

## **Kontruksi Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Budaya Lonto Leok dalam Penguatan Karakter Siswa**

**Yulius Rustan Effendi, Pieter Sahertian**  
Universitas PGRI Kanjuruhan Malang  
Email: [efenrust@unikama.ac.id](mailto:efenrust@unikama.ac.id)

**Abstract:** This study aims to describe implementing local cultural moral values that have not been prioritized by the Indonesian Ministry of Education, as the standard values of the main character in schools. In addition, this study also describes the transformational leadership behavior of school principals, based on a local culture-based approach. This research uses a qualitative approach, a case study design. Data collection was carried out through in-depth interviews, participant observation, and documentation study to achieve the research objectives. Data analysis used a modified analytical analysis method. Meanwhile, the data validity measurement was based on the level of credibility, transferability, dependability, and confirmability. The results of the study explain that the moral values of local culture support the strengthening of student character, and the application of transformational leadership based on a local cultural approach is very effective in optimizing the implementation of character education strengthening programs. This research was conducted in 2020 - 2021, at State Junior High School 1, Catholic Private Junior High School, and Islamic Private Junior High School in West Flores, East Indonesia.

**Keywords:** transformational leadership; school principals; character strengthening; local wisdom values; lonto leok culture

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penerapan nilai-nilai moral budaya lokal yang belum diprioritaskan oleh Kementerian Pendidikan Indonesia, sebagai nilai-nilai standar karakter utama di sekolah. Selain itu, penelitian ini juga mendeskripsikan perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah, berdasarkan pendekatan berbasis budaya lokal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi untuk mencapai tujuan penelitian. Analisis data menggunakan metode analisis analitik yang dimodifikasi. Sedangkan pengukuran keabsahan data didasarkan pada taraf kredibilitas, transferabilitas, ketergantungan, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menjelaskan bahwa nilai-nilai moral budaya lokal mendukung penguatan karakter siswa, dan penerapan kepemimpinan transformasional berbasis pendekatan budaya lokal sangat efektif dalam mengoptimalkan pelaksanaan program penguatan pendidikan karakter. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018 - 2019, di SMP Negeri 1, SMP Swasta Katolik, dan SMP Swasta Islam di wilayah Flores Barat, Indonesia Timur.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional; kepala sekolah; penguatan karakter; nilai-nilai kearifan lokal; budaya lonto leok

kemajuan di era revolusi industri 4.0 menyebabkan perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk aspek pendidikan. Fakta lain menggambarkan bahwa perkembangan dan perubahan telah menyebabkan perilaku ambigu dalam diri siswa di Indonesia, khususnya pada siswa di Manggarai, Flores Barat, Indonesia Timur. Perilaku hidup yang mengidolakan kebebasan menyebabkan siswa terlibat dalam pergaulan bebas, seks bebas, penggunaan narkoba, dan konsumsi alkohol. Persaingan

kelompok dalam lingkungan multikultural menyebabkan siswa terjerumus dalam sikap hidup yang intoleran. Persaingan kelompok di antara siswa dengan kondisi emosi yang masih labil menyebabkan perkelahian di antara siswa. Peraturan tatibsi yang diterapkan di sekolah sering tidak dipatuhi karena tidak ingin hidup dalam tekanan. Selain itu, gaya berbusana dan bicara yang cenderung meniru para aktor dan aktris dalam sinetron menyebabkan para siswa berbusana yang tidak etis di depan umum dan berbicara tidak etis baik saat di sekolah maupun di rumah.

Menanggapi penyimpangan moral di kalangan siswa sekolah, Kementerian Pendidikan Indonesia telah menerapkan program penguatan pendidikan karakter (PPK) sebagai kebijakan lanjutan dari implementasi pendidikan karakter yang telah dilaksanakan sejak tahun 2010. Pemerintah Indonesia telah merevitalisasi kebijakan pendidikan nasional melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 87 tahun 2017, tentang penguatan pendidikan karakter, Bab I, artikel 1 yang menekankan, bahwa program PPK adalah kegiatan pedagogis yang menyatukan hati, rasa, pikiran, dan raga. Peraturan pemerintah sangat penting untuk diterapkan di sekolah, sebagai langkah antisipatif dan kuratif dalam mengatasi dekadensi moral yang terjadi di kalangan siswa. Peraturan ini dilaksanakan melalui koordinasi intensif dengan guru, karyawan, siswa, orang tua, komite sekolah, masyarakat, termasuk peran penting kepala sekolah.

Meskipun pemerintah Indonesia telah merevitalisasi kebijakan pendidikan nasional, namun kenyataannya, program PPK belum dilaksanakan secara optimal di sekolah-sekolah. Penyebab kegagalan ini adalah kebijakan dan pola pendekatan kepala sekolah yang tidak mendukung penanaman nilai-nilai penguatan karakter. Pertama, kebijakan kepala sekolah yang menetapkan nilai-nilai karakter nasional sebagai nilai-nilai utama karakter di sekolah dianggap tidak praktis dan tidak kontekstual. Dikatakan demikian karena standar nilai-nilai utama karakter yang ditetapkan Kementerian Pendidikan masih bersifat universal, dan berasaskan budaya nasional, tetapi tidak berakar pada nilai-nilai budaya lokal. Hal ini beralasan, dimana bangsa Indonesia memiliki kebudayaan nasional atau kebudayaan persatuan, tetapi persatuan secara budaya merupakan hal yang tidak mudah, dan jika kebudayaan dipersatukan, maka persatuan kebudayaan itu mengikuti pola yang mana? Berasaskan budaya nasional sebagai standar nilai-nilai utama karakter dapat saja dinilai sebagai kebijakan pendidikan yang tidak populis. Karena itu, penggunaan nilai-nilai moral budaya lokal sebagai standar nilai-nilai karakter bisa relevan karena mendukung visi-misi, tujuan, dan keunikan sekolah. Alasan lain, karena nilai-nilai moral budaya lokal telah menjiwai perilaku hidup siswa yang telah menyatu dengan nilai-nilai dan norma budaya setempat (Kleden, 1987; Wibowo, 2015).

