644300072	P	Lebak 20-05-1965	IVb	01/04/2017	01/12/1995	01/12/1995	Universitas Pakuan Bogor	Manaj. Pendidikan	S2	2010	IPS	IPS	24
5	Entin Supriyati, S.Ag	19700911 199802 2 001	7441748651300053	P	Sukabumi 11-11-1970	IVb	01/04/2017	01/02/1998	01/07/2021	IAIN Sunan Gunungjati Bandung	PAI	S1		PAI	PAI	27
6	Iswari, S.Pd	196903151999032005	9852743644300072	P	Jakarta 15-03-1969	IVb	01/10/2019	01/03/1999	01/07/2012	IKIP Muhammadiyah Jakarta	Pend. Bahasa Indonesia dan Sastra	S1	1994	B. INDONESIA	B. INDONESIA	36
7	Uswatun Khasanah, S.Pd	197704192005012010	57510755656300032	P	Sukabumi 19-04-1977	IVb	01/10/2022	01/01/2005		STKIP PGRI Sukabumi	Pkn	S1	2000	PKN	PKN	30
8	Dian Andiani, S.Pd	197503072005012009	0035753654300043	P	Sukabumi 07/03/1975	IVa	01/10/2020	01/01/2005	01/01/2005	IKIP Bandung	Biologi	S1	1999	IPA	IPA	30
9	Indah Widiyawati, S.Pd	197906292006042013	3961757658300052	P	Trenggalek 29-06-1979	IVa	01/10/2020	01/04/2006	01/04/2006	Universitas Negeri Malang	Matematika	S1	2002	MATEMATIKA	MATEMATIKA	30
10	Eri Mulyawan, S.Pd, MM	197901022009021002	0434757658110052	L	Subang 02-02-1979	III d	01/10/2020	01/02/2009	07/07/2014	STIMA IMMI	Manaj. Pendidikan	S2	2014	Penjasorkes	Penjasorkes	33
11	Dedeh Septy Kurniasih, S.Pd, M.Pd	198409042011012007	0741762663300062	P	Jakarta 04/09/1984	IIIc	#####	01/01/2011	18/06/2014	Universitas Pakuan Bogor	Manaj. Pendidikan	S2	2017	B. INGGRES	B. INGGRES	32
12	Hendra, S.Pd	198005032014101001	6637758660200022	L	Sukabumi 03/05/1980	III b	#####	01/10/2014	01/07/2022	STKIP PGRI Sukabumi	Akuntansi Ekonomi	S1	2006	IPS	IPS	38
13	Ilmanti Mery Kristina Sucijana, S.Pd	197408232021212004	6155752655300013	P	Sukabumi, 23-08-1974	IX	#####	02/01/2021	02/01/2021	STKIP PGRI Sukabumi	PPKN	S1	2007	PPKN		29
14	Wanti Sri Wahyuni, S.Pd	198511192022212021	9451763664210063	P	Sukabumi 18-11-1985	IX	#####	01/02/2022	01/02/2022	Universitas Pasundan Bandung	Pend. Bahasa Indonesia dan Sastra	S1	2008	B. INDONESIA		36
					Sukabumi					Sekolah Tinggi	Studi Pasa					

