

**FENOMENOLOGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
BERDASARKAN PENDEKATAN TRILOGI KEPEMIMPINAN  
KI HADJAR DEWANTARA  
(STUDI DI SD SWASTA X BANDAR LAMPUNG)**

**(Tesis)**

**Oleh**

**SAPTA ISNIAR RAHMAN**

**NPM 2423012010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

**FENOMENOLOGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
BERDASARKAN PENDEKATAN TRILOGI KEPEMIMPINAN  
KI HADJAR DEWANTARA  
(STUDI DI SD SWASTA X BANDAR LAMPUNG)**

**Oleh**

**SAPTA ISNIAR RAHMAN**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

**Pada**

**Program Studi Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

## ASBTRAK

### FENOMENOLOGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERDASARKAN PENDEKATAN TRILOGI KEPEMIMPINAN KI HADJAR DEWANTARA (STUDI DI SD SWASTA X BANDAR LAMPUNG)

Oleh

SAPTA ISNIAR RAHMAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan fenomenologi kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan trilogy kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara di SD Swasta X Bandar Lampung. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenology. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara dan observasi. Teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Perilaku kepala sekolah dalam menerapkan *Ing Ngarso Sung Tuodho* diwujudkan melalui keselarasan, kedisiplinan, tanggung jawab, teladan dan humanis. 2) Perilaku kepala sekolah dalam menerapkan *Ing Madya Mangun Karso* diwujudkan melalui perilaku membangun kerja sama, membangun budaya positif, bekerja sama, membangun iklim positif dan komunikatif. 3) Perilaku kepala sekolah dalam menerapkan *Tut Wuri Handayani* diwujudkan melalui sifat peduli, mengarahkan, berfikir terbuka dan empati. Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis terhadap pengetahuan dalam kepemimpinan dengan memperkaya literatur tentang kepemimpinan dengan wawasan ke-Indonesiaan di bidang pendidikan. Penelitian ini berhasil menggali data yang mendalam, namun hasilnya memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi karena hanya dilakukan di satu lokasi, yaitu SD Swasta X Bandar Lampung. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mewakili konteks yang lebih luas. Keterbatasan tersebut membuka peluang bagi peneliti selanjutnya.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, *Ing Ngarso Sung Tuodho*, *Ing Madya Mangun Karso*, *Tut Wuri Handayani*.

## **ABSTRACT**

### **PHENOMENOLOGY OF SCHOOL PRINCIPAL LEADERSHIP BASED ON THE TRILOGY OF LEADERSHIP APPROACH KI HADJAR DEWANTARA (STUDY AT PRIVATE ELEMENTARY SCHOOL X BANDAR LAMPUNG)**

**By**

**SAPTA ISNIAR RAHMAN**

This study aims to describe the phenomenology of school principal leadership based on Ki Hadjar Dewantara's trilogy of leadership approach at SD Swasta X Bandar Lampung. The research method used a qualitative approach with a phenomenological research type. Data collection techniques included interviews and observations. Data analysis techniques included data collection, data reduction, and conclusion drawing and data verification. The results of the study show that: 1) The principal's behavior in implementing *Ing Ngarso Sung Tuodho* is manifested through harmony, discipline, responsibility, exemplary behavior, and humanism. 2) The principal's behavior in implementing *Ing Madya Mangun Karso* is manifested through behavior that builds cooperation, builds a positive culture, works together, builds a positive and communicative climate. 3) The principal's behavior in implementing *Tut Wuri Handayani* is manifested through caring, guiding, open-mindedness, and empathy. This study has a theoretical contribution to knowledge in leadership by enriching the literature on leadership with Indonesian insights in the field of education. This study successfully explored in-depth data, but the results have limitations in terms of generalization because it was only conducted in one location, namely SD Swasta X Bandar Lampung. Therefore, the results of this study do not fully represent a broader context. These limitations open up opportunities for further research.

**Keywords:** Principal Leadership, *Ing Ngarso Sung Tuodho*, *Ing Madya Mangun Karso*, *Tut Wuri Handayani*.

Judul Tesis : **FENOMENOLOGI KEPEMIMPINAN  
KEPALA SEKOLAH BERDASARKAN  
PENDEKATAN TRILOGI  
KEPEMIMPINAN KI HADJAR  
DEWANTARA (STUDI DI SD SWASTA X  
BANDAR LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : **SAPTA ISNIAR RAHMAN**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2423012010

Program Studi S-2 : Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr, Hasan Hariri, M.B.A., Ph.D.  
NIP. 19670521 200012 1 001

Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd.  
NIP. 19880429 202406 2 001

**2. Mengetahui**

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan

Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.  
NIP. 19741220 200912 1 002

Dr. Handoko, S.T., M.Pd.  
NIP. 19860515 202406 1 001

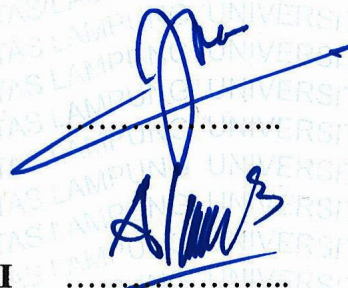
**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Prof. Hasan Hariri, M.B.A., Ph.D** .....




**Sekretaris : Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd** .....



**Penguji Anggota : I. Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I** .....



**II. Dr. Handoko, S.T., M.Pd** .....



**2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**Dr. Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.**  
NIP. 19870504 201404 1 001

**3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung**



**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si**  
NIP. 19640326 198902 1 001

**Tanggal Lulus Ujian Tesis: 27 April 2026**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Fenomenologi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Pendekatan Trilogi Kepemimpinan KI Hadjar Dewantara (Studi di SD Swasta X Bandar Lampung) adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak Intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan saya ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 27 April 2026

Pembuat pernyataan



**Sapta Isnari Rahman**

NPM. 2423012010

## RIWAYAT HIDUP



Sapta Isnar Rahman dilahirkan di Lampung Tengah pada tanggal 17 Mei 1999 sebagai anak ke empat dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Waidi dan Ibu Tarliyah.

Peneliti menempuh Pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 2 Kaliwungu dan lulus pada tahun 2012. Selanjutnya peneliti melanjutkan Pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 1 Kalirejo dan lulus pada tahun 2014, kemudian melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Kalirejo dan lulus pada tahun 2017.

Peneliti melanjutkan Pendidikan tinggi di Universitas Lampung pada program studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, dan menyelesaikan studi pada tahun 2018, peneliti melanjutkan Pendidikan strata dua (S2) di Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lampung.

## **MOTTO**

*“Tidaklah mungkin bagi matahari mengejar bulan dan malam pun tidak dapat mendahului siang. Masing-masing beredar pada garis edarnya”*

*“Jadilah, maka terjadilah sesuatu itu, dan benar melalui gerhana lah keduanya bertemu di waktu yang tepat.”*

## **PERSEMBAHAN**

### ***Bismillahirrahmanirrahim***

Segala puji bagi Allah *Subhanahu wa Ta'ala*, Rabb semesta alam, Maha Pengasih, Maha Mengetahui dan Maha Berkehendak atas takdir terbaik bagi setiap hamba-Nya. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada teladan terbaik sepanjang zaman, Rasulullah  
*Shallallahu 'alaihi wa Sallam.*

Ucapan terima kasih serta do'a-do'a terbaik kepada :

### **Kedua Orang Tua**

Ibu tercinta, Tarliyah dan Bapak Tercinta Waidi yang senantiasa memberikan semangat, yang dimana do'a do'a terbaik Bapak dan Ibu menaungi setiap langkah yang selama ini peneliti tempuh. Bukan peneliti yang hebat, melainkan do'a Bapak dan Ibu yang kuat. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala meridhoi dan memudahkan langkah Bapak dan Ibu dalam kebaikan di dunia dan di akhirat.

### **Kakak-Kakak dan Keluarga Besarku**

Terima kasih telah menjadi sosok-sosok yang hebat, yang selalu ada di setiap keadaan, selalu mendukung di setiap kesempatan. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala satukan kita sekeluarga besar di Jannah.

### **Pembimbing Penelitian dan Segenap Dosen.**

Dengan segala hormat, terima kasih telah memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan ilmiah dalam penyelesaian tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, dedikasi, dan kontribusi yang telah diberikan. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala membalas kebaikan Bapak dan Ibu dengan kebaikan yang melimpah.

**Serta,**

### **Almamater tercinta, Universitas Lampung**

Terima kasih telah menjadi tempat bertumbuh untuk kedua kalinya, semoga ada kesempatan untuk kembali nanti dengan keadaan yang jauh lebih baik.

## SANWACANA

Segala puji bagi Allah Subhanahu wa Ta'ala. Rabb semesta alam, karena atas rahmat dan pertolongan-Nya tesis ini dapat terselesaikan.

Tesis dengan judul “Fenomenologi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Pendekatan Trilogi Kepemimpinan KI Hadjar Dewantara (Studi di SD Swasta X Bandar Lampung) adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM. selaku Rektor Universitas Lampung, yang menjadi kunci dalam keberhasilan suatu perguruan tinggi.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. Direktur Program Pascasarjana, sebagai penjaminan mutu perguruan tinggi yang memperkuat daya saing regional dan internasional.
3. Bapak Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, yang telah mendukung dan memfasilitasi kebutuhan akademik dalam pelaksanaan studi dan penelitian ini.
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan yang telah memimpin dengan bijaksana.
5. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd., selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Pendidikan sebagai Penguji II yang sudah memberikan arahan, inspirasi, bimbingan serta dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Prof. Hasan Hariri, M.B.A., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan arahan, inspirasi, bimbingan serta dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Ibu Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan serta saran-saran berharga dalam proses penyelesaian tesis ini.

8. Ibu Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I selaku dosen Penguji I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan serta saran-saran berharga dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik, memotivasi serta memberikan inspirasi dalam proses pendidikan di Universitas Lampung.
10. Kepala Sekolah SD Swasta X Bandar Lampung, sosok inspiratif dalam penelitian ini, yang telah meluangkan waktu dan memfasilitasi selama penelitian.
11. Bapak Ibu SD Swasta X Bandar Lampung yang telah membantu, mendukung serta memfasilitasi selama penelitian. 1
12. Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd selaku validator ahli yang telah memberikan wawasan dalam penyusunan indikator Trilogi Kepemimpinan KI Hadjar Dewantara.
13. Rekan-rekan mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2024, atas kenangan-kenangan indah dan kekeluargaan yang telah tercipta. Terima kasih telah menjadikan waktu perkuliahan sebagai pengalaman yang positif dan inspiratif melalui sosok-sosok hebat yang saling mendukung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan. Penulis berharap tesis ini memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu kepemimpinan berwawasan ke-Indonesia an. Semoga penelitian ini tidak hanya berkontribusi untuk kebaikan dunia tetapi juga mendapatkan kebaikan dan pahala di sisi Allah Subhanahu wa Ta'ala. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala senantiasa memberikan keberkahan, rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 13 Januari 2026

**Sapta Isniar Rahman**

NPM. 2423012010

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HDUP</b> .....	<b>vii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>SANWACANA</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Fokus Penelitian.....	7
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4. Tujuan Penelitian .....	8
1.5. Manfaat Penelitian .....	8
1.5.1 Manfaat teoretis .....	8
1.5.2 Manfaat Praktis.....	9
1.6. Definisi Istilah.....	9
1.7. Ruang Lingkup Penelitian .....	10
<b>II. TINJUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Gaya Kepemimpinan.....	13
2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	16
2.3 Falsafah Pendidikan Ki Hadjar Dewantara .....	17
2.3.1. <i>Ing Ngarso Sungtulodho</i> .....	19
2.3.2. <i>Ing Madya Mangun Karso</i> .....	22
2.3.3. <i>Tut Wuri Handayani</i> .....	23
2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	26
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>29</b>
3.1. Pendekatan dan Desain Penelitian.....	29
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	30
3.3. Kehadiran Peneliti .....	30

3.4. Sumber Data Penelitian .....	31
3.5. Instrumen Penelitian .....	33
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	34
3.5.1 Wawancara .....	34
3.5.2 Observasi.....	36
3.5.3 Studi Dokumen.....	37
3.7. Teknik Analisis Data.....	37
3.7.1 Pengumpulan Data ( <i>Data Collection</i> ).....	38
3.7.2 Reduksi Data ( <i>Data Reduction</i> ).....	38
3.7.3 Penyajian Data ( <i>Data Display</i> ).....	38
3.7.4 Penarikan Kesimpulan ( <i>Verification</i> ) .....	38
3.8. Pengujian Kesahihan Data.....	38
3.8.1 Kredibilitas .....	39
3.8.2 Transferabilitas .....	39
3.8.3 Dipendabilitas .....	39
3.8.1 Konfirmabilitas .....	40
3.9. Pelaksanaan Penelitian .....	40
3.9.1 Tahap Pra-Lapangan .....	40
3.9.2 Tahap Pekerjaan Lapangan .....	41
3.9.3 Tahap Analisis Data .....	41
3.9.4 Penyusunan Laporan.....	41
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
4.1 Profil Sekolah .....	42
4.2 Hasil Penelitian .....	47
4.2.1 Penerapan Konsep <i>Ing Ngarso Sung Tulodho</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	57
4.2.2 Penerapan Konsep <i>Ing Madya Mangun Karso</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	72
4.2.3 Penerapan Konsep Tut Wuri Handayani di SD Swasta X Bandar Lampung .....	88
4.3 Pembahasan .....	101
4.3.1 Penerapan Konsep <i>Ing Ngarso Sung Tulodho</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	101
4.3.2 Penerapan Konsep <i>Ing Madya Mangun Karso</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	103
4.3.2 Penerapan Konsep <i>Ing Madya Mangun Karso</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	105
4.4 Keterbatasan penelitian .....	107
4.5 Arah Penelitian Selanjutnya .....	107
<b>V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN .....</b>	<b>108</b>

5.1 Kesimpulan .....	108
5.2 Implikasi Hasil Penelitian dan Keterbatasan Penelitian.....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Informan Penelitian.....	32
3.2 Pengkodean Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.3 Kisi-kisi Pedoman Wawancara.....	35
3.4 Kisi-kisi Pedoman Observasi.....	37
4.1 Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD Swasta X Bandar Lampung .....	56
4.2 Keadaan Sarana dan Prasarana SD Swasta X Bandar Lampung .....	56
4.3 Matriks Penerapan <i>Ing Ngarso Sung Tulodho</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	69
4.4 Matriks Penerapan <i>Ing Madya Mangun Karso</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	84
4.5 Matriks Penerapan <i>Tut Wuri Handayani</i> di SD Swasta X Bandar Lampung .....	97

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	28
3.1 Diagram Alur Penyusunan Instrumen Penelitian.....	34
3.2 Teknik Analisis Data Kualitatif.....	38
4.1 Struktur Organisasi SD Swasta X Bandar Lampung .....	55
4.2 Diagram Konteks Penerapan Ing Ngarso Sung Tulodho di SD Swasta X Bandar Lampung .....	72
4.3 Diagram Konteks Penerapan Ing Madya mangun Karso di SD Swasta X Bandar Lampung .....	87
4.4 Diagram Konteks Penerapan Tut Wuri Handayani di SD Swasta X Bandar Lampung .....	100

## DAFTAR LAMPIRAN

Gambar	Halaman
1. Literatur Review .....	118
2. Face Validity .....	128
3. Validasi Dosen Ahli .....	128
4. Pedoman Wawancara .....	132
5. Pedoman Observasi .....	134
6. Foto Kegiatan Penelitian.....	

# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain dalam bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah salah satu fenomena yang paling kompleks dan multidimensi (Benmira & Agboola, 2021). Hal ini telah dipelajari secara masif selama bertahun-tahun dan telah menjadi lebih penting dari sebelumnya di dunia yang semakin mengglobal. Meskipun demikian, kepemimpinan terus menghasilkan perdebatan yang menarik dan membingungkan karena kompleksitas dari subjek. Berkaitan dengan cara mempengaruhi orang lain untuk mengikuti kemauan seorang pemimpin, hal ini berkaitan dengan adanya jiwa kepemimpinan (*leadership*) yang matang dalam diri seorang pemimpin, agar mereka mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi pada setiap amanah dan aktivitas yang dikerjakannya (Febriantina et al., 2025).

Pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua (kepala) dalam sistem sebuah organisasi atau perusahaan. Secara umum pemimpin (*leader*) memiliki aura karismatik di dalam dirinya, memiliki visi yang jelas, mampu mengendalikan apa yang dipimpin, dan tentunya mampu menyesuaikan gaya memimpin dan beradaptasi dengan situasi (Sunardi et al., 2019). Seiring berjalannya waktu, berbagai teori kepemimpinan bermunculan, namun karena perubahan skenario dan lingkungan, teori-teori ini juga perlu memiliki beberapa modifikasi. Teori tunggal tidak sepenuhnya cocok dalam situasi yang berbeda. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi secara langsung berkaitan dengan efektivitas organisasi. Ada berbagai kisah dimana organisasi yang sakit pun dapat bangkit dan bergerak menuju kesuksesan, dan itu terjadi hanya karena menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka peran seorang pemimpin sangat penting, dan karenanya tidak dapat diabaikan (Gardner et al., 2021).

Lembaga pendidikan, sebagai penyelenggara proses pendidikan, dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Salah satu faktor penting adalah kepemimpinan yang ada di dalam lembaga tersebut. Sebuah sekolah atau madrasah yang memiliki seorang pemimpin yang kompeten dan memiliki kepemimpinan yang baik, akan memberikan dampak yang signifikan terhadap pengelolaan pendidikan di lembaga tersebut (Takwim & Bustamam, 2023). Sebagai contoh, seorang kepala sekolah dengan kepemimpinan yang baik mampu menggerakkan anggota yang ada di lembaga tersebut. Kemampuannya dalam memotivasi, memberikan arahan yang jelas, dan mengelola tim secara efektif dapat meningkatkan kinerja dan kolaborasi diantara staf. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin, mengarahkan kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang (Kristini et al., 2023).

Peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin untuk mengarahkan sekolah yang dipimpin menjadi lebih baik dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor yang penting bagi seorang pemimpin yaitu bahwa pemimpin harus paham mengenai gaya dan tipe kepemimpinan pendidikan, dengan mengetahui tipe dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan tahu mengenai hal apa yang harus dilakukan agar bisa membawa lembaga yang dipimpin lebih maju (Sunarni et al., 2018). Pemimpin dalam menggerakkan anggotanya memiliki sebuah tipe dan gaya kepemimpinan tertentu. Menurut Amrozi (2019), gaya kepemimpinan adalah suatu tindakan yang dilakukan pemimpin dalam memimpin anggotanya, baik terlihat ataupun tidak.

Berbicara tentang kriteria model kepemimpinan dalam dunia pendidikan, salah satu tolak ukurnya tentu berangkat dari filosofi trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. Sebagai tokoh nasional yang dihormati dan disegani baik oleh kawan maupun lawan, Ki Hajar Dewantara sangat kreatif, dinamis, jujur, sederhana, konsisten, konsekuen dan berani (Lion, 2021). Ki Hajar Dewantara, bernama asli

Raden Mas Soewardi Soerjaningrat lahir di Yogyakarta 2 Mei 1889 dari keluarga bangsawan Yogyakarta beliau merupakan cucu Pakualam III, adalah tokoh sentral dalam sejarah pendidikan Indonesia yang mendirikan Taman Siswa pada tahun 1922 (Sugiarta et al., 2019).

Sebagai seorang pendidik, filsuf, dan pejuang kemerdekaan, pemikirannya mengenai pendidikan sangat dipengaruhi oleh situasi sosial dan politik Indonesia pada masa penjajahan Belanda (Dhani & Wijaya, 2024). Ki Hajar Dewantara berpendapat bahwa pendidikan harus menjadi alat untuk membebaskan rakyat dari penindasan dan kebodohan, sebuah pandangan yang tercermin dalam berbagai kebijakan dan sistem pendidikan yang ia rancang (Herlambang, 2021). Melalui Taman Siswa, Ki Hadjar Dewantara berupaya menciptakan sistem pendidikan yang inklusif dan berfokus pada kebutuhan rakyat pribumi, berbeda dari sistem pendidikan kolonial yang lebih menguntungkan pihak penjajah (Kumalasari, 2010).

Pemikiran Ki Hajar Dewantara mengenai pendidikan sangat dipengaruhi oleh prinsip memerdekakan manusia seutuhnya (Sugiarta et al., 2019). Ki Hadjar Dewantara percaya bahwa pendidikan harus memberikan kebebasan kepada setiap individu untuk berkembang sesuai dengan potensinya (Kumalasari, 2010). Konsep pendidikan ini mencakup pembentukan karakter, pengembangan intelektual, dan pemahaman moral yang seimbang (Zuriatin et al., 2021). Menurut Ki Hadjar Dewantara, pendidikan bukan hanya tentang transfer pengetahuan, tetapi juga tentang menanamkan nilai-nilai kemanusiaan, nasionalisme, dan kebudayaan lokal. Hal ini bertujuan untuk menciptakan generasi yang tidak hanya cerdas secara akademis tetapi juga memiliki integritas dan rasa tanggung jawab sosial yang tinggi (Dewantara, 2017).

Ki Hajar Dewantara memiliki visi kepemimpinan dan visi pendidikan. Kedua hal itu sangat dibutuhkan di era kekinian, baik dalam lingkup formal, non-formal, keislaman, maupun umum. Kebijakan mereka belajar yang diluncurkan oleh menteri pendidikan Nadiem Makarim diawal tahun 2020 terinspirasi dari pemikiran

Bapak Pendidikan kita Ki Hajar Dewantara. Ki Hadjar Dewantara memperkenalkan sistem persekolahan yang bertumpu pada tiga gagasan utama yaitu Taman Siswa, Pamong dan Among dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Irawati et al., 2022).

Pemikiran Ki Hajar Dewantara Dewantara tentang pendidikan dan kebudayaan yang unik berdasarkan budaya Indonesia berkontribusi signifikan terhadap pendidikan yang kita nikmati saat ini. Hal ini juga menjadi dasar lahirnya kebijakan Merdeka belajar. Penelitian dari Efendi et al. (2023) yang menyatakan konsep kurikulum merdeka mengutamakan pada pengembangan karakter sejalan dengan konsep pendidikan menurut Ki Hadjar Dewantara sebagai proses pembentukan karakter. Implementasikan kurikulum merdeka ini berupa pendidikan karakter pada kegiatan intra kurikuler yaitu Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila atau P5. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Irawati et al., 2022) yang menyebutkan Penekanan dari kegiatan P5 adalah penguatan karakter sesuai profil pelajar Pancasila kepada siswa dengan mengoptimalkan segala aset dan potensi yang ada di sekitar siswa.

Pada Kurikulum merdeka terdapat pembagian capaian pembelajaran dari level ke level menjadi acuan pengalaman belajar yang akan dialami oleh siswa. Sesuai dengan Filsafat Pendidikan Ki Hajar Dewantara diharapkan pembelajaran dilakukan sesuai level wiraga dan wiramanya. Salah satu contoh adalah dengan munculnya pembelajaran berdiferensiasi pada kurikulum merdeka yang relevan dengan visi pedagogis Ki Hadjar Dewantara dimana pembelajaran dikelola berdasarkan latar belakang peserta didik meliputi minat, kesiapan, dan profil belajar peserta didik (Efendi et al., 2023). Hal ini akan membentuk siswa menjadi manusia yang mampu mencapai kebahagiaan secara utuh bagi perannya sebagai individu maupun sebagai warga dalam lingkungannya sesuai filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara. Kemerdekaan ini dimaksudkan sebagai upaya mengembangkan pola pikir siswa berdasarkan potensi, minat serta bakat yang dimiliki anak-anak (Setiawan & Pujiono, 2022).

Gaya kepemimpinan ini menggunakan sistem among yakni guru atau pendidik pada sistem among berperan; *ing ngarso sung tuladha*, *ing madya mangun karsa*, dan *tut wuri handayani* (Wiryopranoto et al., 2017). Kepemimpinan ini sangat baik jika diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja seluruh warga sekolah sehingga akan memberikan kemajuan pada perkembangan sekolah. Ketiga filosofi sebagaimana yang telah dijelaskan saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya (Widyantoro et al., 2023). Sebagai contoh, usaha seorang pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai organisasi kepada anggotanya. Seorang pemimpin tidak bisa begitu saja mendorong dan mengarahkan perilaku anggotanya agar sesuai dengan nilai-nilai organisasi (*tut wuri handayani*), namun pemimpin tersebut juga harus mampu memberikan contoh nyata bagaimana nilai-nilai organisasi telah tertanam dalam dirinya (*ing ngarso sung tuladha*). Sembari memberi contoh, pemimpin juga harus mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut ke tengah-tengah anggotanya, dan memotivasi mereka untuk bertindak sejalan dengan nilai-nilai tersebut (*ing madya mangun karsa*) (Niyarci, 2022). Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami secara tegas, seorang pemimpin harus memiliki ketiga sifat tersebut agar dapat menjadi panutan bagi bawahan atau anak buahnya.

Sehubungan dengan uraian di atas, peneliti melakukan *literature review* terhadap lebih banyak penelitian terdahulu. Peneliti membatasi referensi dengan topik yang spesifik yaitu Gaya Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, dan membatasi tahun penelitian pada rentang sepuluh tahun terakhir, yaitu antara tahun 2015 sampai dengan 2025. Hasil dari *literature review* tersebut, penulis tuangkan dalam bentuk matriks dengan fokus mencari masalah, kekurangan dan implikasi lalu penulis angkat menjadi *research gap*, sehingga pada akhirnya akan penulis isi dengan penelitian yang akan penulis lakukan.

Berdasarkan *literature review* yang telah dilakukan, penulis menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang menerapkan trilogi Ki Hadjar Dewantara dinilai mampu diterapkan dalam masa kini, model kepemimpinan tersebut dapat menjadi referensi dalam restorasi kepemimpinan nasional yang berlandaskan nilai luhur kebudayaan. Berdasarkan penelitian Susanto et al. (2023) memaparkan implementasi trilogi

kepemimpinan tercermin dari kepala sekolah membuat visi misi sekolah dan guru dilakukan pembimbingan secara rutin yang diselenggarakan sebulan sekolah, serta kepala sekolah dan guru yang sudah melaksanakan serta memberikan contoh langsung kepada peserta didik. Pertama, melakukan pembiasaan nilai-nilai utama. Kedua, memberikan keteladanan antar wargasekolah. Ketiga, melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Keempat, membangun serta mematuhi norma, peraturan dan tradisi sekolah. Kelima, mengembangkan pencitraan positif sekolah melalui pengembangan keunikan, kekhasan dan keunggulan sekolah. Keenam, mengembangkan minat, bakat dan potensi melalui kegiatan ekstrakurikuler.. Kepemimpinan ini sangat baik jika diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja seluruh warga sekolah sehingga akan memberikan kemajuan pada perkembangan sekolah (Widyantoro et al., 2023). Pada penelitian yang lain menunjukkan bahwa teori-teori Ki Hajar Dewantara memberikan dampak positif dalam meningkatkan inovasi pembelajaran di Sekolah Dasar. Praktik-praktik pendidikan inovatif seperti pengembangan karakter, pendekatan holistik, dan pemberdayaan siswa terlihat terwujud dalam implementasi teori tersebut (Yanti et al., 2023). Artinya semakin tinggi pemahaman dan penerapan trilogi kepemimpinan Ki Hadjar dewantara, maka kinerja guru juga akan semakin baik. Begitu sebaliknya, apabila pemahaman dan penerapan trilogi kepemimpinan Ki Hajar dewantara rendah, maka kinerja yang dihasilkan oleh guru juga rendah (Zakhanah, 2022).