Kedua, pola pendekatan yang digunakan oleh kepala sekolah cenderung kurang relevan dengan pola perilaku dalam sistem kerja dan komunikasi pengikut yang telah menyatu dengan kaarakter budaya setempat (Ardiawan, 2018). Dikatakan demikian karena seorang pemimpin perlu menyesuaikan pola pendekatan kepemimpinan dengan budaya kerja di lingkungan setempat, sehingga menyatu dengan pola perilaku pengikut (Bass, 1997; Den Hartog dkk., 1999). Menurut Leithwood dan Doris (1999), kondisi ini menjelaskan model kinerja kerja kontekstual yang sesuai dengan budaya dan iklim suatu organisasi. Penjelasan ini dapat dibenarkan jika ditelusuri dari hasil temuan penelitian Tapung dkk. (2018), yang meneliti dampak penanaman nilai budaya lonto leok dalam studi ilmu sosial pada siswa SMP dan SMA di Kabupaten Manggarai, Flores Barat, Indonesia. Penanaman nilai lonto leok dalam pembelajaran membentuk karakter sosial siswa, sehingga mengatasi masalah sosial siswa. Sutarni (2014) meneliti dampak penerapan budaya lonto leok oleh seorang pemimpin di Manggarai. Hasil temuan menerangkan penerimaan positif peran seorang pemimpin oleh masyarakat Manggarai karena menggunakan pendekatan dimensi pengajaran budaya lonto leok. Selain itu, Irawanto dan Ramsey (2011) menemukan perubahan dalam kinerja bawahan ketika para pemimpin menggunakan pola kepemimpinan paternalistik budaya Jawa pada Pemerintah Provinsi Daerah Ibu Kota Yogyakarta. Selain itu, Yunus (2014) meneliti dampak transformasi nilai-nilai budaya 'Huyula' dalam membangun karakter bangsa di kota Gorontalo, Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian oleh Surya dkk. (2014) juga mengungkapkan pengaruh positif pada budaya 'Tri Hita Karana' yang diterapkan oleh para pemimpin untuk memajukan kinerja perusahaan. Berdasarkan kajian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang kami lakukan, kami menemukan perbedaan yang signifikan. Penelitian sebelumnya terbatas pada pendekatan budaya dalam pembelajaran

oleh guru, pemimpin lokal dalam menjalankan pemerintahan lokal, dan pemimpin perusahaan dalam memajukan perusahaan. Sementara penelitian kami menggambarkan pendekatan budaya dalam bentuk penggunaan nilai-nilai moral budaya lonto leok masyarakat Manggarai, Flores Barat, Indonesia, sebagai standar nilai karakter di sekolah. Studi ini juga menjelaskan langkah-langkah dalam menerapkan pendekatan budaya lonto leok oleh kepala sekolah untuk mengoptimalkan implementasi program PPK di tiga sekolah menengah pertama di Manggarai, Flores Barat, Indonesia Timur.

Berdasarkan penjelasan yang ada, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah menggunakan nilai-nilai moral budaya lokal sebagai standar nilai-nilai karakter di sekolah karena nilai-nilai moral tersebut telah menjadi norma dan nilai-nilai yang menopang tatanan kehidupan bersama di lingkungan sekolah dan masyarakat setempat (Tapung, dkk., 2018). Selain dimotivasi oleh kondisi lingkungan sekolah dan masyarakat yang berpegang teguh pada nilai-nilai dan norma budaya, juga didukung oleh pengetahuan kepala sekolah yang memadai tentang budaya lokal, mendorong kepala sekolah menerapkan pendekatan budaya dalam mendukung peran kepemimpinannya. Model pendekatan kepemimpinan seperti ini mempertegas konsep perilaku kepemimpinan transformasional yang dapat beradaptasi dengan pola perilaku budaya setempat (Podsakoff, dkk., 1990; Leithwood & Doris, 1999). Karena itu, dalam konteks pendidikan di Manggarai, kepala sekolah telah menyatukan model kepemimpinan transformasional berbasis pendekatan dimensi pengajaran budaya lonto leok. Penyatuan perilaku kepemimpinan transformasional dengan dimensi pengajaran budaya lonto leok mendukung beberapa aspek kepemimpinan seperti; mengartikulasikan visi, memberikan stimulasi intelektual, menawarkan dukungan individu, menggambarkan praktik dan nilai-nilai profesional, menunjukkan harapan kinerja tinggi, dan mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam keputusan sekolah. Selain itu, keefektifan dimensi pengajaran budaya lonto leok yang mendukung perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah dinilai berdasarkan konsep kepemimpinan tradisional Hofstede (1984), yang mencakup; jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualitas, dan maskulinitas.

Penelitian ini secara luas mengeksplorasi nilai-nilai moral budaya lonto leok masyarakat Manggarai, Indonesia Timur sebagai standar nilai-nilai karakter di sekolah. Selain itu, penelitian ini mendeskripsikan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis dimensi pengajaran budaya lonto leok dalam mengoptimalkan program PPK di sekolah. Pertanyaan utama dari penelitian ini adalah bagaimana nilai-nilai moral budaya Lonto Leok dan pendekatan kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi untuk memperkuat karakter siswa di sekolah? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan nilai-nilai moral budaya lonto leok, dan pendekatan kepala sekolah dalam mengoptimalkan program PPK di sekolah. Dua pertanyaan yang mendasari penelitian ini: Bagaimana cara menerapkan nilai-nilai moral budaya lonto leok di sekolah?, Bagaimana kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis dimensi pengajaran budaya lonto leok dalam pelaksanaan program PPK di sekolah?

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh data tertulis dan lisan yang disusun dalam kalimat berdasarkan wawancara dengan peserta (Miles dkk., 2014). Metode penelitian kualitatif dibangun oleh paradigma post-positivisme untuk menyelidiki fenomena alam atau objek. Mengenai metode ini, para peneliti ingin mengamati dan mendeskripsikan alasan sekolah menyatukan nilai-nilai karakter utama nasional dan nilai moral budaya lokal lonto leok sebagai nilai-nilai karakter di sekolah.

Para peneliti juga ingin menemukan dan menafsirkan praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah berdasarkan dimensi pengajaran budaya lokal lonto leok dari masyarakat Manggarai. Penelitian ini dilakukan di tiga lokasi yaitu; SMP Negeri 1, SMP Katolik swasta, dan SMP Islam swasta. Ketiga sekolah ini berlokasi di Manggarai, Flores Barat, Indonesia Timur. Sekolah-sekolah ini dipilih karena lingkungan sekolah sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya lokal lonto leok.



Gambar 1. Informasi tentang Lokasi penelitian: (1) SMP Negeri 1, (2) SMP Swasta Katolik, (3) SMP Islam Swasta

Sumber data didasarkan pada orang dan lingkungan sekolah. Data diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, komite sekolah, dan tokoh budaya setempat. Para peserta dipilih untuk mendapatkan informasi terkait alasan utama sekolah memasukkan nilai-nilai moral budaya lonto leok sebagai branding sekolah. Selain itu, untuk memperoleh informasi tentang praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah berdasarkan dimensi pengajaran lonto leok. Kedua fokus penelitian ini diselidiki dan dijelaskan untuk membuktikan bahwa sekolah telah menerapkan PPK secara optimal. Wawancara mendalam digunakan untuk mengungkapkan sudut pandang peserta dalam menafsirkan orang, fenomena, kegiatan organisasi, perasaan, motivasi, dan pengakuan terhadap fokus penelitian (Miles dkk., 2014). Di sisi lain, pengamatan dilaksanakan untuk secara mendalam mengenali ukuran kelompok tertentu, nilai-nilai perilaku masing-masing individu, keyakinan, dan cara masing-masing peserta untuk menyelesaikan tugas di sekolah. Pengamatan difokuskan pada partisipasi peneliti dengan orang-orang yang terlibat di dalamnya (Creswell, 2012). Pengamatan sangat penting untuk melengkapi dan menguji validitas data dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan. Dengan demikian, data yang diperoleh menjadi lebih komprehensif.