15	Ade Imam Santosa,SP	19680605202211002	0937746648200072	L	05-06-1968	IX	#####	01/03/2022	01/03/2022	Pertanian Bale Bandung	Lulus Laya Pertanian	S1	1994	Prakarya	IPA	37
16	Yuli Nurul Asri,S.Kom.l	19880727202212017	8059766667130203	P	Subang 27-07-1988	IX	#####	01/03/2022	01/03/2022	Universitas Negeri Islam Sunan Gunung Djati Bandung	Bimbingan dan Penyuluhan Islam	S1	2010	Bimbingan konseling		24
17	Gilang Adha Niswanayakinah,S.Pd	199804072022122012		P	Sukabumi 07-04-1998	IX	#####	01/03/2022	01/03/2022	Universitas Pendidikan Indonesia	Seni Tari	S1	2020	SBK		31
18	Rima, Yussalin,S.Pd	199201172022122014	1449770670130072	P	Sukabumi 17-01-1992	IX	#####	01/02/2022	01/02/2022	Universitas Pakuan	Bahasa Inggris	S1	2013	Bahasa Inggris		32
19	Santi Pirmayanti, S.Pd		20202364178001	P	Cikembar 30-08-1978			15-07-2013	15-07-2013	Syamsul Ulum	PAI	S1	2011			29
20	Resa Evi Fitri Rahayu, S.Pd.I		9934764665130192	P	Sukabumi, 02-06-1986			14-07-2014	14-07-2014	Syamsul Ulum	PAI	S1	2013			31
21	Muhammad Idris Mualana Sulaeman,S.Pd		0338768669110013	L	Sukabumi, 06-10-1990			18-07-2019	18-07-2019	STKIP PGRI Sukabumi	Pendidikan Akuntansi	S1	2012			29
22	Yaris Riyaldi,S.Hum			L	Sukabumi, 24-07-1997				19-07-2021	Universitas Indonesia	Ilmu Sejarah	S1	2021			29
23	Indra Maulana,Amd.Kom			L	Sukabumi, 02-06-1990				20-07-2019	Universitas Muhammadiyah	TIK	D3				35
24	Aos Syeh, SE	19670508 198611 1 06	2137745649200033	L	Sukabumi, 08-05-1967	III D	01-04-2019		21-07-2019	STIE PGRI Sukabumi	Ekonomi	S1	2005			
25	Syarif Hidayat		8061751654200000	L	Sukabumi 29-08-1973	-		17-07-1994	17-07-1994	SMAN 1 Cikembar		SMA	1993			
26	Baban Sobandi		0249759660200023	L	Sukabumi, 17-09-1981	-		15-03-1999	15-03-1999	SMA Terbuka		SMA	2005			
27	Yandi Arifin, SPd		6553760660200002	L	Sukabumi, 21-02-1982	-		01-08-2003	01-08-2003	STKIP PGRI Sukabumi	Pendidikan Akuntansi	S1	2012			
28	Yamin		8342749652200053	L	Sukabumi, 14-10-1971	-		17-07-1994	17-07-1994	SMA Terbuka		SMA	2005			
29	Ai Nurani,S.Pd		7551763664300022	P	Sukabumi, 19-02-1985	-		22-07-2003	22-07-2003	Universitas Bale Bandung	Pendidikan Geografi	S1	2012			
30	Misbahudin		5433729631200112	L	Sukabumi, 01-10-1951	-		01-08-2003	01-08-2003	SD		SD				
31	Mamin		-	L	Sukabumi,	-		03-01-2013	03-01-2013	SD		SD				

Cikembar, April 2025  
Kepala SMPN 3 Cikembar

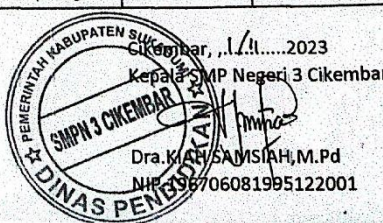
Dra. Klah Samsiah,M.Pd  
NIP. 196706081995122001

Lampiran 13. Daftar Prestasi Akademik dan Non Akademik SMP Negeri 3 Cikembar

**DAFTAR PRESTASI AKADEMIK DAN NON AKADEMIK  
SMP NEGERI 3 CIKEMBAR**

No	Nama Siswa	Prestasi		Juara Ke	Tahun	TINGKAT		
		Akademik	No Akademik			KOMISARIAT	KABUPATEN	PROVINSI
1.	Habil Abdilah	Catur Putra OASN		1	2023	✓		
2.	Esa	Creative content		harapan 3	2023		✓	
		Trusted Video						
3.	Nasywah Aini Aftina	Pentas PAI MHA		2	2023	✓		
4.	Pramoka		Smapur Putra	1	2023		✓	
5.			LCTP Putra	1	2023		✓	
6.			Smapur Putri	1	2023		✓	
7.			LCTP Putri	1	2023		✓	
8.			Juara umum		2023		✓	
9.			Juara umum Putri		2023		✓	
10.	Pramoka		Jauran PBB Para	2	2023	✓		
11.			" PBB Putri	2	2023	✓		
12.			" Memarah Putri	3	2023	✓		
13.			" Semapur putri	3	2023	✓		
14.			" Bakrak putra	2	2023	✓		
15.			" Morse Putri	3	2023	✓		
16.			" Morse Putra	3	2023	✓		