Namun, dari uraian diatas peneliti memahami masih terdapat beberapa kekurangan atau masalah yang dapat penulis tindak lanjuti, diantaranya keterbatasan konteks, partisipasi siswa, keterbatasan data empiris, ruang lingkup penelitian yang hanya terfokus pada daerah tertentu, responden yang terbatas, kurangnya studi kasus untuk penelitian yang lebih mendalam. Peneliti juga menemukan bahwa penelitian hanya dilakukan di beberapa daerah tertentu dan belum pernah ada hasil penelitian yang dilakukan di Provinsi Lampung, maka penulis merasa perlu untuk mengangkat *research gap* tersebut ke dalam topik penelitian yang akan penulis kerjakan. Belum adanya penelitian terkait penerapan Gaya Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara oleh kepala sekolah yang dilaksanakan di Provinsi Lampung, sehingga dapat menjadi *benchmarking* atau percontohan bagi penelitian serupa di kemudian hari.

Penulis memilih SD Swasta X Bandar Lampung sebagai tempat penelitian dan secara khusus meneliti bagaimana praktik kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung dalam menerapkan gaya kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. Pemilihan sekolah tersebut atas dasar beberapa pertimbangan, salah diantaranya adalah prestasi SD Swasta X Bandar Lampung disetiap perlombaan yang diikuti, sebagai contoh selama April-Mei 2024, siswa-siswa SD Swasta X Bandar Lampung memborong puluhan prestasi di bidang akademik dan nonakademik. Diantaranya meraih juara pada ajang Festival Lomba Seni Siswa Nasional (FLS2N), Olimpiade Olahraga Siswa Nasional (O2SN), Festival Seni Islam (FSI), Festival Tunas Bahasa Ibu Nasional (FTBIN), lomba sempoa tingkat provinsi hingga kejuaraan sepatu roda dan taekwondo tingkat nasional. SD Swasta X Bandar Lampung menjadi juara umum FSI tingkat kecamatan Rajabasa dengan perolehan juara pada beberapa cabang lomba, yaitu Juara 1 Da'i putra dan putri, juara 1 kaligrafi putri, MTQ. Pada O2SN tingkat kecamatan, siswa SD Swasta X Bandar Lampung meraih juara 1 pencak silat, juara 1 badminton dan masih banyak beberapa prestasi yang lain.

Selain prestasi, SD Swasta X Bandar Lampung juga masih menjadi sekolah prioritas bagi pendidik yang ingin mengajar pada sekolah swasta di Lampung dan menjadi prioritas bagi calon siswa yang akan bersekolah di sekolah swasta di Lampung. Hal tersebut membuktikan bahwa SD Swasta X Bandar Lampung memiliki kualitas yang baik serta unggul. Prestasi serta reputasi nama SD Swasta X Bandar Lampung tersebut tentunya tidak lepas dari kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah dapat mengatur sumber daya yang ada sehingga menghasilkan hal yang positif setidaknya sampai penelitian ini dibuat termasuk bagaimana kepala sekolah mampu mengatur SDM yang ada di sekolah tersebut.

Sebagaimana dijelaskan oleh Northhouse (2016) Seorang pemimpin dapat membantu para pengikutnya dengan memilih gaya kepemimpinan. Berdasarkan dengan penjabaran di atas, kegiatan penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Pendekatan Trilogi Ki Hadjar Dewantara dengan Studi di SD Swasta X Bandar Lampung.

## 1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini difokuskan pada penerapan pendekatan trilogy kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara oleh kepala sekolah di SD Swasta X Bandar Lampung, maka dirinci sebagai berikut:

- 1) *Ing Ngarso Sung Tulodho* kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung
- 2) *Ing Madya Mangun Karso* kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung
- 3) *Tut Wuri Handayani* kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan fenomenologi kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dengan menjawab pertanyaan yang dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kepala sekolah menerapkan konsep *Ing Ngrso Sung tulodho* di SD Swasta X Bandar Lampung?
- 2) Bagaimana kepala sekolah menerapkan konsep *Ing Madyo Mangun Karso* di SD Swasta X Bandar Lampung?
- 3) Bagaimana kepala sekolah menerapkan konsep *Tut Wuri Handayani* di SD Swasta X Bandar Lampung?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan fenomenologi kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan trilogy kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dengan tujuan yang dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah menerapkan konsep *Ing Ngarso Sung tulodho* di SD Swasta X Bandar Lampung
- 2) Untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah menerapkan konsep *Ing Madyo Mangun Karso* di SD Swasta X Bandar Lampung
- 3) Untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah menerapkan konsep *Tut Wuri Handayani* di SD Swasta X Bandar Lampung

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini sangat penting karena diharapkan hasilnya dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

#### 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bagi administrasi pendidikan dan menjadi referensi yang bermanfaat bagi masyarakat umum dalam pemahaman gaya kepemimpinan khususnya Gaya Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara.

#### 2) Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

##### 1) Yayasan Swasta X Bandar Lampung

Memberikan informasi dan masukan pada pengambil kebijakan terhadap kinerja dan gaya kepemimpinan anggotanya dalam rangka evaluasi yayasan.

##### 2) Kepala Sekolah

Memberikan gambaran tentang bagaimana gaya kepala sekolah memimpin serta dapat dijadikan bahan evaluasi guna peningkatan kompetensi sebagai kepala sekolah.

##### 3) Pendidik

Memberikan manfaat besar kepada pendidik untuk memahami pentingnya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berimplikasi pada keberhasilan pembelajaran dan mencapai prestasi sekolah.

##### 4) Tenaga Kependidikan

Memberikan manfaat besar kepada tenaga kependidikan untuk memahami pentingnya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berimplikasi pada keberhasilan sekolah.

##### 5) Orang Tua

Memberikan pemahaman kepada orang tua bahwa setiap kebijakan yang dirasakan oleh orang tua dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.

6) Peserta Didik

Memberikan manfaat besar terhadap peserta didik untuk membantu mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.

### 1.6 Definisi Istilah

Adapun Istilah yang dipakai dalam penulisan ini terdiri dari:

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja bersama tanpa paksaan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.

2) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dipandang sebagai serangkaian sikap, perilaku, karakteristik, dan keterampilan manajerial yang didasarkan pada nilai-nilai individu dan organisasi, minat kepemimpinan, dan keandalan karyawan dalam situasi yang berbeda.

3) *Ing Ngarso Sung Tulodho*

Seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang yang ada disekitarnya. Hal ini dapat dilihat betapa besarnya tanggungjawab moral seorang pemimpin, karena tindak-tanduknya, tingkah lakunya, cara berfikirnya, bahkan kebiasaannya akan cenderung diikuti orang lain.

4) *Ing Madya Mangun Karso*

Seorang pemimpin tidak hanya melihat kepada orang yang dipimpinnya, melainkan juga harus berada di tengah-tengah orang yang dipimpinnya

5) *Tut Wuri Handayani*

Pemimpin sejati diperlukan kehadirannya di barisan belakang. Dari belakang seorang pemimpin dapat memberikan dorongan kepada orang-orang yang dipimpinnya untuk terus maju.

### 1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk menghindari anggapan yang berbeda terhadap masalah yang akan dibahas, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dengan pendekatan Trilogi Ki Hadjar Dewantara. Menurut persepsi I Hadjar Dewantara, tujuan pendidikan adalah memajukan bangsa secara keseluruhan tanpa membedakan agama, etnis, suku, budaya, adat, kebiasaan, status ekonomi, status sosial serta didasarkan kepada nilai-nilai kemerdekaan yang asasi.
- 2) Bangsa Indonesia adalah bangsa yang kaya dalam karya, karsa, dan sumber daya yang tidak kalah dari bangsa lain. Ketika berbicara karsa/ ide, tentang kepemimpinan, ternyata Indonesia juga memiliki filosofi kepemimpinan yang memiliki makna yang cukup mendalam, dan sesuai dengan nilai-nilai budaya dan yang di anut oleh bangsa Indonesia. Filosofi tersebut dijabarkan dalam tiga kalimat berbahasa Jawa yaitu *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*. Ki Hajar Dewantara yang menciptakan filosofi ini saat mendirikan Taman Siswa sebagai tempat belajar bagi pribumi pada masa penjajahan Belanda. Pada mulanya filosofi ini ditujukan kepada para pendidik agar bisa menginspirasi, memberikan suri teladan dan dapat membangkitkan motivasi siswanya. Namun filosofi ini tepat pula untuk seorang pemimpin , karena sejatinya seorang pemimpin bersesuaian dengan figur seorang guru yang mendidik murid-muridnya (Marliani & Djadjuli, 2019).
- 3) *Ing Ngarsa* artinya di depan, atau orang yang lebih berpengalaman dan atau lebih berpengetahuan. Sedangkan *tuladha* berarti member contoh, memberi teladan. Jadi *ing ngarsa sung tuladha* mengandung makna, sebagai pamong (pendidik) adalah orang yang lebih berpengalaman dan berpengetahuan hendaknya mampu menjadi contoh yang baik atau dapat dijadikan sebagai “*central figure*” bagi peserta didik (Niyarci, 2022). Pendidikan budi pekerti tidak dapat terinternalisasi dalam diri peserta didik dengan sendirinya, oleh karena itu dalam falsafah ini menuntut pentingnya keteladanan yang baik dari pendidik terhadap peserta didik.
- 4) *Mangun karsa* berarti membina kehendak, kemauan dan hasrat untuk mengabdikan diri kepada kepentingan umum, kepada cita-cita yang luhur. Sedangkan *ing madya* berarti di tengah-tengah, yang berarti dalam pergaulan

dan hubugannya sehari-hari secara harmonis dan terbuka. Jadi ing madya mangun karsa mengandung arti bahwa pamong atau pendidik sebagai pemimpin hendaknya mampu menumbuhkembangkan minat, hasrat dan kemauan peserta didik untuk dapat kreatif dan berkarya, guna mengabdikan diri kepada cita-cita yang luhur dan ideal (Niyarci, 2022).

- 5) *Tutwuri* berarti mengikuti dari belakang dengan penuh perhatian dan penuh tanggung jawab berdasarkan cinta dan kasih sayang yang bebas dari pamrih dan jauh dari sifat authoritative, possessive, protective dan permissive yang sewenang-wenang. Sedangkan *handayani* berarti memberi kebebasan, kesempatan dengan perhatian dan bimbingan yang memungkinkan peserta didik atas inisiatifnya sendiri dan pengalamannya sendiri, supaya mereka berkembang menurut garis kodrat pribadinya (Niyarci, 2022).
- 6) Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen wawancara, instrumen observasi dan instrumen studi dokumen yang mengacu kepada tugas dimensi praktik kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. Validasi instrumen dilakukan oleh para ahli di bidang kepemimpinan khususnya kepemimpinan berbasis ke Indonesia-an. Sebelum diserahkan kepada para ahli, instrumen terlebih dahulu menjalani *face validity* untuk memastikan bahwa instrumen tersebut secara kasat mata sesuai dengan apa yang ingin diukur, *face validity* berfokus pada tampilan luar dan struktur instrument agar terlihat jelas dan relevan dalam mengukur aspek kepemimpinan ki Hadjar Dewantara sesuai dengan tujuan penelitian.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Gaya Kepemimpinan

Secara umum, perbedaan antara organisasi yang sukses dan organisasi yang gagal adalah hasil dari proses kepemimpinan. Dalam konteks ini, dapat dipastikan bahwa pemimpin adalah aktor utama utama yang melakukan satu pendekatan atau pendekatan lainnya, untuk mencapai hasil yang diinginkan (Chiş-manolache, 2022). Kepemimpinan memiliki dampak besar pada masa depan masyarakat dan pengembangannya di dalam dalam organisasi merupakan tujuan penting untuk dikejar dan diakui (Day et al., 2021). Penelitian tentang kepemimpinan telah mendapatkan perhatian yang signifikan dari para peneliti dan para pemimpin di bidang organisasi dan ilmu manajemen karena diyakini memiliki peran penting dalam membentuk kebijakan sosial dan berkontribusi pada pengembangan teori-teori lain (Elkhwesky et al., 2022).

Peneliti menyoroti bahwa kepemimpinan mencakup berbagai metode di mana para pemimpin membimbing pengikut mereka dan menumbuhkan citra positif positif dari diri mereka sendiri di dalam organisasi mereka, seperti melalui penggunaan rangsangan-rangsangan emosional yang positif dan mendorong inovasi di antara para anggota. Stoller (2021) menambahkan bahwa pemimpin yang efektif sering menampilkan gaya kepemimpinan yang berbeda, tergantung pada konteks organisasi dan ciri-ciri kepribadian dan etika individu. Kepemimpinan mengacu pada panduan yang diberikan oleh pemimpin organisasi melalui serangkaian strategi yang mengarahkan tindakan kolektif menuju pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. jangka panjang organisasi (Ahmed et al., 2022). Pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menumbuhkan positif di antara anggota tim dan mendukung pemimpin dalam memimpin organisasi untuk menyelesaikan tugas dalam berbagai situasi. Dengan demikian, memiliki kepemimpinan yang positif merupakan faktor penting penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Namun pada kenyataannya, organisasi yang memiliki dengan strategi kepemimpinan yang terdefinisi dengan baik masih

terbatas jumlahnya. Lorensius et al. (2021) juga memberikan dukungan mendukung, menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memainkan peran yang mendukung dalam perubahan organisasi.

Pemimpin umumnya dipandang sebagai visioner dan ahli strategi, sedangkan manajer memantau dan mengendalikan kinerja, menjaga ketertiban dan menjaga ketertiban dan stabilitas dalam sebuah organisasi (Swanwick, 2019). Beberapa peneliti berpendapat bahwa pemimpin dan manajer memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda dan tanggung jawab yang berbeda, sementara yang lain menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen adalah saling melengkapi dan itu akan sulit untuk memisahkan mereka dalam praktiknya. dalam praktiknya (Swanwick, 2019).

Benmira and Agboola (2021) menjelaskan bahwa secara umum terdapat empat era utama dalam teori kepemimpinan; kepemimpinan sifat, perilaku, situasional dan kepemimpinan baru.