Selain itu, analisis data dilakukan melalui proses pencarian dan pengorganisasian transkrip wawancara dan catatan lapangan secara sistematis. Kemudian, data diurutkan dan dikelompokkan untuk menetapkan fokus penelitian dan teori (Creswell, 2012; Miles dkk., 2014). Dalam analisis data, peneliti menggambarkan situasi atau fenomena yang membentuk karakter secara rinci. Pengalaman setiap orang tentang keterlibatan dalam kegiatan penguatan karakter, perilaku mereka dalam mendukung kegiatan, kepercayaan mereka pada kegiatan, dan pendapat mereka yang menggambarkan seluruh kegiatan penguatan karakter di sekolah. Selain itu, para peneliti juga mengamati interaksi dan perilaku yang menunjukkan karakter yang sangat baik telah terbentuk di sekolah (Miles dkk., 2014; Yin, 2017).

## HASIL

Data yang dikumpulkan dari partisipan kunci menunjukkan poin terkait dengan kebijakan kepala sekolah dalam proses penentuan standar nilai-nilai utama karakter di sekolah yang berasal dari nilai-nilai moral budaya lonto leok. Selanjutnya, langkah-langkah peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah didukung oleh dimensi pengajaran budaya lonto leok.

### Nilai-Nilai Budaya Lonto Leok Masyarakat Manggarai, Flores Barat – Indonesia Timur

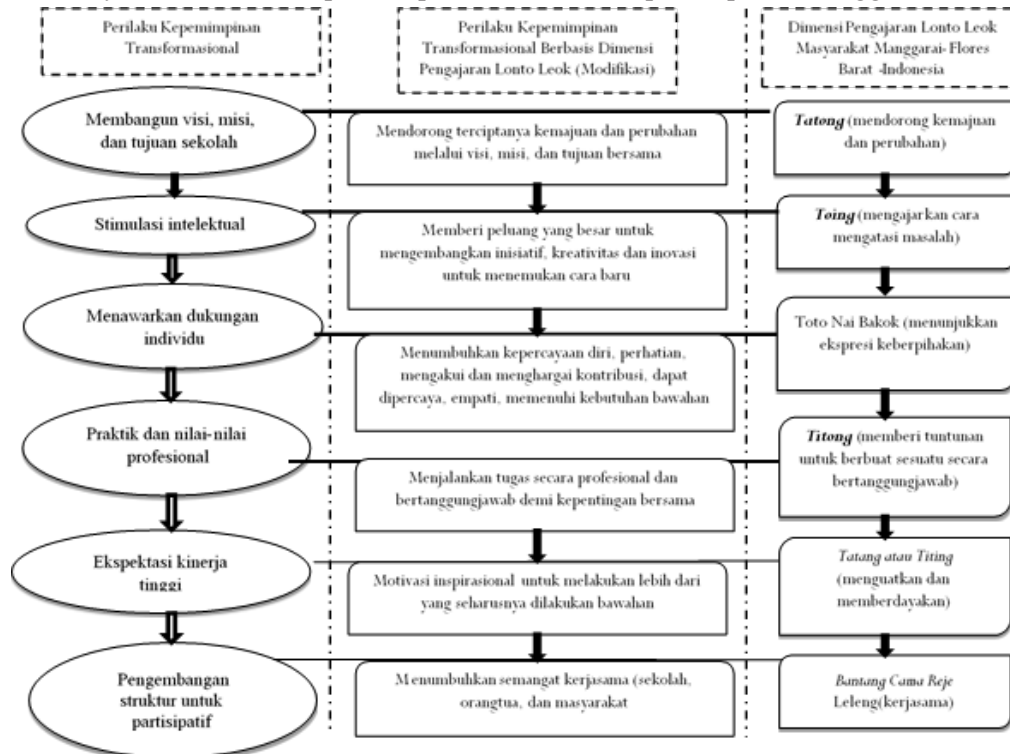
Lonto leok adalah salah satu warisan kearifan lokal yang dimiliki oleh orang Manggarai, Flores Barat, Indonesia Timur. Kata lonto leok terdiri dari dua suku kata, dan setiap kata memiliki arti. Kata lonto berarti duduk, dan leok artinya melingkar. Jadi, kata lonto leok berarti bentuk duduk bersama yang membentuk lingkaran. Posisi duduk seperti ini dilakukan pada pertemuan bersama dan dalam acara ritual adat-istiadat. Budaya lonto leok berasal dari simbol rumah adat (mbaru: rumah; gendang: bersama) yang berbentuk lingkaran dan model pembagian tanah pertanian yang disebut lodok yang membentuk jaring laba-laba. Kedua simbol ini menjadi latar historis orang Manggarai mempraktikkan budaya lonto leok. Makna inti budaya lonto leok menjelaskan filosofi kehidupan yang mengandung nilai-nilai moral yang membentuk karakter masyarakat Manggarai pada umumnya dan komunitas sekolah pada khususnya.

Lonto leok adalah filosofi kehidupan yang mengandung nilai-nilai moral dan dimensi pengajaran yang memengaruhi orang lain. Nilai-nilai moral dalam lonto leok adalah; (1) demokrasi, dalam bentuk partisipasi untuk memberi dan menerima setiap pemikiran, serta keterbukaan untuk menerima keputusan bersama; (2) persatuan, untuk menyatukan perbedaan dan memperkuat hubungan garis keturunan dari satu generasi ke generasi selanjutnya; (3) perdamaian, menghormati orang lain, dan menghindari konflik; (4) cinta, yang didasarkan pada cinta kasih yang diajarkan dalam agama; (5) keadilan, terutama dalam pembagian yang adil lahan pertanian (lingko); (6) kejujuran, yang menekankan kesamaan antara kata dan perbuatan; (7) kerja keras, untuk memenuhi kehidupan yang layak, dan mampu membiayai pendidikan anak-anak; dan (8) keramahan, dalam berkomunikasi dengan orang lain, tanpa menciptakan perbedaan.

Selain itu dimensi pengajaran budaya lonto leok yang mendukung perilaku seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain yaitu; (1) *tatong* (mendorong kemajuan dan perubahan), (2) *toing* (mengajarkan cara mengatasi masalah), (3) *titong* (memberi tuntunan untuk berbuat sesuatu secara bertanggungjawab), (4) *tatang atau titing* (menguatkan dan memberdayakan), (5) *toto nai bakok* (menunjukkan ekspresi keberpihakan), (6) *bantang cama reje leleng* (partisipasi dan kerjasama).

### Nilai-Nilai Moral Budaya Lonto Leok yang Mendukung Peran Kepala Sekolah

Data yang dikumpulkan dari tokoh budaya, mengungkapkan bahwa lonto leok adalah salah satu warisan budaya yang mengandung nilai-nilai moral dan norma-norma kehidupan serta panduan bagi seorang pemimpin dalam melaksanakan peran kepemimpinan. Dalam menelusuri sejarah orang-orang Manggarai di masa lalu, para pemimpin adat yang disebut “Tua Golo” (Tua: sosok penatua; Golo: Wilayah), dan Raja (Manggarai: Dalu) merupakan tokoh masyarakat yang telah menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional melalui dimensi pengajaran budaya lonto leok dalam melaksanakan peran mereka. Karena itu, mengintegrasikan model kepemimpinan transformasional dan dimensi pengajaran budaya lonto leok merupakan tipikal dari model kepemimpinan Manggarai.