Cikembar, 11/11/2023  
Kepala SMP Negeri 3 Cikembar  
Dra. K. AYU SAMSIAH, M.Pd  
NIP. 196706081995122001

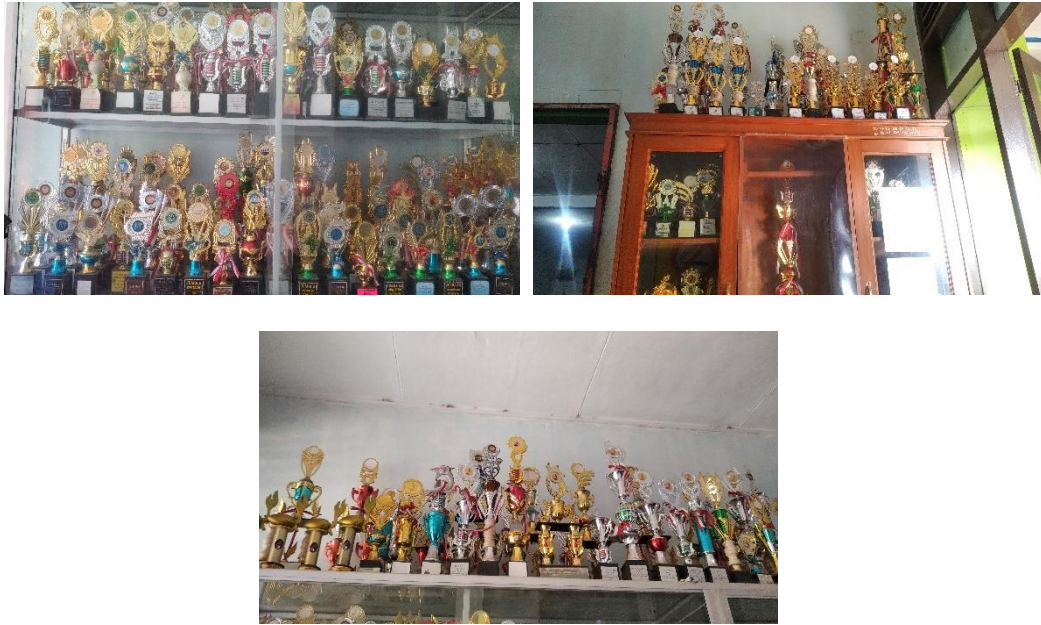


**DAFTAR PRESTASI AKADEMIK DAN NON AKADEMIK  
SMP NEGERI 3 CIKEMBAR**

No	Nama Siswa	Prestasi		Juara Ke	Tahun	TINGKAT		
		Akademik	No Akademik			KOMISARIAT	KABUPATEN	PROVINSI
17	Pramuka		Jawaban egrang Putri	3	2023	✓		
18	Pramuka		" Semapur Putra	3	2023	✓		
19	Pramuka		" KIM	1	2023	✓		
20	Atibar Pratama	FTBI Ngabador		2	2023	✓		
21	Lani	FTBI Dupoh Putri		1	2023	✓		
22	Lani	" Pupuh Putri		3	2023		✓	
23	Dilla Aprilia	bulan bahasa lantak		1	2023	✓		
		Cerpen						

Cikembar, .....2023  
Kepala SMP Negeri 3 Cikembar  
Dra. KATIA SAMIAH, M.Pd  
NIP. 196706081995122001