- 1) Trait Era (Era sifat) : Teori *Great man* (1840-an) dan Teori Sifat (1930-an sampai dengan 1940-an).

Pada abad ke-19, penelitian tentang kepemimpinan difokuskan pada karakteristik bawaan seorang pemimpin (Dziak, 2019). Keyakinan dari teori *Great Man* adalah bahwa para pemimpin dilahirkan, dan bukan dibuat atau dilatih. Dengan kata lain, sedikit sangat jarang, individu yang memiliki karakteristik unik untuk menjadi pemimpin yang efektif dan mencapai kehebatan karena rancangan ilahi. Contoh yang sering diambil dari tokoh-tokoh sejarah populer seperti; Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln dan Napoleon Bonaparte. Diyakini bahwa para individu-individu ini adalah pemimpin yang terlahir alami dengan karakteristik kepemimpinan, yang memungkinkan mereka untuk memimpin individu saat mereka membentuk halaman-halaman sejarah.

Teori Great Man kemudian berkembang menjadi teori teori sifat. Teori-teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin dapat dilahirkan atau dibuat (Buchanan & Huczynski, 2019). Dengan kata lain, bahwa sifat-sifat pemimpin yang sukses dapat diwariskan atau diperoleh melalui pelatihan dan praktik. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kombinasi yang tepat dari karakteristik yang membuat seorang pemimpin yang efektif dan fokus pada mempelajari mental, mental, sosial dan fisik sifat-sifat dari pemimpin. Namun, serangkaian sifat yang konsisten tidak konsisten dan pada tahun 1950, tampak bahwa ada sedikit keuntungan dalam melanjutkan pendekatan ini sehingga pendekatan ini ditinggalkan. Saat ini, alat-alat psikometrik psikometrik merupakan contoh dari prinsip-prinsip teori sifat dalam tindakan dan sering digunakan dalam perekrutan staf (Benmira & Agboola, 2021).

2) Behavioural Era (Era Perilaku): Teori Behaviour (1940-an sampai dengan (1950-an)

Teori perilaku berevolusi dari teori sifat dan menegaskan bahwa para pemimpin sebagian besar dibuat, bukan dilahirkan dan bahwa perilaku tertentu dapat dipelajari untuk memastikan kepemimpinan yang efektif (Johns & Moser, 1989). Hal ini menjadi pendekatan yang lazim dalam pelatihan manajemen-mungkin yang paling terkenal yang paling terkenal adalah Kisi-kisi Manajerial Blake dan Mouton (Benmira & Agboola, 2021). Saat ini, teori ini dicontohkan dalam berbagai program pelatihan kepemimpinan, yang melibatkan pengembangan keterampilan dan perilaku kepemimpinan, sehingga mendukung keyakinan bahwa kepemimpinan sebagian besar dipelajari.

3) Situational Era (Teori Kontingen dan Situasional (1960-an).

Kemudian diakui bahwa lingkungan memainkan peran penting dalam dinamika pemimpin-pengikut dan keyakinan ini mendominasi era situasional (Safonov et al., 2018). Seperti namanya, era situasional difokuskan pada kepemimpinan dalam situasi tertentu, bukan pada pada sifat-sifat atau perilaku para pemimpin. Hal ini menyiratkan bahwa para pemimpin harus mampu menilai konteks di mana mereka beroperasi dan kemudian memutuskan gaya apa yang akan 'cocok' yang paling sesuai dengan situasi tersebut. Karena gaya yang terbaik tergantung

pada situasi, pendekatan ini dikenal tergantung pada situasi, pendekatan ini dikenal sebagai teori teori kontingensi kepemimpinan. Fred Fiedler mengembangkan salah satu teori kontinjensi pertama tentang kepemimpinan (Benmira & Agboola, 2021). Teorinya berfokus pada pentingnya konteks dalam kepemimpinan yang efektif dan mendukung keyakinan bahwa tidak ada satu sifat atau perilaku kepemimpinan yang terbaik. Namun, Fiedler bahwa karena gaya seorang pemimpin sudah pasti, mereka harus ditempatkan ke dalam situasi yang paling sesuai dengan gaya mereka. Dengan kata lain, efektivitas sebagai seorang pemimpin ditentukan oleh seberapa baik kepemimpinan mereka gaya kepemimpinan mereka cocok dengan konteks tertentu.

- 4) New Leadership Era: Teori Transaksional dan Transformasional (1990-an) dan Lainnya (2000-an).

Untuk pertama kalinya, diakui bahwa fokus pada satu aspek atau dimensi kepemimpinan tidak dapat mengatasi semua kompleksitas fenomena yang ada (Van Seters & Field, 1990). Di dunia yang semakin kompleks dan penuh tantangan yang lebih kompleks dan menantang, muncul kebutuhan akan teori kepemimpinan yang mendukung keadaan perubahan yang cepat, inovasi teknologi yang mengganggu, dan globalisasi yang meningkat. Hal ini mengarah pada era kepemimpinan baru, yang bergerak menjauh dari di atas tradisional yang bergerak mempengaruhi dari atas ke bawah, menarik garis yang berbeda antara pemimpin dan pengikut. Sebaliknya, sebaliknya, para pemimpin dan pengikut fokus menjadi pada kompleks interaksi yang kompleks di antara para pemimpin, para pengikut, situasi situasi dan sistem sebagai keseluruhan, dengan khususnya perhatian yang didedikasikan kepada kapasitas kepemimpinan laten dari pengikut.

## 2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada pemimpinnya. Pejabat yang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Faktor kepemimpinan sangat penting, dan derajat kepemimpinan memastikan kebesaran

atau keruntuhan suatu organisasi. Kepemimpinan mengajak pengikut serta bawahan buat mencapai tujuan beserta dengan membangun lingkungan kerja yang lebih berwibawa, efektif, terarah dan terkendali (Abadiyah et al., 2020). Pemimpin bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan wewenang dan tanggungjawab. Dengan kata lain, pemimpin adalah jiwa yang menonjol dalam diri manusia. Sebaliknya leadership adalah aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang terkait dengan wewenang dan tanggung jawab. Kepemimpinan ialah salah satu keterampilan yang diperlukan pemimpin perusahaan buat menjalankan perusahaan (Bastari et al., 2020).

Sama halnya dalam dunia pendidikan, kepala sekolah merupakan pemimpin yang bertanggungjawab atas terselenggaranya pendidikan di sekolah. Setiap lembaga pendidikan memiliki pemimpin, seperti kepala sekolah, manajer, atau kordinator (Arya & Saprialman, 2023). Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama (Yanto et al., 2023). Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

### **2.3 Falsafah Pendidikan Ki Hadjar Dewantara**

Tokoh yang memiliki sumbangsih besar untuk kemajuan pendidikan di Indonesia dan mendapat gelar sebagai Bapak Pendidikan Nasional yaitu Ki Hajar Dewantara. KHD adalah aktivis pergerakan kemerdekaan Indonesia dan pelopor pendidikan bagi bangsa Indonesia. Sepanjang perjalanan hidupnya sarat dengan perjuangan dan pengabdian demi kepentingan bangsa. Tak heran jika peran dan jasanya begitu besar dalam mengawal impian bangsa Indonesia untuk menjadi bangsa yang merdeka dari segala macam bentuk penjajahan. Pendidikan merupakan landasan utama dalam pembentukan karakter dan kualitas sumber daya manusia suatu

bangsa. Dalam konteks Indonesia, Ki Hajar Dewantara dikenal sebagai pemikir dan pelopor pendidikan yang memberikan sumbangan besar terhadap perkembangan sistem pendidikan nasional. Visinya yang holistik dan inovatif terhadap pendidikan menjadi landasan bagi banyak institusi pendidikan di Indonesia (Yanti et al., 2023). Salah satu tingkatan pendidikan yang menjadi fokus perhatiannya adalah Sekolah Dasar.

Ki Hajar Dewantara melalui tulisannya terus memproklamasikan akan pentingnya kemerdekaan manusia sebagai tujuan dari pendidikan. Tulisan-tulisannya tentang kesadaran masyarakat menjadi masalah bagi pemerintah kolonial (Dhani & Wijaya, 2024). Tulisan Ki Hajar Dewantara secara garis besar berisikan gagasan pendidikan nasional, pendidikan untuk anak-anak, pendidikan keluarga, politik pendidikan, kebudayaan dalam pendidikan, ilmu psikologi, pendidikan moral, dan pengajaran bahasa dapat menumbuhkan semangat nasionalisme rakyat pribumi (Dewantara, 1977). Gagasan Pendidikan Merdeka pertama kali dimuat dalam majalah Wasita tahun 1928, mengenai definisi dan tujuan Pendidikan Merdeka berupa sebuah tuntunan terhadap sifat alamiah anak (Dewantara, 1977). Dikarenakan pendidikan kolonial memiliki maksud dan tujuannya sendiri dalam pengajarannya yang jauh dari kemerdekaan. Oleh karena itu, Ki Hajar Dewantara merumuskan pengajarannya yang sesuai dengan kondisi rakyat pribumi. Taman Siswa oleh Ki Hajar Dewantara dijadikan poros utama dalam menyediakan pendidikan untuk rakyat pribumi maupun menyebarkan gagasan-gagasannya melalui majalah-majalah terbitan Taman Siswa (Dhani & Wijaya, 2024).

Dasar atau asas pendidikan nasional (Taman Siswa) adalah Panca Dharma yakni prinsip kodrat alam (*basic of nature*), prinsip kemerdekaan (*basic of independence*), prinsip kebudayaan (*basic of culture*), prinsip kebangsaan (*Basic of nation*), prinsip kemanusiaan (*basic of humanity*) (Setyorini & Asiah, 2021). Muatan pendidikannya harus selaras dengan landasan hidup bangsa dan kebudayaan bangsa

Indonesia yang dalam perkataan Ki Kajar Dewantara harus selaras dengan penghidupan bangsa (*maatschappelijk*) dan kehidupan bangsa (*cultureel*) (Dewantara, 2011). Ini berarti bahwa sebagai sebuah proses kebudayaan, pendidikan karkater haruslah menjadikan kebudayaan bangsa sebagai dasar atau landasan Pendidikan (Nur Hikmasari, 2021).

Sosok Ki Hadjar Dewantara tidak bisa kita lepaskan dari perjalanan panjang pendidikan Indonesia. Ki Hadjar Dewantara merupakan pioner dan pelopor terbentuknya sistem pendidikan di Indonesia. Keberadaannya dalam menentang penjajahan Belanda adalah dengan mendirikan Perguruan Taman Siswa. Dengan mendirikan perguruan tersebut ia bercita-cita agar bangsa Indonesia merdeka lahir batin. Pemikirannya sangat relevan sebagai sebuah terobosan dalam membangun pendidikan saat ini yang dalam keadaan kritis. Semboyannya yang terkenal ialah *ing ngarso sung tuladha* (di depan memberi teladan), *ing madya mangun karsa* (di tengah menciptakan peluang untuk berprakarsa), dan *tut wuri handayani* (di belakang memberi dorongan dan arahan) (Dewantara, 2017). Ketiga semboyan ini apabila kita maknai serta hayati bersama merupakan akar dan ujung tombak dari peran serta guru dalam menjalankan roda pendidikan nasional. Pemikiran Ki Hajar Dewantara ini secara spesifik mengatur seperti apa seorang pemimpin, bagaimana kelakuannya, bagaimana sifatnya, serta bagaimana ia harus menjadi panutan dan contoh bagi anak buahnya (Albany, 2021).

### 2.3.1 *Ing Ngarso Sung Tulodho*

Makna *ing ngarso sung tulodho* (di depan memberi teladan) seyogianya dimaknai sebagai guru mampu memberikan contoh yang baik dalam berbagai dimensi. Sifat, perilaku, penampilan, tutur kata, sopan santun dan lain sebagainya dalam hal ini adalah bagian dari suatu paket yang harus guru contohkan. *Ing ngarso sang tulodho* artinya pendidik harus mampu memberikan petunjuk yang baik kepada siswa sebagai leader dalam proses kegiatan belajar. Guru harus dapat menjadi fasilitator yang baik di kelas (Elitasari, 2022). Implementasi asas kepemimpinan *ing ngarso*

*sung tuladha* dapat diterapkan melalui beberapa aktifitas, Salah satu cara paling mudah untuk memberikan teladan adalah adanya keselarasan antara perkataan dan perbuatan atau tindakan dalam diri seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah.

Implementasi dalam kepemimpinan kepala sekolah tergambar dalam beberapa penelitian, diantaranya sebagai upaya meningkatkan kedisiplinan guru di sekolah adalah kepala sekolah selalu datang lebih awal dan pulang tepat waktu. Hal ini dilakukan untuk memberikan contoh kepada guru agar disiplin terhadap waktu, sehingga gurupun akan memberikan contoh yang baik terhadap para siswanya (Ningrum et al., 2023). Implementasi *ing ngarso sung tulodho* oleh kepala sekolah juga bisa dalam bentuk pemantauan yang dilakukan pada guru terlihat ketika pembelajaran berlangsung, tidak jarang guru berkeliling dan mengamati keterlaksanaan pembelajaran di kelas. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Wijayanti (2019) yang menyebutkan implementasi dilakukan dengan cara memberi pembinaan dan pemantauan yang dilakukan oleh kepala sekolah tentang keterlaksanaan asas kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

Penelitian oleh Anggoro (2020) menjelaskan implementasi atas kepemimpinan *Ing Ngarso Sung Tuladha* dengan menerapkan sistem among yang diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara, pendidikan yang diselenggarakan ini menerapkan pendidikan tanpa sebuah hukuman, dengan harapan siswa dapat berkembang dengan sendirinya bukan karena suatu paksaan. Seorang Pemimpin harus dapat menjadi pamong dan memberi keteladanan. Pamong senantiasa diharapkan untuk selalu bertutur kata dan bertingkah laku baik untuk menjadi panutan bagi orang yang dipimpinnya (Widyantoro et al., 2023). Merujuk dari hal tersebut, diketahui betapa besarnya tanggungjawab moral seorang pemimpin, karena tindak-tanduknya, tingkah lakunya, cara berfikirnya, bahkan kebiasaannya akan cenderung diikuti orang lain (Afifa et al., 2024).