Gambar.2: Penyatuan perilaku kepemimpinan transformasional dengan dimensi pengajaran budaya lonto leok

Berdasarkan gambar 2, penyatuan perilaku kepemimpinan transformasional berbasis dimensi pengajaran budaya lonto leok dijelaskan sebagai berikut. Pertama, membangun visi, misi, dan tujuan sekolah. Harapan ini terlaksana, melalui pendekatan dimensi pengajaran lonto leok dalam bentuk

“tatong” (mendorong kemajuan dan perubahan). Artinya, kepala sekolah perlu mendorong kemajuan dan perubahan sekolah, berdasarkan visi, misi, dan tujuan bersama di masa depan. Dalam konteks ini, dimensi pengajaran lonto leok menentang perilaku pemimpin tradisional yang cenderung mempertahankan status quo. Kedua, stimulasi intelektual. Karakteristik pemimpin, disatukan dengan dimensi pengajaran lonto leok dalam bentuk “toing” (mengajarkan cara mengatasi masalah). Dalam konteks ini, kepala sekolah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam mengatasi masalah lama dengan cara baru. Ketiga, menawarkan dukungan individu. Perilaku pemimpin ini, sesuai dengan dimensi pengajaran lonto leok, dalam bentuk “toto nai bakok” (menunjukkan ekspresi keberpihakan). Maksudnya, kehadiran pemimpin menumbuhkan kepercayaan diri, perhatian, mengakui, dan menghargai kontribusi, dapat dipercaya bawahan, dan memperhatikan kebutuhan bawahan.

Keempat, praktik dan nilai profesional. Dimensi pengajaran Lonto Leok yang mendukung praktik kepemimpinan ini adalah “titong” (memberikan panduan untuk melakukan sesuatu secara bertanggung jawab). Artinya, kehadiran pemimpin menjadi panduan, dan panutan bagi bawahan. Melalui dimensi pengajaran lonto leok, menolak perilaku pemimpin tradisional yang otoriter dan menjaga jarak antara pemimpin dan bawahan. Kelima, ekspektasi kinerja tinggi. Dimensi pengajaran lonto leok yang mendukung perilaku kepemimpinan adalah “tatang atau titing” (menguatkan dan memberdayakan). Artinya, pemimpin memberikan motivasi inspirasional untuk mendorong bawahan melakukan lebih dari yang seharusnya dilakukan bawahan. Dimensi pengajaran lonto leok pada tataran ini, menentang budaya konformitas, nepotisme, dan loyalitas. Keenam, pengembangan struktur untuk partisipatif. Dimensi pengajaran lonto leok yang sesuai dengan perilaku kepemimpinan ini adalah “bantang cama reje lelang” (kerjasama). Artinya, kehadiran pemimpin menghidupkan kebersamaan, partisipasi untuk mencapai tujuan bersama. Dimensi pengajaran lonto leok pada tingkat ini, menekankan keberpihakan gender dan menentang individualisme dan dominasi kaum maskulin dalam budaya tradisional.

## **Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Budaya Lonto Leok**

### **Tahap perencanaan**

Salah satu faktor pendukung yang menyebabkan orang Manggarai menjunjung tinggi nilai kehidupan yang harmonis, rukun, damai, dan taat agama, karena terinspirasi oleh kehadiran seorang pemimpin. Sejak zaman kerajaan, dimana seorang Raja (Dalu) dalam berperan selalu menggunakan pengajaran budaya lonto leok sebagai pedoman. Dimensi pengajaran budaya ini sebagai panduan untuk menyatukan pikiran, hati, dan tindakan masyarakat yang dipimpin oleh seorang Raja (Dalu). Demikian juga dengan pemimpin adat/budaya yang disebut Tua Golo/Tua Gendang (Tetua Adat), dalam mengarahkan kepala klen (tua panga) dan anggota suku lainnya, selalu menggunakan dimensi pengajaran lonto leok sebagai ajaran yang menyatukan seluruh anggota suku. Dimensi pengajaran lonto leok ini, hingga saat ini masih digunakan oleh setiap orang Manggarai yang dipercayakan sebagai pemimpin dalam berbagai lembaga sosial kemasyarakatan, termasuk bidang pendidikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dimensi pengajaran lonto leok merupakan dimensi kepemimpinan yang transformatif, karena tidak terbatas oleh waktu, dipraktikkan dalam berbagai lingkup kehidupan, dan beradaptasi dengan latar belakang suku, agama, ras, golongan masyarakat yang menggunakannya.

Model kepemimpinan ini telah diterapkan di lingkungan sekolah di Manggarai-Flores, termasuk tiga Sekolah Menengah Pertama yang diteliti. Gambaran langkah-langkah peran kepala sekolah dalam menetapkan nilai-nilai karakter di sekolah sebagai berikut. Pertama, membangun kolaborasi antara sekolah, pemerintah, orang tua, komite sekolah, dan pemimpin adat. Dalam pertemuan lonto leok, saya mengizinkan dua pemimpin adat untuk mempresentasikan materi tentang nilai lonto leok. Dalam diskusi berikutnya, peserta menentukan nilai karakter lonto leok yang cocok untuk diterapkan dalam nilai-nilai karakter di sekolah. Kedua, saya membentuk tim khusus; tiga guru senior mewakili sekolah, satu tokoh adat, satu orang dari dinas pendidikan dan dua orang mewakili orang tua. Tim ini bertanggung jawab untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan pendidikan karakter (Frans, Densy, Zulkily12, 14, 18 Januari 2021).

Selanjutnya kepala sekolah menugaskan tim untuk merancang program PPK berbasis nilai-nilai lonto leok yang mencakup; (1) kegiatan pengembangan diri; (2) kegiatan kelas; (3) lingkungan sekolah; dan (4) masyarakat.

### Tahap Pelaksanaan

Program lonto leok dilaksanakan selama satu semester (6 bulan) di sekolah. Satu semester itu dibagi menjadi dua tahap. Setiap tahap memakan waktu tiga bulan. Setelah langkah pertama selesai, evaluasi jangka menengah dilakukan. Hasil evaluasi jangka menengah digunakan untuk meningkatkan implementasi program pada tahap kedua. Pada akhir semester dilakukan evaluasi bersama. Mengenai tahap pelaksanaan, dijelaskan oleh para kepala sekolah sebagai berikut. Dalam implementasi program lonto leok, saya selalu mengarahkan para guru dan staf dengan memberikan aspek pengajaran budaya lonto leok yang mengandung nilai-nilai moral. Ini dilakukan dalam pertemuan pagi yang dilakukan setiap hari di ruang guru sebelum kegiatan belajar. Pengajaran dalam bentuk ajakan, dorongan, motivasi, kritik, dan umpan balik. Pengajaran ini didukung oleh kata-kata filosofis yang bertujuan untuk menggerakkan pikiran, hati, niat, dan tindakan bersama (Frans, Densy, Zulkily, 24, 26, 28 Pebruari 2021).