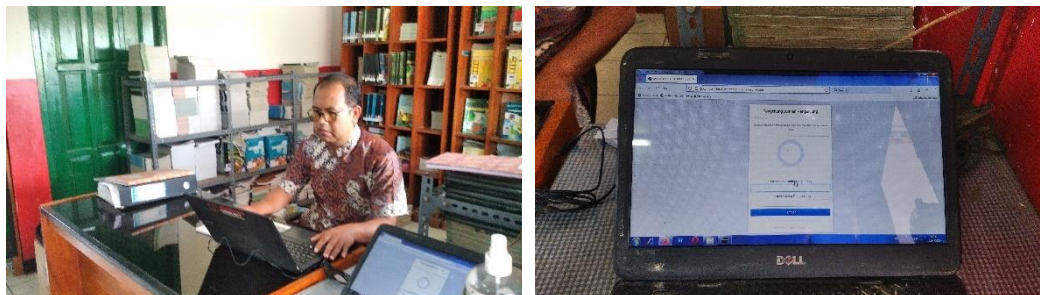
Lampiran 14. Koleksi Piala SMPN 3 Cikembar



Lampiran 15. Dokumentasi Kegiatan Salam Sapa



Lampiran 16. Pembentukan Karakter Melalui Sholat Dhuha



Lampiran 17. Integrasi Teknologi di Perpustakaan



Lampiran 18. Pemanfaatan Teknologi dalam Pembelajaran di Lab. Komputer

## Lampiran 19. Bukti Pagiasi Turnitin

MOHAMMAD FAIZAL A.pdf

---

ORIGINALITY REPORT

---

<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

---

PRIMARY SOURCES

---

<b>1</b>	<b>journal.pencerah.org</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>repository.uin-suska.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>text-id.123dok.com</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>repository.unhas.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>eprints.iain-surakarta.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>journal.unpas.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>repository.upbatam.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>jonedu.org</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>digilib.unimed.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<b>repository.radenintan.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	<b>eprints.uty.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>

---

Lampiran 20. Kisi-kisi Penelitian

<b>Konsep</b>	<b>Sub Konsep</b>	<b>Indikator</b>	<b>Teknik</b>
Kepemimpinan Transformatif	Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah menjadi panutan bagi guru dan siswa.</li> <li>b. Kepala sekolah menunjukkan integritas tinggi dalam pengambilan keputusan.</li> </ul>	Wawancara dan observasi
	Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan siswa untuk mencapai tujuan.</li> <li>b. Kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap pencapaian guru dan siswa.</li> </ul>	Wawancara, observasi dan studi dokumentasi
	Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah mendorong guru dan siswa untuk berpikir kreatif dan inovatif.</li> </ul>	Wawancara, observasi dan studi dokumentasi

		b. Kepala sekolah membuka ruang diskusi dan kolaborasi untuk mengkesplorasi ide baru.	
	Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)	<p>a. Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan dan perkembangan guru serta siswa.</p> <p>b. Kepala sekolah memberikan kesempatan, dukungan, dan sumber daya bagi guru dan siswa untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.</p>	Wawancara dan observasi

## Lampiran 21. Pedoman Wawancara Kepala Sekolah

Nama :  
 Jabatan :  
 Instansi :  
 Waktu Wawancara :  
 Lokasi Wawancara :