Implementasi *Ing Ngarso Sung Tuladha* oleh kepala sekolah tidak hanya terbatas pada menempatkan diri pemimpin sebagai pamong, namun pemimpin juga harus mampu untuk menjadi percontohan baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai tahap evaluasi pembelajaran. Lamén and Sunarto (2021) dalam penelitiannya menjabarkan pada tahap perencanaan, para guru sebelum memulai pembelajaran, memperhatikan kebersihan, kerapian, serta kedisiplinan para siswa seperti mereka sendiri yang rapi berpakaian, dan disiplin dalam waktu. Ini merupakan teladan yang baik dari semua guru untuk para siswanya. Setelah melalui tahapan perencanaan pembelajaran yang matang, para guru tentunya mengorganisir apa yang telah direncanakan dengan baik agar semuanya dapat berjalan dan terlaksana dengan baik pula. Pada tahap pengorganisasian, Guru-guru dapat membagi waktu, mengatur jalannya kegiatan sebelum pembelajaran dengan baik agar tidak menyita waktu dan inti dari pembelajaran.

Selanjutnya, para guru menyampaikan materi (orator), kemudian menjelaskan dengan baik dan memberikan contoh-contoh yang sederhana yang mudah dipahami oleh para siswa. Selain itu, para guru juga memberikan contoh sikap yang baik dalam pembelajaran. Ketika ada siswa yang diminta oleh gurunya mengambil buku, atau membersihkan *white board*, para guru mengucapkan terimakasih dan kata ini diikuti oleh para siswa ketika mereka mendapat bantuan dari teman-teman mereka. Selain itu, ada contoh yang lain, ketika pembelajaran sedang berlangsung, para guru salah menyebut nama lengkap siswa, biasanya mereka meminta maaf, Ternyata kebiasaan baik ini diikuti oleh para siswa ketika melakukan kesalahan mereka meminta maaf. Terakhir pada tahap evaluasi, guru-guru setiap diakhir pembelajaran, selalu mengecek dan mengontrol kerapian siswa, mengecek semangat siswa seperti guru sendiri yang masih semangat sampai akhir pembelajaran. Para guru memberi teladan yang baik, kerapian dan kedisiplinan sampai akhir pembelajaran. Mereka tetap menjadi *ing ngarso sung tuladha* sampai selesai pembelajaran.

Pada penelitian selanjutnya, menurut narasumber juga bahwasanya kepala sekolah dan guru selalu menerapkan perilaku juga sikap yang baik agar bisa memberikan contoh kepada peserta didiknya seperti pada satu masalah di kelas 3 guru dapat

memberikan contoh untuk menerima seseorang yang memiliki kekurangan, dengan pemberian contoh tersebut peserta didik dapat menghargai dan menerima kekurangan seseorang pada masalah tersebut peserta didik dapat mengikuti sikap tersebut. Dalam hubungan ini diwajibkannya untuk saling memanusiakan manusia, mejunjung tinggi akan martabat kemanusiaan, saling menghargai, saling hormat menghormati sesama lainnya (Pribadi et al., 2024).

### 2.3.2 *Ing Madya Mangun Karso*

*Ing madya mangun karsa* mengandung arti bahwa pamong atau pendidik sebagai pemimpin hendaknya mampu menumbuhkembangkan minat, hasrat dan kemauan peserta didik untuk dapat kreatif dan berkarya, guna mengabdikan diri kepada cita-cita yang luhur dan ideal (Niyarci, 2022). Ketika berada di tengah-tengah anggotanya, pemimpin di harapkan dapat menumbuhkan atau membangkitkan semangat bagi anggotanya dalam hal ini kepala sekolah dapat memberikan dukungan atau dorongan kepada guru agar dapat meningkatkan kinerja guru dalam mengemban tugas sebagai tenaga pendidik (Pribadi et al., 2024).

Mujahid et al. (2021) dalam penelitiannya menyebutkan pemimpin sejati harus mampu berbaur dan bekerja sama dengan pengikut atau bawahannya. Keberadaan pemimpin ditengah-tengah anggota dimaksudkan untuk membangun dan membangkitkan motivasi serta semangat juang yang ada. Lebih lanjut dijelaskan kepemimpinan yang efektif bergantung pada kesiapan dari pengikut dalam menjalankan tugasnya. Apabila pengikut merasa kebingungan maka tugas seorang pemimpin untuk memberi arahan yang jelas. Lalu, ketika pengikut telah mampu melaksanakan tugasnya maka seorang pemimpin harus menciptakan dan membangun iklim yang suportif dan motivasi yang membangun.

Seorang guru dalam pembelajaran di kelas haruslah bekerjasama dengan siswa ketika siswa mengalami kesulitan. Guru bukan berdiri dan melihat apa yang dikerjakan siswa melainkan guru terlibat dan bekerjasama dengan siswa. Guru juga dituntut untuk sabar mendampingi siswa-siswanya. Pada bagian ini, sikap empati guru amat dibutuhkan (Lamen & Sunarto, 2021). Sikap empati menghendaki adanya tanggungjawab dari guru. Guru bertanggungjawab membimbing para siswa

yang belum tau menjadi tau. Guru tidak mungkin membiarkan siswanya berjalan sendiri. Guru hadir, membimbing, mendampingi, dan bekerjasama dengan siswanya. Hal tersebut juga berlaku bagi kepala sekolah kepada anggotanya, untuk dapat menerapkan asas kepemimpinan *ing madya mangun karsa* kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah tentunya melakukan bimbingan baik terhadap guru maupun siswa, baik dilakukan secara kelompok maupun individu (Anggoro, 2020).

Seorang pemimpin juga harus bisa bekerja sama dengan bawahannya sehingga akan saling mempererat hubungan antara bawahan dan pimpinan. Untuk memberikan dukungan terhadap masalah yang dihadapi seorang pemimpin harus bisa merangkul orang yang dipimpinnnya dan mampu menggugah semangat untuk meraih visi bersama. Saat ditengah-tengah seorang pemimpin harus bisa membuat atmosfer organisasi menjadi positif sehingga akan muncul semangat bersama untuk saling memotivasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Ningrum et al. (2023) dalam penelitiannya tentang *implementasi Ing madya mangun karsa* menyebutkan kepala sekolah membantu dan memberi motivasi kepada guru yang mengalami kesulitan baik dalam pengerjaan laporan maupun pengerjaan tugas, sehingga guru termotivasi untuk berusaha dan belajar dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Kepala sekolah juga sering berdialog dengan para guru menanyakan kesulitankesulitan yang dihadapi ketika melaksanakan pembelajaran di kelas dan memberikan solusi apabila guru mengalami kesulitan, memberikan penghargaan kepada guru yang mempunyai kinerja baik, Hal lain yang dilakukan kepala sekolah adalah apabila guru melakukan kesalahan tidak menegurnya di depan orang banyak, tetapi beliau memanggilnya untuk dibicarakan dengan guru yang bersangkutan. Dengan memberikan semangat dan membangkitkan motivasi, maka kedisiplinan guru akan terbentuk.

### 2.3.3 Tut Wuri Handayani

*Tut wuri handayani*, tentunya selayaknya seorang guru harus senantiasa memberikan motivasi positif kepada seluruh siswanya. Hakikatnya manusia mempunyai kebutuhan lain, yakni salah satunya adalah motivasi. Guru harus mampu membangkitkan semangat dan gairah siswa demi mewujudkan asa dan cita-

citanya. Artinya bahwa seorang guru seyogianya mampu memberikan stimulus-stimulus positif kepada siswa sesuai dengan minat dan kebutuhan siswa. Guru membantu siswa untuk menemukan, mengembangkan dan mencoba mempraktikkan kemampuan-kemampuan yang mereka miliki (*the learners-centered teaching*) (Susilo, 2018). Hal tersebut tentunya juga berlaku pada kepala sekolah selaku pemimpin. Kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat anggotanya.

Trilogi Pendidikan *Tut Wuri Handayani*, perguruan pada Taman Siswa yang artinya bebas merdeka memiliki arti merdeka yang bertanggung jawab. Jadi, ketika pemimpin memberikan tugas kepada anggota, pemimpin berusaha membiarkan anggota mencari jawabannya sendiri dengan melepaskan mereka. Seperti hanya orang ngangon bebek atau angsa, bebek tersebut dibiarkan di depan dengan barisannya dan kita hanya dibelakang. Ketika bebek belok ke kanan, kita tunjuk pakai galah supaya mereka jalan lurus, begitu halnya jika bebek belok kiri kita tunjuk pakai galah supaya berjalan lurus. Jadi, fungsinya *Tut Wuri Handayani* adalah seperti itu di belakang memberdayakan, jangan sampai peserta didik salah jalan (Setyorini & Asiah, 2021). Pemimpin memberikan kebebasan kepada anggota akan tetapi ketika anggota salah pemimpin wajib meluruskan.

Pribadi et al. (2024) dalam penelitiannya menjelaskan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan guru dalam implementasi *Tut Wuri Handayani* antara lain:

1) Menciptakan suasana yang tertib dan damai

Pengertian tertib dan damai menurut ajaran Ki Hajar Dewantara adalah tertib yang tidak mengganggu kedamaian orang lain, jadi sebetulnya yang namanya tertib dan damai itu dia disiplin tapi timbul dari dalam dirinya, kalau siswa hanya diam di dalam kelas karena takut dengan pamong itu sebetulnya bisa dikatakan tertib juga, tetapi tidak bisa dikatakan damai.

2) Membentuk siswa yang merdeka (dapat berdiri sendiri)

Membentuk siswa (anggota) merdeka lahir dan batin melalui pendidikan, diharapkan mampu menjadikan siswa hidup disiplin, mampu berpikir dan berbuat positif dan mampu menggunakan hak asasinya seimbang dengan kewajiban asasinya.

- 3) Pendidik merupakan prinsip kebebasan  
Memberikan kebebasan kepada peserta didik (anggota) untuk membuat keputusan sesuai hasrat dan kehendaknya, sepanjang masih sesuai dengan norma-norma yang wajar dan tidak merugikan.
- 4) Pendidik mengembangkan potensi pada diri siswa  
Setiap manusia sudah digariskan oleh Maha Kuasa sesuai dengan kehendaknya, jadi guru sebagai orang tua, sebagai pendidik, dalam mendidik anak memang tidak bisa anaj itu dituntut seperti kemauan guru karena secara kodrati, alamiah, secara garis ketuhanan dia sudah memiliki ciri-ciri tersendiri.

Seorang pemimpin juga harus memberikan dorongan moral maupun semangat kepada pengikutnya. Dorongan moral ini diharapkan akan menumbuhkan semangat dan kepercayaan diri. Selain itu, sikap percaya antara pemimpin dan pengikutnya juga harus ditumbuhkan. Mujahid et al. (2021) menambahkan bahwa pemimpin harus percaya dan yakin pada kemampuan anggota atau pengikutnya . Hal ini bisa dicontohkan lewat pemberian sebuah amanah atau tanggung jawab kepada anggota tersebut.

Bangsa dan Negara ini perlu mewarisi buah pemikiran Ki Hadjar Dewantara. Menurut persepsinya, tujuan pendidikan adalah memajukan bangsa secara keseluruhan tanpa membedakan agama, etnis, suku, budaya, adat, kebiasaan, status ekonomi, status sosial serta didasarkan kepada nilai-nilai kemerdekaan yang asasi. Dasar-dasar pendidikan barat dirasakan Ki Hadjar tidak tepat dan tidak cocok untuk mendidik generasi muda Indonesia karena pendidikan barat bersifat *regering, tucht, orde* (perintah, hukuman dan ketertiban) (Niyarci, 2022). Karakter pendidikan semacam ini dalam prakteknya merupakan suatu perkosaan atas kehidupan batin anak-anak. Akibatnya, anak-anak rusak budi pekertinya karena selalu hidup di bawah paksaan/tekanan. Menurut Ki Hadjar, cara mendidik semacam itu tidak akan bisa membentuk seseorang hingga memiliki “kepribadian” (Dewantara, 2017).