Dimensi pengajaran lonto leok yang mendukung efektivitas peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan pelaksanaan PPK disajikan pada tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 1. Enam poin dimensi pengajaran lonto leok yang diterapkan kepala sekolah**

<b>Dimensi Pengajaran Budaya Lonto Leok</b>	<b>Penerapan dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah</b>
Tatong (mendorong kemajuan dan perubahan)	Mengajak, memotivasi seluruh warga sekolah melalui perilaku kharismatik untuk bekerja sama demi mencapai kemajuan, sesuai dengan visi, misi, dan tujuan bersama (Pengaruh Ideal)
Toing (mengajarkan cara mengatasi masalah)	Mengajak dan memberi keleluasaan para guru, pegawai menggunakan kompetensi yang dimiliki untuk menyelesaikan masalah lama dengan cara baru (Stimulasi Intelektual)
Toto Nai Bakok (menunjukkan ekspresi keberpihakan)	Secara jujur dan tulus memberi apresiasi terhadap kerja guru, pegawai. Menghargai kontribusi, menumbuhkan kepercayaan diri, perhatian, dapat dipercaya, empati kepada seluruh komponen sekolah (Dukungan Individual)
Titong (memberi tuntunan untuk berbuat sesuatu secara bertanggungjawab)	Mengajak, mendorong staf guru, pegawai untuk bekerja secara profesional untuk mencapai kepentingan bersama (Praktik dan Nilai-nilai Profesional)
Tatang atau Titing (menguatkan dan memberdayakan)	Memotivasi para staf guru, pegawai untuk melakukan lebih dari yang seharusnya dilakukan bawahan (maksimum) (Motivasi Inspirasional)
Bantang Cama Reje Leleng (kerjasama)	Dorongan untuk saling bekerjasama (sekolah, orangtua, dan masyarakat) (Mengembangkan Struktur untuk Partisipatif)

Merujuk pada 6 poin dimensi pengajaran lonto leok yang dipaparkan pada tabel 1, maka dalam mengoptimalkan program PPK di sekolah, langkah-langkah strategis kepala sekolah adalah sebagai berikut. Pertama, merancang 4 jenis program PPK yaitu; (1) pengembangan diri, (2) pembelajaran di kelas, (3) lingkungan sekolah, dan (4) dukungan masyarakat. Keempat program tersebut dilaksanakan dalam beberapa jenis kegiatan, dan setiap kegiatan diproses melalui dua tahap lonto leok, yaitu tahap lonto leok pertama, untuk menkoordinasi tim kerja dan menentukan jenis kegiatan, dan tahap lonto leok kedua untuk mensosialisasikan jenis kegiatan. Kedua, waktu pelaksanaan kegiatan lonto leok pertama dan kedua pada awal tahun pelajaran, sedangkan tahapan lonto leok ketiga dan keempat, dilaksanakan setiap 3 bulan dalam semester.

## Tahap Evaluasi

Strategi kepala sekolah dalam mengevaluasi program PPK dilakukan melalui tiga tahap lonto leok. Tahapan kegiatan evaluasi dijelaskan oleh kepala sekolah sebagai berikut. Pertama, evaluasi internal, antara pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan program (wali kelas, tim guru BK, dan tim tatibsi) dengan siswa (tahap lonto leok ketiga) (Frans, Densy, Zulkily, 08, 10, 14, Maret 2021).

Pada tahap ini, wali kelas menginformasikan hasil penilaian pelanggaran perilaku siswa, yang diperoleh dari guru bidang studi, dan tim BK untuk semua siswa di kelas, kemudian wali kelas dan tim BK, memberikan bimbingan perilaku kepada siswa di kelas. Kedua, saya meminta guru wali kelas melaporkan hasil evaluasi internal kelompok tim kerja (Frans, Densy, Zulkily, 08, 10, 14 Maret 2021).

Kemudian, tim kerja menilai kelebihan dan kekurangan program yang telah dilaksanakan dan merekomendasikan program baru yang lebih inovatif selama kegiatan evaluasi dengan kepala sekolah, pengawas, dan orang tua, siswa. Ketiga, kelompok tim kerja melaporkan hasil evaluasi kepada kepala sekolah, pengawas, dan orang tua, dan merekomendasikan inovasi program (Frans, Densy, Zulkily, 08, 10, 14 Maret 2021). Selanjutnya, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan orang tua memberikan umpan balik dan masukan untuk optimalisasi program lebih lanjut.

## PEMBAHASAN

### Nilai-nilai Moral Budaya Lonto Leok sebagai Nilai-nilai Karakter Sekolah

Revitalisasi kebijakan pendidikan nasional oleh pemerintah Indonesia, dalam mengoptimalkan program PPK di sekolah-sekolah, menjadi tuntutan yang esensial dan mendesak untuk menggunakan nilai-nilai moral budaya lonto leok sebagai standar nilai-nilai karakter di sekolah. Implementasi nilai-nilai moral budaya lonto leok dinilai sangat relevan dengan visi, misi, tujuan, dan keunikan sekolah. Selain itu, nilai-nilai moral ini telah menjiwai perilaku hidup siswa setempat

Pada tataran ini, tiga sekolah menengah pertama di Kabupaten Manggarai, Flores Barat - Indonesia Timur, telah menerapkan nilai-nilai moral ini sebagai standar nilai karakter di sekolah. Nilai-nilai moral budaya lonto leok yang digunakan sebagai standar nilai-nilai utama karakter di sekolah dijelaskan sebagai berikut. Pertama, demokrasi, yang memposisikan lingkungan sekolah sebagai tempat pembentukan nilai-nilai humanisasi (menghormati potensi siswa), personalisasi (keunikan siswa), dan sosialisasi (aktualisasi diri siswa). Kegiatan kelas yang demokratis digunakan sebagai tempat bagi siswa untuk mempertajam pola pikir melalui pemberian kebebasan dalam berbicara, berdiskusi, menyampaikan pikiran secara kritis tanpa tekanan. Kondisi ini membentuk kepercayaan diri siswa (Kocoska, 2009). Dalam penerapan manajemen kelas diterapkan melalui; keterlibatan siswa dalam perencanaan kegiatan kelas, pemecahan masalah di kelas, dan pengambilan keputusan bersama (Koesoema 2017; Kemendikbud, 2017). Di lingkungan sekolah, nilai demokrasi diterapkan melalui penghormatan terhadap orang lain, kerendahan hati, persaudaraan, harmoni, perdamaian, keadilan, dan penghormatan terhadap perbedaan.