<b>Sub Konsep</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>
Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	a. Kepala sekolah menjadi panutan bagi guru dan siswa. b. Kepala sekolah menunjukkan integritas tinggi dalam pengambilan keputusan.	1. Bagaimana langkah ibu dalam membangun budaya disiplin di sekolah? 2. Apa prinsip utama yang Ibu pegang dalam mengambil keputusan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan memiliki dampak positif bagi guru dan siswa?
Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)	a. Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan siswa untuk mencapai tujuan.	1. Bagaimana cara ibu menumbuhkan rasa percaya diri dan merangsang motivasi pada guru dan siswa?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap pencapaian guru dan siswa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Apakah ada program khusus untuk memberikan apresiasi kepada guru dan siswa berprestasi?</li> </ul>
Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah mendorong guru dan siswa untuk berpikir kreatif dan inovatif.</li> <li>b. Kepala sekolah membuka ruang diskusi dan kolaborasi untuk mengkesplorasi ide baru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Apa langkah yang Ibu lakukan untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis dan kreatif guru serta siswa?</li> <li>2. Bagaimana Ibu menanggapi ide-ide baru dari guru dan siswa?</li> <li>3. Apakah ada kegiatan/momen Ibu berkolaborasi dengan guru dan siswa untuk mengeksplorasi ide baru?</li> </ul>
Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan dan perkembangan guru serta siswa.</li> <li>b. Kepala sekolah memberikan kesempatan, dukungan, dan sumber daya bagi guru dan siswa untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara Ibu memahami kebutuhan guru dan siswa serta apa langkah konkret yang Ibu lakukan untuk membantu pengembangan potensi tersebut?</li> <li>2. Dengan perluasan tugas yang ibu jalani, apakah itu berdampak pada kemampuan Ibu dalam memberikan perhatian kepada</li> </ul>

		<p>guru dan siswa? Jika iya, bagaimana solusinya?</p> <p>3. Bagaimana cara Ibu dalam mengembangkan kompetensi guru dalam menghadapi tantangan di era pendidikan 4.0?</p> <p>4. Apa saja sumber daya digital yang telah disediakan sekolah untuk menunjang proses pembelajaran di era pendidikan 4.0?</p>
--	--	--

## Lampiran 22. Pedoman Wawancara Guru BK

Nama :  
 Jabatan :  
 Instansi :  
 Waktu Wawancara :  
 Lokasi Wawancara :

<b>Sub Konsep</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>
Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	a. Kepala sekolah menjadi panutan bagi guru dan siswa. b. Kepala sekolah menunjukkan integritas tinggi dalam pengambilan keputusan.	1. Bagaimana bentuk kepemimpinan kepala sekolah yang Ibu rasakan? 2. Menurut Ibu, apa langkah dari kepala sekolah yang bisa dijadikan teladan? 3. Apakah ada kebijakan atau pendekatan yang diterapkan kepala sekolah yang menurut Ibu sangat efektif dalam memimpin sekolah?
Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)	a. Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan siswa untuk mencapai tujuan. b. Kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap pencapaian guru dan siswa.	1. Bisakah Ibu berbagi pengalaman ketika kepala sekolah berhasil memotivasi guru untuk meraih pencapaian tertentu serta memberikan apresiasi terhadap pencapaian tersebut? 2. Apakah kepala sekolah membantu menciptakan rasa percaya diri dalam

		menghadapi tantangan pada era pendidikan 4.0?
Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah mendorong guru dan siswa untuk berpikir kreatif dan inovatif.</li> <li>b. Kepala sekolah membuka ruang diskusi dan kolaborasi untuk mengkesplorasi ide baru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk bereksperimen dengan pendekatan baru dalam menghadapi tantangan pendidikan era 4.0? Bisa diceritakan lebih lanjut?</li> <li>2. Apakah ada forum atau wadah diskusi yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membahas inovasi dalam pembelajaran?</li> </ul>
Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan dan perkembangan guru serta siswa.</li> <li>b. Kepala sekolah memberikan kesempatan, dukungan, dan sumber daya bagi guru dan siswa untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Apa bentuk perhatian kepala sekolah terhadap perkembangan kompetensi guru dan kemajuan siswa dalam menghadapi tantangan digitalisasi pendidikan?</li> <li>2. Apa saja sumber daya digital atau fasilitas yang telah disediakan kepala sekolah untuk membantu guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis teknologi?</li> </ul>

## Lampiran 23. Pedoman Wawancara Siswa

Nama :  
 Jabatan :  
 Instansi :  
 Waktu Wawancara :  
 Lokasi Wawancara :

Sub Konsep	Indikator	Pertanyaan
Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	a. Kepala sekolah menjadi panutan bagi guru dan siswa. b. Kepala sekolah menunjukkan integritas tinggi dalam pengambilan keputusan.	1. Menurut Anda, bagaimana cara kepala sekolah dalam menanamkan nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab di lingkungan sekolah? 2. Apakah Anda merasa bahwa kepala sekolah selalu mengambil keputusan dengan adil dan berintegritas? Bisa berikan contoh?
Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)	a. Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan siswa untuk mencapai tujuan.	1. Apa bentuk dukungan atau dorongan kepala sekolah yang membuat Anda lebih semangat dalam mencapai tujuan akademik maupun non-akademik?