## 2.4 Kerangka Pikir Penelitian

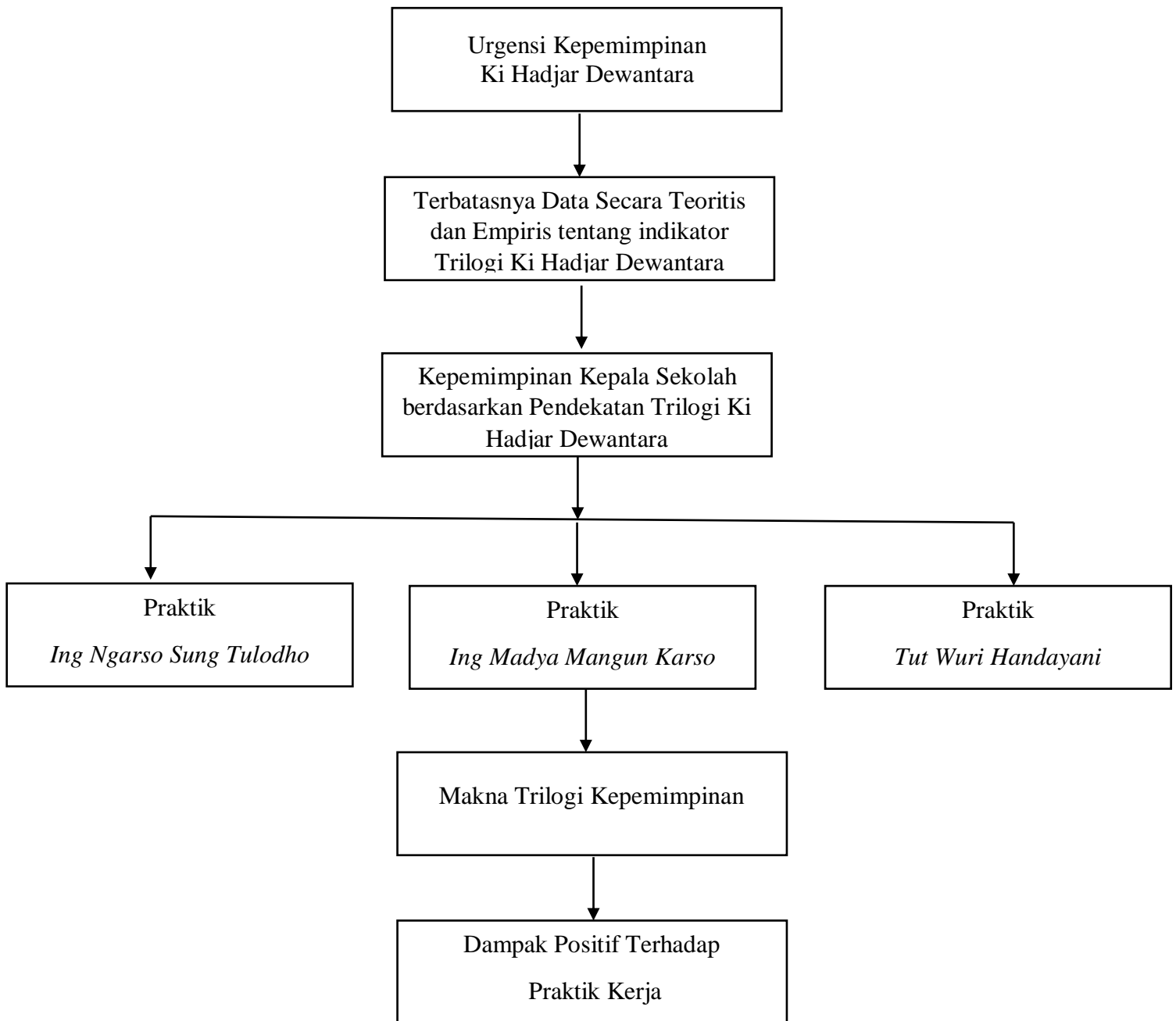
Gaya kepemimpinan ini menggunakan sistem among yakni guru atau pendidik pada sistem among berperan; *ing ngarso sung tuladha*, *ing madya mangun karsa*, dan *tutwuri handayani*. Kepemimpinan ini sangat baik jika diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja seluruh warga sekolah sehingga akan memberikan kemajuan pada perkembangan sekolah. Ketiga filosofi sebagaimana yang telah dijelaskan saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Literatur penelitian kualitatif mengenai kepemimpinan Islam berdasarkan pendekatan trilogy kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara masih sangat terbatas terutama dalam mengidentifikasi indikator-indikator dari ketiga dimensi tersebut, sedangkan hal ini diperlukan untuk memahami implementasi kepemimpinan kepala sekolah. Seorang pemimpin tidak bisa begitu saja mendorong dan mengarahkan perilaku anggotanya agar sesuai dengan nilai-nilai organisasi (*tutwuri handayani*), namun pemimpin tersebut juga harus mampu memberikan contoh nyata bagaimana nilai-nilai organisasi telah tertanam dalam dirinya (*ing ngarso sung tuladha*). Sembari memberi contoh, pemimpin juga harus mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut ke tengah-tengah anggotanya, dan memotivasi mereka untuk bertindak sejalan dengan nilai-nilai tersebut (*ing madya mangun karsa*).

Sekolah Dasar Swasta X Bandar Lampung merupakan Lembaga pendidikan unggulan yang memiliki banyak prestasi di bidang ilmu umum, keagamaan, dan olahraga baik di tingkat provinsi maupun nasional, namun belum ada penelitian (data empiris) yang secara khusus mendokumentasikan implementasi kepemimpinan berdasarkan pendekatan trilogy Ki Hadjar Dewantara . oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan berdasarkan pendekatan trilogy Ki Hadjar Dewantara oleh kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk mendeskripsikan pengalaman hidup, menggali bagaimana memaknai praktik kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara secara mendalam. Fokus penelitian ini teragi ke dalam tiga aspek utama, yaitu: *ing ngarsa sung tuladha*, mengkadi bagaimana kepala sekolah berada di depan untuk memberi teladan, *ing madya mangun karsa* , menggambarkan bagaimana kepala sekolah dapat melaksanakan perannya di tengah untuk menciptakan peluang untuk berprakarsa, dan *tut wuri handayani* menganalisis bagaimana kepala sekolah berperan di belakang memberi dorongan dan arahan bagi anggotanya.

Penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan trilogi Ki Hadjar Dewantara di SD Swasta X Bandar Lampung sehingga merujudkan sekolah swasta yang efektif, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan serta memberikn rekomendasi bagi sekolah dalam menerapkan kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan trilogi Ki Hadjar Dewantara. Kerangka piker penelitian ini digambarkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan sebuah fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Hal ini berarti bahwa para peneliti kualitatif mempelajari benda-benda di dalam konteks alaminya, yang berupaya untuk memahami atau menafsirkan, fenomena dilihat dari sisi makna yang dilekatkan manusia (peneliti) kepadanya (Denzin & Lincoln, 2009). Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Karena tujuan utama dalam penelitian kualitatif untuk membuat fakta/fenomena agar mudah dipahami (*understandable*) dan memungkinkan sesuai modelnya dapat menghasilkan hipotesis baru (Hennink et al., 2020).

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Pendekatan ini mengkaji bagaimana manusia membangun dan memberi makna atas tiap-tiap tindakan mereka dalam situasi social konkret (Denzin & Lincoln, 2009). Fenomenologi dimaksudkan untuk merumuskan dan menjelaskan tindakan dan pemikiran manusia dengan cara menggambarkan struktur-struktur dasar yang tampak nyata disetiap sikap alamiah seseorang. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami atau mempelajari pengalaman hidup manusia, mencari hakikat atau esensi dari pengalaman dan sasarannya adalah untuk memahami pengalaman sebagaimana disadari (Fadli, 2021). Tidak perlu ada perlakuan-perlakuan tertentu baik terhadap subjek penelitian maupun konteks di mana penelitian dilakukan. Biarkan semuanya berlangsung secara alamiah. Tujuannya adalah untuk mereduksi pengalaman individu pada fenomena menjadi deskripsi mengenai esensi atau intisari universal.

Dalam hal ini, desain penelitian fenomenology digunakan untuk dapat memahami dan mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung yang menggunakan pendekatan trilogi Ki Hadjar Dewantara berdasarkan sudut pandang atau pengalaman hidup para anggotanya.

### **3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di SD Swasta X Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Pemilihan tempat penelitian didasarkan kepada SD Swasta X Bandar Lampung merupakan sekolah yang unggul dalam prestasi di Provinsi Lampung, ditandai dengan banyaknya perlombaan atau kejuaraan yang dimenangkan SD Swasta X Bandar Lampung pada setiap kesempatannya. Waktu yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, mulai dari tahap pra-lapangan hingga penyusunan laporan, berlangsung dari bulan Juni 2025 hingga Desember 2025.

### **3.3. Kehadiran Peneliti**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menjadi alat utama adalah manusia (*human tools*), artinya melibatkan peneliti sebagai instrumen utama dapat menyesuaikan diri terhadap setting penelitian, peneliti dapat menyesuaikan gaya dan topik pembicaraannya dengan informan penelitian. Seorang peneliti dapat bertindak sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan bahkan menjadi pelapor hasil penelitiannya. Peneliti berperan sebagai alat pengumpulan data seperti tes pada penelitian kuantitatif. Peneliti merupakan *key instrument* dalam mengumpulkan data, dimana peneliti harus terjun sendiri ke lapangan secara aktif (Pahleviannur et al., 2022).

Peneliti wajib hadir di lokasi penelitian. Kehadiran peneliti sebagai instrumen utama masuk ke latar penelitian agar dapat berhubungan langsung dengan informan, dapat memahami secara alami kenyataan yang ada di latar penelitian praktik pelaksanaan kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara oleh kepala sekolah.

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan di SD Swasta X Bandar Lampung, yaitu kepala sekolah, wakil kepala bagian kurikulum, wakil kepala bagian kesiswaan, pendidik, peserta didik dan wali murid. Selanjutnya peneliti melaksanakan *member check* kepada masing-masing informan untuk menjaga

kesahihan data. Peneliti sebagai orang yang melakukan observasi mengamati dengan cermat terhadap objek penelitian. Peneliti terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh data guna menjawab penelitian ini, sehingga peneliti berusaha meniptakan hubungan yang baik dengan informan yang menjadi sumber data sehingga data-data yang diperoleh valid.

### 3.4. Sumber Data Penelitian

Faktor yang sangat mempengaruhi dalam penelitian kualitatif adalah sumber data yang merupakan kumpulan informasi yang berhubungan kegiatan penelitian. Penelitian kualitatif mempunyai karakteristik, diantaranya yaitu sumber data merupakan situasi yang wajar, bersifat deskriptif, sampling yang purposive dan mengutamakan data langsung dan peneliti sebagai instrument penelitian (Sidiq et al., 2019). Adapun sumber data penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder.

#### 3.4.1. Data Primer

Pemilihan informan penelitian menggunakan *purposive sampling*. Ketentuan penggunaan *purposive sampling* hendaknya efisien pada situasi-situasi berikut (Lenaini, 2021).

- 1) Partisipan yang sesuai kriteria peneliti terbatas jumlahnya
- 2) Peneliti memiliki pengetahuan yang lumayan guna membuat kriteria-kriteria dalam pemilihan sampel sehingga sampel yang diseleksi sudah memenuhi tujuan riset.

Adapun informan dalam penelitian ini yaitu

Tabel. 3.1 Informan Penelitian

No	Informan	Kode	Jumlah
1	Kepala Sekolah	KS	1
2	Wakil Kepala Kurikulum	WKK	1
3	Wakil Kepala Kesiswaan	WKS	1
3	Pendidik	P	6
5	Peserta Didik	PD	1
6	Wali Peserta Didik	WPD	1
<b>Jumlah Informan</b>			<b>11</b>

Penentuan informan didasarkan pada kriteria:

- 1) subjek cukup lama dan intensif menyatu dengan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian.
- 2) Subjek masih aktif terlibat di lingkungan sasaran penelitian
- 3) Subjek mempunyai waktu dan bersedia diminta informasi oleh peneliti
- 4) Subjek memberikan informasi yang sebenarnya

Selain itu, sumber data sekunder atau sumber kedua yaitu bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis, seperti buku, artikel, foto data statistic dan lain sebagainya

Tabel 3.2 Kode Penelitian

No	Teknik Pengumpulan Data	Kode
1	Wawancara	W
2	Observasi	O

Contoh penerapan kode dan cara membacanya: **(W.KS.17.05.25)**

**Keterangan:**

- W = Wawancara
- KS = Kepala Sekolah
- 17.05.25 = Tanggal, bulan dan tahun

Penggunaan kode dalam teknik pengumpulan data dan sumber data sangat diperlukan untuk memudahkan proses pengumpulan data dan pendataan data kedalam matriks cek dan menghindari kesulitan analisis karena banyaknya data di akhir periode pengumpulan data. Berdasarkan pengkodean di atas, dapat dijelaskan bahwa untuk kode W merupakan proses pengumpulan data berupa wawancara, kode KS merupakan informan kepala sekolah, dan kode 17.05.24 merupakan tanggal, bulan dan tahun proses pengumpulan data.

#### 3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data dalam penelitian yang peneliti peroleh secara tidak langsung atau melalui media perantara yang berasal dari sumber tertulis seperti buku, artikel, foto dan lain sebagainya (Indriantoro dan Supomo, 2013). Data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari data yang ada di Sekolah Swasta X Bandar Lampung berupa struktur organisasi sekolah, dokumen profil sekolah, serta dokumen pendukung lainnya.

### 3.5. Instrumen Penelitian

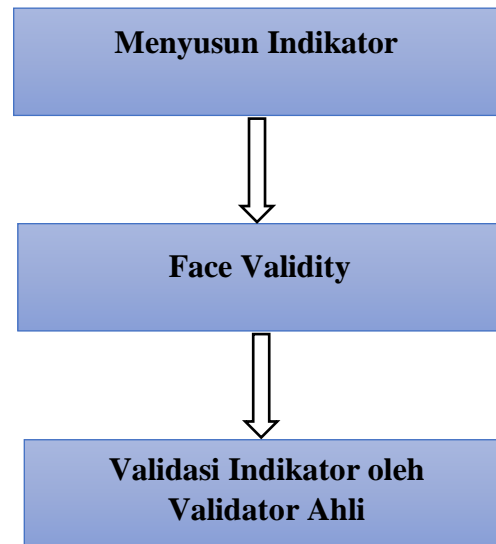
Instrumen penelitian disusun berdasarkan tiga dimensi praktik kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan Trilogi Ki Hadjar Dewantara yakni *Ing Ngarso Sung Tulodho*, *Ing Madya Mangun Karso* dan *Tut Wuri Handayani*. Pada tahap penyusunan pedoman, peneliti melalui beberapa tahap untuk mendapatkan pedoman yang valid dan relevan dengan kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan Trilogi Ki Hadjar Dewantara.

Tahap pertama adalah penyusunan indikator. Sebelum menyusun indikator trilogi kepemimpinan KI Hadjar Dewantara, peneliti melakukan kajian dari literatur terlebih dahulu dengan menggunakan kajian literatur. Berdasarkan hasil kajian literatur tersebut, peneliti mengembangkan sendiri instrumen penelitian dengan menyusun indikator pada setiap dimensi kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan trilogi Ki Hadjar Dewantara.

Tahap Kedua yaitu *face validity*. Sebelum diserahkan kepada validator ahli, indikator yang telah disusun divalidasi terlebih dahulu dengan *face validity* oleh dosen ahli untuk memastikan bahwa indikator tersebut secara kasat mata sesuai dengan apa yang ingin diukur, *face validity* berfokus pada tampilan luar dan struktur instrument agar terlihat jelas dan relevan dalam mengukur aspek kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan tujuan penelitian.