Kedua, nilai persatuan dipraktikkan melalui kerja sama dalam memecahkan masalah dalam keluarga dan masyarakat. Di sekolah, nilai-nilai ini ditanamkan melalui partisipasi, kekerabatan, solidaritas, dan integritas. Selain itu, nilai-nilai persatuan adalah nilai utama dalam membangun integritas kehidupan berbangsa dan bernegara. Ketiga, nilai perdamaian diimplementasikan melalui tindakan untuk menghindari konflik, sehingga terciptanya rasa aman, damai, dan bersaudara. Dalam kegiatan lonto leok nilai perdamaian ditunjukkan melalui sikap siswa yang tidak cepat marah karena perbedaan pendapat, tidak memaksakan ide-ide, tidak mendominasi pembicaraan, dan mematuhi etika berbicara. Di lingkungan sekolah, nilai perdamaian diterapkan dalam bentuk; ramah, tidak mementingkan diri sendiri, menghormati martabat orang lain. Tujuan nilai-nilai perdamaian dimasukkan dalam kurikulum sekolah agar seluruh warga sekolah menghormati pendapat yang berbeda, bekerja sama untuk menyelesaikan masalah, dan berpikir kritis. Keempat, nilai cinta, yang terinspirasi oleh spiritualitas ajaran masing-masing agama (hubungan dengan Wujud Tertinggi/Mori Kraeng). Di lingkungan sekolah, nilai cinta dikembangkan melalui saling menghormati meski berbeda agama, solider, berbudaya, dan semangat

ekologis. Integritas pribadi cinta tercermin dalam tiga dimensi relasional, yang meliputi hubungan interpersonal dengan Tuhan sebagai homo religius, hubungan sosial dengan orang lain sebagai makhluk sosial, dan hubungan pribadi dengan lingkungan alam. Dalam pembelajaran, diterapkan melalui desain pembelajaran berbasis nilai-nilai agama, pengkondisian lingkungan sekolah, pembiasaan, dan sikap penuh kasih (Lickona, 2012).

Kelima, nilai keadilan yang ditunjukkan dalam pembagian tanah pertanian (lingko) dan keadilan dalam kehidupan bersama. Di sekolah, nilai ini diterapkan melalui perlakuan yang adil dan menghormati hak orang lain. Menurut Power and Higgins-D'Alessandro (2008), jika Anda ingin menanamkan karakter keadilan, maka Anda; (a) perlu menghindari berbagai bentuk ketidakadilan, penipuan, dan kebohongan, diskriminasi dalam agama, etnis, kelas sosial; (b) membutuhkan peraturan sekolah yang fleksibel, dan (c) suasana sekolah yang suportif yang menghargai keragaman dan demokrasi partisipatif. Keenam, nilai kejujuran, dalam aktivitas lonto leok diwujudkan melalui kata-kata jujur, sehingga setiap masalah bisa diselesaikan dengan bijak. Di sekolah, perlu untuk membentuk karakter jujur pada siswa melalui perilaku guru yang jujur dan disiplin pada setiap kesempatan (Yaumi 2014). Ketujuh, nilai kerja keras, dalam aktivitas lonto leok, tumbuh dalam semangat membangun kehidupan yang lebih baik melalui kerja keras. Di sekolah, nilai kerja keras ditanamkan dalam bentuk kesediaan berkorban, disiplin, perjuangan, dan tanggung jawab. Nilai kerja keras ini diterjemahkan ke dalam perilaku belajar dan penyelesaian tugas yang berkualitas (Koesoema, 2017). Kedelapan, aspek keramahan ditunjukkan dalam menciptakan komunikasi yang persuasif dengan orang lain. Karena itu, kebiasaan senyum dan sapa dalam berkomunikasi dengan orang lain sangat perlu. Di sekolah, nilai keramahan diterapkan melalui semangat kekeluargaan, persahabatan antara guru dan guru, guru dengan siswa, guru dengan orang tua dan masyarakat, dan di antara sesama siswa.

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis Pendekatan Dimensi Pengajaran Budaya Lonto Leok**

Menanggapi implementasi program PPK yang kurang optimal di Indonesia telah menjadi tuntutan yang penting dan mendesak untuk meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah. Dalam konteks penelitian kami, pembicaraan tentang manajemen lintas budaya ditegaskan kembali, terkait dengan praktik manajemen khusus yang sesuai dengan berbagai latar belakang budaya. Kenyataan ini diperdebatkan dalam hal seberapa baik penerapan praktik manajemen kepemimpinan dalam lingkungan budaya setempat (Hofstede, 1993). Pada tataran ini, budaya dan kepemimpinan dijelaskan dalam dua sisi mata uang yang sama. Budaya dan kepemimpinan tidak dapat dipahami secara terpisah: di satu sisi, budaya mempengaruhi bagaimana organisasi akan menafsirkan kepemimpinan; di sisi lain, kompetensi pemimpin adalah kemampuan untuk mengenal dan bekerja dengan budaya. Dalam hal ini, kemampuan untuk mengenali keterbatasan budaya sendiri dan untuk menggambarkan budaya adaptif adalah sifat dasar dan tantangan peran kepemimpinan. Leithwood dan Doris (2006) menjelaskan bahwa seorang pemimpin baru menggantikan organisasi yang sudah ada jika dia menyadari bahwa budaya yang sudah ada dalam organisasi itu akan menentukan dan mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Selain itu, kepemimpinan dalam organisasi dipandu oleh visi pragmatis yang berkaitan dengan jenis kinerja memajukan budaya.

Dalam konteks penelitian kami, terutama dalam mengoptimalkan implementasi program PPK diterapkan melalui pendekatan kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Podsakoff dkk. (1990), dan Leithwood dan Doris (1999), seperti; mengartikulasikan visi; memberikan stimulasi intelektual; menawarkan dukungan individu (responsif terhadap kebutuhan individu melalui perlakuan manusiawi), menawarkan stimulasi intelektual (memikirkan masalah lama dengan cara baru); menggambarkan praktik dan nilai-nilai profesional; menunjukkan harapan kinerja tinggi, dan mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam keputusan sekolah. Efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah didukung melalui pendekatan dimensi kepemimpinan budaya dalam nilai-nilai individualisme-kolektivisme yang dikembangkan oleh Hofstede (2001). Dimensi individualitas ini diterapkan oleh kepala sekolah dalam bentuk penghargaan terhadap individu-individu dan solidaritas dalam kerja tim

Dalam terang penelitian terbaru, kepala sekolah di tiga sekolah di Manggarai, Flores Barat – Indonesia Timur, telah menerapkan model kepemimpinan transformasional berdasarkan dimensi pengajaran budaya lonto leok orang Manggarai. Langkah-langkah kepala sekolah dalam tahap perencanaan, adalah; (1) melibatkan berbagai pihak untuk mengeksplorasi dan menentukan nilai moral budaya lonto leok sebagai nilai-nilai utama karakter sekolah; (2) sebagai agen perubahan dalam merevisi perumusan visi, misi, dan tujuan program PPK; (3) berkolaborasi dalam kerja tim untuk mengembangkan program PPK (Leithwood & Doris, 2006). Untuk mendukung langkah-langkah kepala sekolah, dimensi pengajaran budaya dalam aspek individualisme-kolektivisme yang dikembangkan oleh Hofstede (2001), perlu ditunjukkan melalui sikap menghormati individu-individu dan memperkuat solidaritas kerja tim (Hofstede, 2001; Sutam, 2014). Pendekatan pengajaran budaya lonto leok yang diterapkan adalah “tatong”, “toing”, dan “bantang cama reje leleng”, yang mendorong kepala sekolah untuk bekerja sama dengan semua komponen sekolah dalam menemukan inovasi, mengembangkan visi bersama untuk mencapai kemajuan sekolah .