	<p>b. Kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap pencapaian guru dan siswa.</p>	<p>2. Apakah ada momen kepala sekolah memberikan penghargaan atas usaha dan pencapaian yang telah diraih? Apakah apresiasi tersebut berpengaruh terhadap motivasi?</p>
<p>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</p>	<p>a. Kepala sekolah mendorong guru dan siswa untuk berpikir kreatif dan inovatif.</p> <p>b. Kepala sekolah membuka ruang diskusi dan kolaborasi untuk mengkesplorasi ide baru.</p>	<p>1. Bagaimana kepala sekolah mendukung Anda dalam mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif, terutama dalam memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran?</p> <p>2. Apakah ada program atau kegiatan yang diinisiasi kepala sekolah untuk meningkatkan kolaborasi dan eksplorasi ide-ide kreatif di sekolah?</p>
<p>Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)</p>	<p>a. Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan dan perkembangan guru serta siswa.</p>	<p>1. Apa contoh kepala sekolah memfasilitasi siswa dalam mengembangkan keterampilan</p>

	<p>b. Kepala sekolah memberikan kesempatan, dukungan, dan sumber daya bagi guru dan siswa untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.</p>	<p>digital, seperti penggunaan perangkat lunak dan <i>platform</i> pembelajaran daring?</p> <p>2. Apa langkah kepala sekolah dalam memberikan dukungan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi siswa?</p> <p>3. Apa fasilitas yang disediakan kepala sekolah untuk membantu siswa mengembangkan kemampuan menguasai teknologi digital?</p>
--	--	--

## Lampiran 24. Pedoman Observasi

Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dengan Rangkap Tugas pada Era Pendidikan 4.0 di SMPN 3 Cikembar

Lokasi : SMPN 3 Cikembar

Subjek Observasi : Kepala sekolah, guru, siswa, dan lingkungan sekolah

Tanggal Observasi :

Waktu Observasi :

Observer : Mohammad Faizal Al-Ghozali

Sub Konsep	Yang Diamati	Hasil Pengamatan		Deskripsi Pengamatan
		Ya	Tidak	
Idealized Influence	Kepala sekolah datang tepat waktu dalam hadir di sekolah dan mengikuti jadwal kegiatan.			
	Menunjukkan sikap sopan, ramah, dan profesional dalam berkomunikasi.			
	Kepala sekolah menunjukkan sikap konsisten antara perkataan dan tindakan.			
	Kepala sekolah mendapat penghormatan dari guru dan siswa sebagai panutan.			
Inspirational Motivation	Kepala sekolah aktif berpartisipasi dalam kegiatan sekolah seperti upacara, olahraga, atau ekstrakurikuler.			

	Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan siswa pada saat upacara.			
	Kepala sekolah memberikan penghargaan atau apresiasi kepada guru dan siswa yang berprestasi.			
Intellectual Stimulation	Tersedianya ruangan untuk mendukung kreativitas bagi guru dan siswa			
	Terdapat kotak saran untuk menampung gagasan inovatif.			
	Terdapat perpustakaan yang menyediakan referensi terkait kreativitas dan inovasi.			
Individualized Consideration	Terdapat fasilitas olahraga, seni, dan ekstrakurikuler yang menunjang perkembangan non-akademik siswa.			
	Terdapat wadah pembelajaran digital yang digunakan untuk mendukung proses belajar-mengajar.			
	Kepala sekolah berperan aktif dalam layanan BK dan membimbing siswa secara langsung.			

	Terdapat akses Wi-Fi yang stabil dan luas di lingkungan sekolah untuk menunjang pembelajaran berbasis teknologi.			
--	--	--	--	--