Tahap ketiga yaitu validasi isi oleh para ahli di bidang kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. Pada tahap ini indikator yang telah melalui tahap *face validity* dengan jumlah yang telah disepakati selanjutnya divalidasi oleh beberapa orang validator

ahli di bidang kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara menggunakan lembar validasi indikator dengan pilhan relvan dan tidak relevan. Adapun penyusunan instrument penelitian ditunjukkan dengan diagram alur berikut.



Gambar 3.1 Diagram Alur Penyusunan Instrumen Penelitian

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen, dengan penjelasan di bawah ini.

#### 3.6.1. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab mengenai topik tertentu, sehingga dapat dikonstruksikan makna di dalam topik tersebut. Wawancara juga merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau narasumber/orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.

Jenis wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur ini sudah termasuk dalam kategori indepth interview, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan

wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta untuk berpendapat, dan ide-idenya.

Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator tiga dimensi praktik kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara yakni *ing ngarso sung tulodho*, *ing madya mangun karso*, dan *tut wuri handayani*. Sehingga didapatkan pertanyaan terstruktur dari setiap dimensi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. Adapun kisi-kisi atau indikator untuk menyusun pedoman wawancara ditampilkan pada table 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Wawancara

No	Fokus Penelitian	Sub Fokus Penelitian	Indikator
1	Perilaku Kepemimpinan <i>Ing Ngarso Sung Tulodho</i>	Pemimpin sebagai panutan yang memberikan contoh baik kepada anggota	Keselarasan
			Kedisiplinan
			Tanggung Jawab
			Teladan
			Humanis
2	Perilaku Kepemimpinan <i>Ing Madya Mangun Karso</i>	Pemimpin yang membangun semangat dan motivasi dalam lembaganya	Membangun semangat kerja
			Membangun Budaya Positif
			Bekerja sama
			Membangun iklim positif
			Komunikatif
3	Tut Wuri Handyani	Pemimpin sebagai pemberi dorongan dan dukungan kepada anggota agar berkembang	Peduli
			Mengarahkan
			Berfikir terbuka
			Empati

Data hasil wawancara yang diperoleh merupakan data primer. Untuk mendukung signifikansi daya yang di dapat dari hasil wawancara, peneliti menggunakan voice recorder, catatan, dan alat kelengkapan lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran dan kevalidan data yang akan peneliti peroleh.

### 3.6.2. Observasi

Observasi adalah proses pengumpulan informasi secara langsung dan terbuka dengan dengan mengamati orang dan tempat di lokasi penelitian. Peneliti mengembangkan sendiri instrument penelitian berdasarkan indikator setiap dimensi kepemimpinan KI Hadjar Dewantara. Peneliti menggunakan jenis observasi sistematis (*structured observation*), peneliti terlibat terhadap apa yang dilakukan sumber data dengan mengamati secara langsung apa yang dikerjakan, mendengarkan apa yang diucapkan dan berpartisipasi dalam aktivitas orang yang diteliti dalam hal ini kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung. Peneliti dalam pelaksanaannya menggunakan pedoman observasi sebagaimana disajikan pada tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Observasi Penelitian

No	Ragam Situasi yang Diamati
1.	Perilaku kepala sekolah melaksanakan <i>ing ngaro sung tulodho</i> dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah
2.	Perilaku kepala sekolah melaksanakan <i>ing madya mangun karso</i> tulodho dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah
3.	Perilaku kepala sekolah melaksanakan <i>tut wuri handayani</i> dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah

### 3.7. Teknik Analisis Data

Data penelitian yang telah terkumpul yakni berasal dari wawancara, observasi dan studi dokumen diolah oleh peneliti dan dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian. Dalam mengolah data kualitatif dilakukan melalui tahap pengumpulan data (*data collection*), reduksi (*data reduction*), penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles dan Hubberman, 2014).

### 3.7.1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode menunjuk suatu cara sehingga dapat diperlihatkan penggunaannya melalui angket, wawancara, pengamatan, tes, studi dokumentasi dan sebagainya.

### 3.7.2. Reduksi (*Data Reduction*)

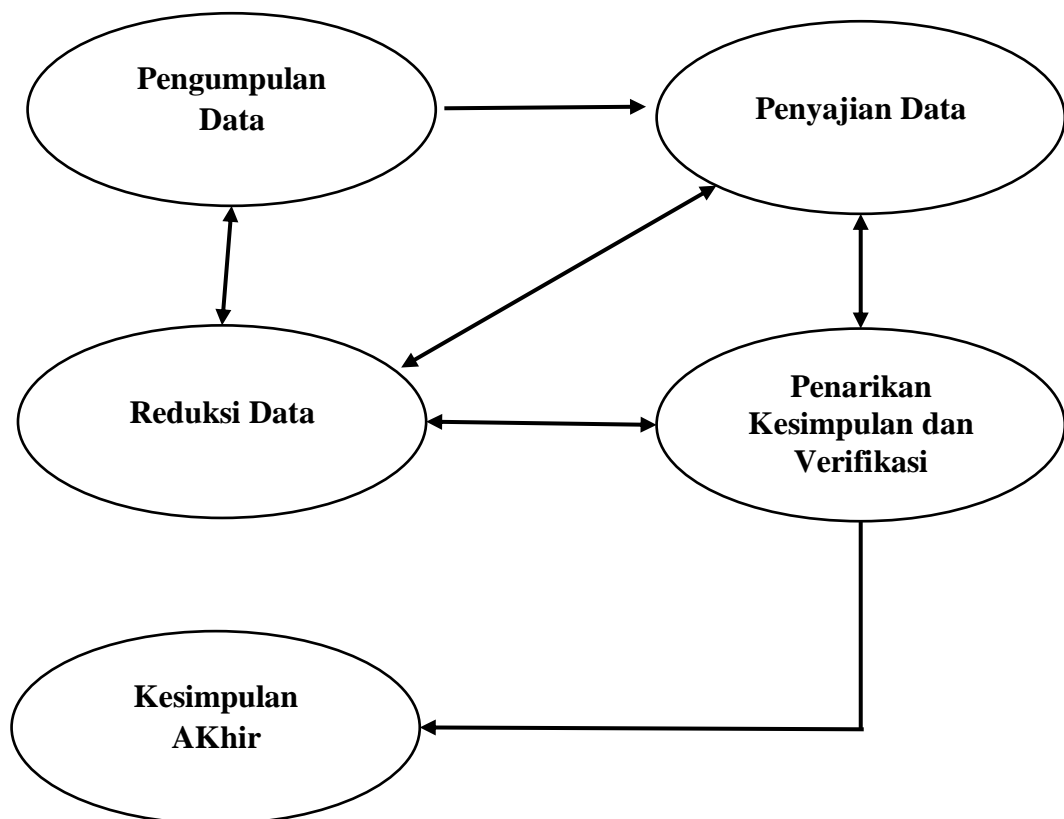
Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, meneliti hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

### 3.7.3. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dalam hal ini peneliti akan menyajikan data dalam bentuk teks, untuk memperjelas hasil penelitian maka dapat dibantu dengan mencantumkan table atau gambar.

### 3.7.4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remangremang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif. Hipotesis atau teori. Secara sistematis proses analisis data digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan Gambar 3.2 menjelaskan bahwa dalam proses pengumpulan data merupakan data yang diperoleh berasal dari sesuatu yang dilihat, didengar, dan diamati. Selanjutnya dilakukan proses reduksi data dengan tujuan menajamkan, merangkum, memfokuskan, memilah data dan membuang data yang tidak diperlukan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data disajikan dalam bentuk uraian penjelasan yang bersifat deskriptif. Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan harus didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data serta mampu menjawab pertanyaan penelitian yang telah diungkapkan oleh peneliti.

### 3.8. Pengujian Kesahihan Data

Menetapkan keabsahan data (*trustworthiness*) diperlukan Teknik pemeriksaan. Pelaksanaan Teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Menurut Moleong (2014) ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

### 3.8.1. Kredibilitas

Penerapan kriterium derajat kepercayaan (kredibilitas) yang dikenal dengan istilah validasi internal, merupakan salah satu ukuran kebenaran data yang dikumpulkan dan menggambarkan konsep peneliti dengan konsep yang diperoleh dari narasumber di lapangan. Pada tahapan kredibilitas ini dilaksanakan dengan beberapa kegiatan:

#### 1) Triangulasi

Triangulasi digunakan oleh peneliti untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Menurut Moleong (2017) triangulasi diartikan sebagai Teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, data dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

#### 2) *Member Check*

Proses penyimpulan bersama dengan setiap informan, setelah melakukan wawancara. Kegiatan ini bertujuan untuk menghindari kesalahan persepsi antara peneliti dengan sumber data. Peneliti melakukan kegiatan member check setelah melakukan wawancara untuk memastikan bahwa jawaban-jawaban wawancara sesuai dengan apa yang diinginkan oleh informan.

### 3.8.2. Transferabilitas

Transferabilitas adalah tahapan yang artinya bahwa hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan di tempat dan dalam situasi lain yang berbeda. Kegiatan ini sering disebut juga validasi eksternal. Untuk menerapkan uji transparansibilitas didalam penelitian ini, peneliti memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis terhadap hasil penelitian. Hal ini bertujuan agar penelitian ini dapat mudah dipahami oleh orang lain.

### 3.8.3. Dipendabilitas

Dipendabilitas yang digunakan untuk menguji konsistensi hasil penelitian, untuk mengetahui apakah hasil penelitian dapat dilakukan kembali di tempat yang lain. Peneliti melakukan audit dengan cara berkonsultasi kembali kepada pembimbing,

kemudian pembimbing akan mengaudit keseluruhan proses penelitian. Disini nanti peneliti akan berkonsultasi terhadap pembimbing untuk mengurangi kekeliruan-kekeliruan dalam penyajian hasil penelitian dan proses selama dilakukannya penelitian.

#### 3.8.4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas adalah kegiatan yang berkaitan dengan objektifitas hasil penelitian. Peneliti melakukan pemeriksaan ulang, sekaligus pengecekan kembali data-data yang diperoleh untuk meyakinkan bahwa temuan-temuan yang dilaporkan terpercaya dan sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan

### **3.9. Pelaksanaan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian dengan lokasi di SD Swasta X Bandar Lampung, dilaksanakan dengan tahapan-tahapan kegiatan sebagai berikut:

#### 3.9.1. Tahap Pra-Lapangan

Kegiatan yang dilaksanakan adalah mempersiapkan rencana yang dibutuhkan sebelum terjun ke lapangan. Kegiatan ini antara lain: Meyusun rencana penelitian tentang SD Swasta X Bandar Lampung, mempelajari kultur serta mendalami fokus penelitian, mengkonfirmasi terkait perizinan dengan pihak sekolah dan menindak lanjuti dengan perizinan secara resmi, menganalisis kebutuhan penelitian seperti akses dokumentasi, observasi dan tentunya informan, menentukan informan, menanyakan secara umum tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kegiatan yang biasa dilaksanakan. menyiapkan perangkat penelitian.

#### 3.9.2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini, dilaksanakan pengumpulan data melalui kegiatan wawancara, observasi dan studi dokumen

#### 3.9.3. Tahap Analisis Data

Tahap ini merupakan akhir, yaitu menganalisis data dan interpretasi data. Penyusunan bertujuan untuk mengorganisasikan dan mengurutkn data ke dalam pola, tema atau kategori tertentu dengan maksud mempermudah dalam tafsiran

data. Pada tahap ini dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu: reduksi data, penyajian data, serta mengambil kesimpulan dan verifikasi, yang mana ketiga rangkaian kegiatan ini dilaksanakan secara berkesinambungan dan terus menerus selama penelitian.

#### 3.9.4. Penyusunan Laporan

Penyusunan laporan meliputi hasil kegiatan yang menggambarkan, menganalisis, dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai.

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan peneliti mengenai kepemimpinan kepala sekolah SD Swasta X Bandar Lampung berdasarkan pendekatan Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, dapat disimpulkan bahwa:

#### 1) Penerapan Konsep *Ing Ngarso Sung Tulodho* di SD Swasta X Bandar Lampung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku Kepala Sekolah melaksanakan *Ing ngarso sung tulodho* dalam menjalankan praktik kepemimpinan sesuai dengan trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara di SD Swasta X Bandar Lampung didukung oleh lima komponen penting yakni, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, tanggung jawab moral kepada warga sekolah, kedisiplinan khususnya waktu, teladan yang dapat menjadi percontohan bagi anggota, dan humanis dimana kepala sekolah dapat memanusiakan anggotanya.

#### 2) Penerapan Konsep *Ing Madya Mangun Karso* di SD Swasta X Bandar Lampung

Hasil penelitian menunjukam bahwa perilaku Kepala Sekolah melaksanakan *Ing Madya Mangun Karso* dalam menjalankan praktik kepemimpinan sesuai dengan trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara di SD Swasta X Bandar Lampung didukung oleh lima komponen penting yakni membangun semangat kerja dengan memotivasi anggota, membangun budaya positif berupa kebiasaan baik, bekerja sama dengan saling bantu pimpinan dan anggota, membangun iklim positif dengan membangun suasana kerja yang menyenangkan, dan komunikatif dimana kepala sekolah mudah untuk di ajak berkomunikasi serta menerima saran dan kritik anggota.

### 3) **Perilaku Tut Wuri Handayani Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan di SD Swasta X Bandar Lampung**

Hasil penelitian menunjukan bahwa perilaku Kepala Sekolah melaksanakan perilaku *Tut Wuri Handayani Karso* dalam menjalankan praktik kepemimpinan sesuai dengan trilogy kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara di SD Swasta X Bandar Lampung didukung oleh empat komponen penting yakni peduli berupa tanggap mengambil tindakan terhadap apa yang terjadi di sekolah, mengarahkan anggota dan memberikan dorongan untuk berkembang dengan tetap mengawasi, berfikir terbuka dengan mengikuti perkembangan pendidikan baik berupa pelatihan dan peka terhadap potensi siswa dan pendidik serta memaksimalkan menjadi prestasi, dan empati atau tenggang rasa kepada anggota.