Melalui visi bersama, stimulasi intelektual, dan pengembangan struktur untuk partisipasi, para kepala sekolah merancang perencanaan kolaboratif dengan membangun hubungan kolegial yang menyatukan berbagi pengetahuan, ide-ide baru, dan pencapaian konsensus bersama (Groves et al., 2011). Dalam mengoptimalkan program PPK, langkah-langkah strategis kepala sekolah dijelaskan sebagai berikut. Pertama, kegiatan pengembangan diri dilakukan dengan menargetkan ekspektasi kinerja tinggi dan didorong oleh stimulasi intelektual. Langkah-langkah praktis diambil oleh kepala sekolah, yaitu, memberikan motivasi inspirasional dan memberikan kepercayaan kepada guru, karyawan untuk mengembangkan inisiatif, kreativitas, dan inovasi sehingga mereka menemukan cara baru untuk mengatasi masalah lama (Leithwood & Doris, 2006). Dimensi pengajaran budaya lonto leok yang mendukung langkah kepala sekolah adalah “tatang atau titing” dan “toing”, yaitu memberdayakan kompetensi guru dan karyawan, bersikap terbuka untuk menerima ide-ide baru yang lebih transformatif dalam mengoptimalkan kegiatan PPK (Sutam, 2014).

Kedua, kegiatan kelas dilakukan dengan cara; membangun visi bersama dan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab, dalam merancang pembelajaran karakter (merancang perangkat, model, dan penilaian pembelajaran), dan memberdayakan dan merangsang pengetahuan guru untuk menjadi instruktur transformasional yang kompeten dan profesional (Valentine & Prater, 2011). Untuk memaksimalkan peran kepala sekolah, dimensi pengajaran budaya lonto leok yang diterapkan adalah “toing” (mengajarkan cara mengatasi masalah), dan “titong” (memberikan panduan untuk melakukan sesuatu secara bertanggung jawab). Kedua pendekatan ini diimplementasikan dalam bentuk; (1) memberikan bimbingan teknis tentang pembelajaran berkarakter kepada guru, (2) memberikan ruang kebebasan, menumbuhkan optimisme, kreativitas kerja sehingga bekerja tanpa tekanan, kreatif dan inovasi, (3) memotivasi guru untuk menerjemahkan teori belajar, bekerja profesional untuk mencapai tujuan, (4) mendorong guru untuk mendampingi siswa dengan hati dan cinta, dan (5) mengembangkan perilaku moral yang konkret dan efektif baik di sekolah dan di masyarakat (Sutam, 2014).

Ketiga, kegiatan di lingkungan sekolah. Budaya sekolah yang positif, menurut MacNeil dan Busch (2009), Bossworth dan Hernandez (2011), ditunjukkan oleh; 1) motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, 2) kolaborasi antara sekolah, masyarakat dan pemerintah. Langkah-langkah transformatif kepala sekolah adalah memberdayakan staf dan mengembangkan struktur untuk partisipasi dalam menciptakan budaya sekolah yang positif. Langkah ini didukung oleh penerapan pendekatan dimensi pengajaran budaya lonto leok dalam bentuk “toing” (mengajarkan cara mengatasi masalah), dan “bantang cama reje leleng” (kerja sama dalam pengajaran siswa).

Keempat, berbasis masyarakat. Pendidikan berbasis masyarakat adalah model pendidikan yang melibatkan masyarakat dalam administrasi dan manajemen pendidikan (Tilaar, 2005). Kontribusi kepala sekolah dalam membangun jaringan kerja sama di lingkungan masyarakat dilakukan dengan menggunakan; (1) interaksi dan dialog, (2) memberdayakan siswa dengan pengetahuan budaya melalui program lutur lewe, (3) memberikan wewenang kepada tim kerja untuk menjalin komunikasi dengan golo tua (pemimpin adat), (4) membahas kunjungan ke rumah-rumah tradisional (mbaru gendang) dan hidup dengan komunitas budaya (Musana, 2011). Pendekatan dimensi pengajaran lonto leok

yang memperkuat peran kepala sekolah ini, melalui “bantang cama reje leleng” (kerja sama). Melalui kolaborasi, masyarakat mendukung program PPK, dengan memberikan kesempatan bagi siswa untuk belajar dari lingkungan budaya; mendukung sekolah untuk mengoptimalkan program PPK; menjadi mitra dalam mengevaluasi program sekolah, dan berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan sekolah.

Dalam mengevaluasi program PPK, langkah-langkah kepala sekolah adalah; menawarkan dukungan individu dan mengembangkan struktur untuk partisipasi; dengan memberikan dorongan, motivasi, perhatian, dan dukungan, penghargaan, dan peluang kepada tim kerja untuk menciptakan ide-ide baru yang lebih inovatif. Dimensi pengajaran budaya lonto leok yang mendukung peran kepala sekolah, yaitu; ‘bantang cama reje leleng’ (membangun kerja bersama) dengan mengembangkan keterampilan bawahan untuk menggunakan keputusan mereka sendiri secara bertanggung jawab; dan ‘toto nai bakok’ (menunjukkan ekspresi keberpihakan), melalui pengakuan yang jujur dan tulus untuk memberikan penghargaan pada pekerjaan guru, karyawan. Kepala sekolah menghargai kontribusi, menumbuhkan kepercayaan diri, perhatian, kepercayaan, empati, dan perhatian pada kebutuhan guru, karyawan, dan siswa di sekolah (Piccolo & Colquitt, 2006).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dalam terang penelitian terbaru, nilai-nilai lonto leok sebagai warisan budaya masyarakat Manggarai, berperan penting dalam membentuk karakter siswa di sekolah. Keberhasilan ini didukung oleh peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui pendekatan dimensi pengajaran budaya lonto leok. Peran kepala sekolah ditunjukkan melalui pengambilan kebijakan untuk menggunakan nilai-nilai moral budaya lokal sebagai nilai standar dari karakter utama sekolah dan menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional berbasis dimensi pengajaran budaya lonto leok. Pengembangan gagasan kepemimpinan yang menyatukan kepemimpinan transformasional dengan pola pendekatan budaya lokal merupakan salah satu model kepemimpinan yang adaptif dan inovatif. Penyatuan perilaku kepemimpinan transformasional dengan dimensi pengajaran budaya lonto leok mendukung beberapa aspek kepemimpinan seperti; mengartikulasikan visi, memberikan stimulasi intelektual, menawarkan dukungan individu, menggambarkan praktik dan nilai-nilai profesional, menunjukkan harapan kinerja tinggi, dan mengembangkan struktur untuk partisipasi dalam mendukung program PPK di sekolah. Dengan demikian seorang pemimpin yang efektif perlu belajar untuk menerapkan pola pendekatan budaya lokal, karena nilai-nilai moral budaya lokal telah menjadi norma dan nilai-nilai yang menopang penguatan karakter siswa di lingkungan sekolah dan masyarakat.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penelitian ini berkontribusi positif terhadap optimalisasi implementasi program PPK. Atas dasar temuan ini maka disarankan agar setiap sekolah belum menemukan model penerapan pendidikan karakter dengan mengintegrasikan nilai-nilai moral budaya lokal untuk mendukung nilai-nilai karakter nasional sebagai nilai-nilai karakter standar di sekolah. Selain itu, disarankan kepada Direktorat Pendidikan Nasional dan Kebudayaan Indonesia, agar setiap sekolah di Indonesia diberi ruang untuk mengeksplorasi dan menggunakan nilai-nilai kearifan lokal sebagai standar inti dari nilai karakter, serta mendorong para kepala sekolah untuk menerapkan kepemimpinan transformasional karena terbukti dapat beradaptasi dengan pola perilaku budaya setempat dalam mengoptimalkan program PPK.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ardiawan, I. K. N. 2018. *Ethno pedagogy And Local Genius: An Ethnographic Study*. SHS Web of Conferences, 42, 00065. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184200065>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