## 5.2 **Implikasi Hasil Penelitian dan Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan hasil temuan tersebut, penelitian ini memiliki kontribusi teoritis, praktik, kebijakan dan penelitian lebih lanjut.

### 5.2.1 **Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memiliki kontribusi teoritis terhadap pengetahuan dalam kepemimpinan dengan memperkaya literatur tentang kepemimpinan dengan wawasan ke-Indonesiaan di bidang Pendidikan. Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan trilogy kepemimpinan KI Hadjar Dewantara serta memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi indikator-indikator dari ketiga asas tersebut.

### 5.2.2 **Implikasi Praktis**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis bagi:

#### 1) Kepala sekolah dan pimpinan lembaga Pendidikan

Penelitian ini memiliki kontribusi praktis terhadap kepemimpinan kepala sekolah untuk dijadikan pedoman mengenai praktik kepala sekolah dengan pendekatan Trilogy Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang efektif.

2) Pendidik dan tenaga kependidikan

Penelitian ini dapat menjadi dasar dalam menyusun materi pelatihan atau workshop untuk membekali pendidik dan tenaga kependidikan dengan kemampuan penerapan dengan pendekatan Trilogy Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif

## DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2020). Motivation, leadership, supply chain management toward employee green behavior with organizational culture as a mediator variable. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 981-989.
- Afifa, A. M. H., Diandra, S. S., & Istiningsih, G. (2024). Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara di SD. *SEMNASFIP*.
- Ahmed, E., Kilika, J., & Gakenia, C. (2022). Definition, operationalisation, and measurement of leadership strategy: application in the banking sector in kenya. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 89-111. <https://doi.org/https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60621>
- Albany, D. A. (2021). Perwujudan pendidikan karakter pada era kontemporer berdasarkan perspektif Ki Hajar Dewantara. *Jurnal Humanitas: Katalisator Perubahan Dan Inovator Pendidikan*, 7(2), 93-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.29408/jhm.v7i2.3393>
- Amrozi, S. R. (2019). Formulasi kepemimpinan pendidikan (perspektif teori kepemimpinan dalam doktrin Al-Qur'an). *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 1(1), 23-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.35719/jieman.v1i1.9>
- Anggoro, D. T. (2020). Implementasi trilogi kepemimpinan pendidikan Ki Hadjar Dewantara Di SDN 2 Sanden Bantul Yogyakarta. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(3), 470-481. <https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v2i3.6825>
- Arya, A. P., & Saprialman, S. (2023). Manajemen kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam mengelola SMK Bhinneka Karawang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 11801-11808. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v7i2.8253>
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: a study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888. <https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020-000296. <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Chiş-manolache. (2022). The importance of transformational leadership in organisations. *Scientific Research Education in the Air Force-AFASES*, 2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>

- Damanik, M. Z., Putri, D. M., & Warda, M. A. (2024). Dalil Jujur Dalam Perkataan Dan Perbuatan. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 554-564.
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: theory, research, and practice. In (Vol. 32, pp. 101557): Elsevier.
- Dhani, A. P., & Wijaya, D. N. (2024). Sejarah munculnya pemikiran pendidikan merdeka Ki Hajar Dewantara tahun 1922-1942. *Jurnal Integrasi dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosia*, 4(3), 1-1. <https://doi.org/https://doi.org/10.17977/um063v4i3p1>
- Dziak, M. (2019). Great man theory. In: Salem Press.
- Efendi, P. M., Muhtar, T., & Herlambang, Y. T. (2023). Relevansi kurikulum merdeka dengan konsepsi Ki Hadjar Dewantara: studi kritis dalam perspektif filosofis-pedagogis. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 548-561. <https://doi.org/https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5487>
- Elitasari, H. T. (2022). Analisis konsep guru penggerak: pandangan Ki Hajar Dewantara. *As-Sibyan*, 5(2), 79-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.23971/mdr.v5i1.5252>
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J.-A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925-1958. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1128>
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Febriantina, S., Kimura, C., Nurkhairani, H., Wicaksono, M. F. B., Nugraha, P. A., & Primadhita, S. (2025). Literature review: teori-teori kepemimpinan: (modern dan tradisional). *Journal of Student Research*, 3(1), 97-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jsr.v3i1.3531>
- Firdausia, S., Taufik, M., & Basari, M. H. (2026). Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan: Kajian Literatur Terhadap Tugas dan Tanggung Jawab Pengelola Sekolah. *Tarbiyatul Ilmu: Jurnal Kajian Pendidikan*, 3(3), 472-475.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: the case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gunawan, A. S., & Sulistiawan, D. (2018). Pengaruh sikap Machiavellianism dan social responsibility terhadap perilaku tax avoidance yang dilakukan oleh wajib pajak di Indonesia (Jawa Tengah dan Jawa Timur). *CALIPTRA*, 6(2), 1432-1451-1432-1451.
- Hennink, M., Bailey, A., & Hutter, I. (2020). Qualitative research methods. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11135-023-01660-5>

- Huda, A. M., Setiawan, F., Dalimunthe, R., Setiono, I., & Djaka, C. T. (2021). Budaya Sekolah/Madrasah. *BINTANG : Jurnal Pendidikan dan Sains, Volume 3, Nomor 3, Desember 2021*; 517-526. <https://doi.org/https://doi.org/10.36088/bintang.v3i3.1565>
- Hurlock, E. B. (1993). Psikologi perkembangan anak jilid 2. *Jakarta: Erlangga*.
- Irawati, D., Masitoh, S., & Nursalim, M. (2022). Filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara sebagai landasan pendidikan vokasi di era kurikulum merdeka. In (Vol. 7, pp. 1015–1025). *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education, 110*(1).
- Kristini, A., Purnami, A. S., & Mulyono, R. (2023). Inovasi kepemimpinan kepala sekolah berasaskan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam upaya meningkatkan kompetensi guru di gugus 2 Nanggulan. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 9*(1), 189-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i1.693>
- Kumala, D. A. R. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora, 6*(2), 254-261. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jppsh.v6i2.50493>
- Lamen, Y. M., & Sunarto, S. (2021). Implementasi trilogi epemimpinan Ki Hadjar Dewantara dalam manajemen strategik pembelajaran. *Media Manajemen Pendidikan, 4*(1), 36-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v4i1.8168>
- Lenaini, I. (2021). Teknik pengambilan sampel purposive dan snowball sampling. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah, 6*(1), 33-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.31764/historis.v6i1.4075>
- Lion, M. F. S. (2021). Implementasi trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah bagi kinerja tenaga pendidik SMA Katolik di Kabupaten Bantul. *Media Manajemen Pendidikan, 4*(2), 279-289. <https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v4i2.9998>
- Lorensius, L., Warman, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences, 1*(2), 49–60-49–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.53402/ijesss.v1i2.16>
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3*(2), 296-307.
- Manshur, A. (2022). Strategi pengembangan kedisiplinan siswa. *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam, 4*(1), 16-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.36840/ulya.v4i1.207>
- Marce, T. D., & Purbonuswanto, W. (2019). Implementasi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam manajemen pembelajaran praktik. *Media Manajemen Pendidikan, 2*(1), 146-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v2i1.3712>

- Marliani, L., & Djadjuli, R. D. (2019). Menakar trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara di era globalisasi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 74-80. <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i2.1654>
- Mujahid, S., Hananto, M. R., Hasan, N., Fatah, R. A., & Cahya, D. I. (2021). Restorasi kepemimpinan nasional berlandaskan nilai luhur budaya bangsa: studi kasus kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*,
- Ningrum, L., Barlian, U. C., Nurhasanah, S., & Nurhayati, S. (2023). Implementation of Ki Hajar Dewantara's leadership in improving teacher discipline at SDN 2 Nanggaleng. *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(3), 154-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v6i3.637>
- Niyarci, N. (2022). Perkembangan pendidikan abad 21 berdasarkan teori Ki Hajar Dewantara. *Pedagogika: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 2(1), 46-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.57251/ped.v2i1.336>
- Nur Hikmasari, D. (2021). *Konsep pendidikan karakter menurut thomas lickona dan Ki Hajar Dewantara* Universitas Muhammadiyah Ponorogo].
- Pahleviannur, M. R., De Grave, A., Saputra, D. N., Mardianto, D., Hafrida, L., Bano, V. O., . . . Lisy, M. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Pradina Pustaka. <https://doi.org/https://doi.org/10.31237/osf.io/jhxuw>
- Pribadi, R. A., Mutakarikh, M., & Nurhazizah, N. (2024). Implementasi konsep Ing Ngarso Sung Talado, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani dalam perspektif kepemimpinan kepala sekolah. *Transformasi: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Non Formal Informal*, 10(1), 60-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.33394/jtni.v10i1.9981>
- Rahayuningsih, Y. S., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah yang positif di era revolusi industri 4.0. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 7850-7857. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3626>
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304-310. <https://doi.org/https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Setiawan, S. A., & Pujiono, A. (2022). Konsep merdeka belajar menurut Ki Hajar Dewantara pada kurikulum merdeka dan implementasinya dalam pendidikan agama Kristen di sekolah. *EKKLESIA: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani* 1(1), 45-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.63576/ekkleisia.v1i1.4>
- Setyorini, A., & Asiah, S. (2021). Konsep pendidikan karakter menurut Ki Hajar Dewantara: (studi pendekatan kualitatif kepustakaan). *Turats*, 14(2), 71-99. <https://doi.org/https://doi.org/10.33558/turats.v14i2.4466>
- Sidiq, U., Choiri, M., Mujahidin, A., & Modeling. (2019). Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan. *Journal of Chemical Information*, 53(9), 1-228.

- Stoller, J. K. (2021). Leadership essentials for chest medicine professionals: models, attributes, and styles. *Chest*, 159(3), 1147-1154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.09.095>
- Sugiarta, I. M., Mardana, I. B. P., & Adiarta, A. (2019). Filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara (Tokoh Timur). *Jurnal Filsafat Indonesia*, 2(3), 124-136. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jfi.v2i3.22187>
- Sumardi, A., Robandi, B., & Nuryani, P. (2024). Proses pembelajaran di sekolah dasar dalam perspektif Ki Hadjar Dewantara. *Naturalistic: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 8(2), 281-288. <https://doi.org/https://doi.org/10.35568/naturalistic.v8i2.3831>
- Sunardi, S., Nugroho, P. J., & Setiawan, S. (2019). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah. *Equity In Education Journal*, 1(1), 20-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/eej.v1i1.1548>
- Sunarni, S., Kusumaningrum, D. E., & Benty, D. D. N. (2018). Pemetaan gaya dan tipe kepemimpinan kepala sekolah. *Sekol. Dasar Kaji. Teor. dan Prakt. Pendidik*, 27(1), 19-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.17977/um009v27i12018p019>
- Susanto, E. W., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2023). Pengaruh keadilan organisasi, trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap motivasi berprestasi melalui lingkungan kerja fisik. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(1), 21-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.31932/jpe.v8i1.2165>
- Susilo, S. V. (2018). Refleksi nilai-nilai pendidikan ki hadjar dewantara dalam upaya upaya mengembalikan jati diri pendidikan indonesia. *Jurnal Cakrawala Pendas*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31949/jcp.v4i1.710>
- Sutrisno, C., & Zuchdi, D. (2023). Analisis muatan pemikiran Ki Hadjar Dewantara dalam desain pendidikan karakter pada gerakan penguatan pendidikan karakter. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 23(2), 189-200. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/hum.v23i2.60513>
- Suwarni, S., & Purnami, A. S. (2019). Konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan prestasi guru sekolah dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 1(3), 01-08.
- Swanwick, T. (2019). Leadership and management: what's the difference? *BMJ leader*, leader-2019-000153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/leader-2019-000153>
- Takwim, T., & Bustamam, R. (2023). Tipe dan gaya kepemimpinan dalam manajemen pendidikan islam. *Jurnal Pustaka Cendekia Pendidikan*, 1(01), 17-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.70292/jpcp.v1i01.5>
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Wahyuningsi, E. (2019). Pendekatan Komunikatif dalam Pembelajaran. *Lingua Franca: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Pengajarannya*, 3(2), 179-190. <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/lf.v3i2.3102>

- Wardani, I. K., Nugroho, A. C., Sabekti, M., Sutopo, A., & Anif, S. (2024). Kepemimpinan berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara “ing ngarso sung tuladha ing madya mangun karsa tut wuri handayani” untuk menunjang pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di sekolah dasar. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2), 2491-2502.
- Widyantoro, B. D., Purwoatmodjo, D., Ni'mah, T., Utomo, S., & Hariyadi, A. (2023). Trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. *Equity In Education Journal*, 5(1), 80-87. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/eej.v5i1.8254>
- Wijayanti, W. (2019). Implementasi trilogi kepemimpinan (Ki Hadjar Dewantara) di Madrasah Tsanawiyah. *Media Manajemen Pendidikan* 2(2), 181-192. <https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v2i2.4561>
- Yanti, W. F., Hendratno, H., & Istiq'faroh, N. (2023). Analisis implementasi teori Ki Hajar Dewantara: mengungkap praktik-praktik pendidikan inovatif di sekolah dasar. *Jurnal Ilmu Sosial dan Budaya Indonesia* 1(1), 28-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.61476/3zczq930>
- Yanto, T., Syaodih, C., Puspitasari, D., Septima, D., & Restiana, R. (2023). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Bojongsoang 1. *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(2), 366-377. <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i01.478>
- Zakhanah, E. (2022). Penerapan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap kinerja guru SMA. *Media Manajemen Pendidikan*, 5(1), 22-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.30738/mmp.v5i1.12451>
- Zuriatin, Z., Nurhasanah, N., & Nurlaila, N. (2021). Pandangan dan perjuangan Ki Hadjar Dewantara dalam memajukan pendidikan nasional. *Jurnal pendidikan IPS*, 11(1), 48-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.37630/jpi.v11i1.442>