- Bosworth, K, Ford, L., & Hernandez, D. 2011. "School climate factors contributing to student and faculty perceptions of safety in select Arizona schools." *Journal of School Health*, 81(4):194-201.
- Character Education Partnership. 2002. *Eleven principles of effective character education*. Retrieved July 28, 2002, from <http://www.character.org/principles/>
- Creswell, J. W. 2012. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Den Hartog, N. D., Hangees P., Dorfman, W. P., & Ruiz-Quintanilla, A. S. 1999. Culture-Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2): 219–256.
- Erb, M. 2005. Shaping a 'New Manggarai': Struggles over culture and tradition in an Eastern Indonesian regency. *Asia Pacific Viewpoint*, 46( 3): 323–334.
- Groves, K. S. & LaRocca, M. A. 2011. An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 103(4): 511–528.
- Hofstede, G. 1993. Cultural Constraints in Management Theories." *Academy of Management Executive*. 7, 81-94. <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>.
- Hofstede, G. 1984. *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values, Abridged ed.*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/cultures-consequences/book9710>.
- House, R. J., and Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. & 170 Co-Authors. 1999. Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In W. Mobley (Ed.), JAI Press: Greenwich, CT *Advances in Global Leadership*, 1, 71–234.
- Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Ryan, J. C. 2011. Challenge of leading in Javanese culture. *Asian Ethnicity*, 12(2), 125–139.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2017. *Modul Pelatihan Kepala Sekolah untuk Penguatan Pendidikan Karakter*. Jakarta: Tim Sekretariat.
- Kleden, I. 1987. *Sikap Ilmiah dan Kritik Budaya*. Jakarta : LP3ES.
- Kocoska, J. 2009. The student's position in the democratic classroom, in the World Conference on Educational Sciences". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2429–2431.
- Koesoema, D. A. 2017. *Strategi Pendidikan Karakter, Revolusi Mental di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Ladson-Billings, G. 1992. Reading Between the Lines and Beyond the Pages A Culturally Relevant Approach to Literacy Teaching. *Theory Into Practice*, 31(4): 312–320.
- Leithwood, K. & Doris, J. 1999. Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness, and School Improvement, An International Journal of Research, Policy, and Practice*. 10 (4): 451-479.
- Leithwood, K., & Doris, J. 2006. Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices". *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2): 201-227.
- Lickona, T. 2012. *Pendidikan untuk Karakter: Mendidik untuk Membentuk Karakter*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Macneil, A.J., Prater, D. L, & Busch, S. 2009. "The effect of School Culture and Climate on Student Achievement." *International Journal of Leadership in Education*, 12 (1): 73-84.
- Miles, M., B., Huberman, A., M., & Saldaña, J. 2014. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*, (Third edition). Arizona State University: SAGE Publications, Inc.
- Musana, Al. 2011. Local Wisdom Rationality and Actuality as a Character Education Base. *Journal of Education and Culture*, 17 (6): 588-598.
- Nieto, S. 2008. Chapter 9: Culture and Education. *Yearbook of the National Society for the Study of Education* 107 (1): 127–142.
- Nggoro, A. M. 2013. *Sekilas Tentang Budaya Manggarai*. Ende: Nusa Indah
- Obanya, P. 2005. *Culture In Education And Education In Culture. Fifth Conference Of African Ministers Of Culture*, 10-14 December 2005 Nairobi, Kenya. website: [www.africa-union.org](http://www.africa-union.org)
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 87 Tahun 2017 Tentang Penguatan Pendidikan Karakter. Kantor Asisten Wakil Sekretaris Kabinet

- Piccolo, R. F., & Jason, A. C. 2006. "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics". *Academy of Management Journal*, 49 (2): 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, B. S., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2) 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Power, F. C. & Higgins-D'Alessandro, A. 2008. The Just Community Approach to Moral Education and the Moral Atmosphere of the School. In Larry P. Nucci and Darcia Narvaez (Eds.) *Handbook of Moral and Character Education*, New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group. Pp. 230-247.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K., Hopkins & Katherine, X. 2005. Traditionality Matters: an Examination of the Effectiveness Of Transformational Leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3): 205–227. <https://doi.org/10.1002/job.315>.
- Surya, I. B. K., Thoyib, A., Fatchan, A. & Rahayu, M. 2014. "Tri Hita Karana Culture Effect on Company Performance, Leadership and Organizational Commitment (Studies a Regional Water Company in Bali Province)". *International Journal of Business and Management Invention*, 3(6), 13–22.
- Sutam, I. 2014. *Pendidikan dalam Perspektif Budaya Manggarai*. Ruteng: STKIP St. Paulus Ruteng.
- Tapung, M., Maryani, E., Lon, Y., Payong, M. & Supriatna, N. 2018. Developing the Value of "Lonto Leok" in Manggarai Culture to Empower the Skills of Social Problem-Solving in Social-Sciences Learning of Junior-High School. In *Proceedings of the Annual Conference on Social Sciences and Humanities (ANCOSH 2018)*. SCITEPRESS – Science and Technology Publications, Lda. All rights reserved - Revitalization of Local Wisdom in Global and Competitive Era pages 316-320
- Tilaar, H. A. R. 2005. *Ulasan Manifesto Pendidikan Nasional Postmodernisme dan Studi Budaya*. Jakarta: Kompas
- UNESCO. 2012. *Education of Sustainable Development*. Sourcebook. France: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization.
- Valentine, J., and Prater, M. 2011. Instructional, Transformational, And Managerial Leadership and Student Achievement: High School Principals Make a Difference. *NASSP Bulletin*, 95(1): 5-30.
- Verhejen. 1967. *Kamus Manggarai II: Indonesia-Manggarai*. Ende: Percetakan Arnoldus.
- Wibowo, Ari. 2015. *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A.J. & Spangler, W. D. 1998. Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 9 (1): 27–54.
- Yaumi, M. 2014. *Character Education: Platforms, Pillars & Implementation*. Jakarta: Predanamedia Group.
- Yin, R. K. 2017. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. London: Sage publications.
- Yunus, R. 2014. *Nilai-nilai Kearifan Lokal (Local Genius) Sebagai Penguat Karakter Nasional: Studi Empiris Tentang Huyula*. Yogyakarta: Deepublish