

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN KI HAJAR DEWANTARA
UNTUK MEMBANGUN KOMITMEN GURU
SMK TAMAN KARYA MADYA YOGYAKARTA**



Oleh:

**IVAN RIYADI
NIM:22300015022**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA

Diajukan kepada Program Doktor (S3) Studi Islam
Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat guna Memperoleh Gelar Doktor Studi Islam
Dalam Bidang Kependidikan Islam

**YOGYAKARTA
2025**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS DARI PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Ivan Riyadi
NIM	: 22300015022
Jenjang	: Doktor
Program Studi	: Studi Islam
Konsentrasi	: Kependidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah Disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika dikemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 28 September 2025

Saya yang menyatakan,



Ivan Riyadi
NIM: 22300015022



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA

Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, 55281 Telp. (0274) 519709, Faks. (0274) 557978
email: pps@uin-suka.ac.id, website: <http://pps.uin-suka.ac.id>.

PENGESAHAN

Judul Disertasi	:	Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara Untuk Membangun Komitmen Guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta
Ditulis oleh	:	Ivan Riyadi
NIM	:	22300015022
Program/Prodi.	:	Doktor (S3) / Studi Islam
Konsentrasi	:	Kependidikan Islam

Telah dapat diterima

Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)
Dalam Bidang Studi Islam

Yogyakarta, 19 November 2025

An. Rektor
Ketua Sidang,



Prof. Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A.
NIP: 197010242001121001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA

Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, 55281 Telp. (0274) 519709, Faks. (0274) 557978
email: pps@uin-suka.ac.id, website: <http://pps.uin-suka.ac.id>.

YUDISIUM

BISMILLĀHIRRAHMĀNIRRAHĪM

DENGAN MEMPERTIMBANGKAN JAWABAN PROMOVENDUS/
PROMOVENDA ATAS PERTANYAAN DAN KEBERATAN PARA
PENILAI DALAM UJIAN TERTUTUP PADA TANGGAL 6 Agustus
2025, DAN SETELAH MENDENGAR JAWABAN
PROMOVENDUS/PROMOVENDA ATAS PERTANYAAN DAN
SANGGAHAN PARA PENGUJI DALAM SIDANG UJIAN TERBUKA,
MAKA KAMI MENYATAKAN, PROMOVENDUS/PROMOVENDA
IVAN RIYADI, NOMOR INDUK: 22300015022 LAHIR DI
MAKARTI JAYA TANGGAL **07 AGUSTUS 1991**,

LULUS DENGAN PREDIKAT :

PUJIAN (CUM LAUDE)/SANGAT MEMUASKAN/MEMUASKAN**

KEPADА SAUDARA DIBERIKAN GELAR DOKTOR STUDI ISLAM
KONSENTRASI KEPENDIDIKAN ISLAM DENGAN SEGALA HAK DAN
KEWAJIBAN YANG MELEKAT ATAS GELAR TERSEBUT.

*SAUDARA MERUPAKAN DOKTOR PADA PASCASARJANA UIN SUNAN
KALIJAGA YOYAKARTA KE-1054

YOGYAKARTA, 19 NOVEMBER 2025

An. REKTOR /
KETUA SIDANG



Prof. Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A.
NIP. 197010242001121001

** CORET YANG TIDAK DIPERLUKAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA

Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, 55281 Telp. (0274) 519709, Faks. (0274) 557978
email: pps@uin-suka.ac.id, website: <http://pps.uin-suka.ac.id>.

**DAFTAR HADIR DEWAN PENGUJI
UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR**

Nama Promovendus	:	Ivan Riyadi	(Signature)
NIM	:	22300015022	(Signature)
Judul Disertasi	:	Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara Untuk Membangun Komitmen Guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta	(Signature)
Ketua Sidang	:	Prof. Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A.	(Signature)
Sekretaris Sidang	:	Najib Kailani, S.Fil.I., M.A., Ph.D.	(Signature)
Anggota	:	1. Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd. (Promotor/Penguji) 2. Dr. Suhadi, S.Ag., MA (Promotor/Penguji) 3. Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd. (Penguji) 4. Dr. Muqowim, S.Ag., M.Ag. (Penguji) 5. Prof. Dr. Arif Rohman, M.Si (Penguji) 6. Dr. Nina Mariani Noor, S.S., M.A. (Penguji)	(Signature) (Signature) (Signature) (Signature) (Signature) (Signature)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY

Di Ujian Di Yogyakarta Pada Hari Rabu Tanggal 19 November 2025

Tempat : Aula Lt. 1 Gd. Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
Waktu : Pukul 10.00 WIB. S.d. Selesai
Hasil / Nilai (IPK) :

Predikat Kelulusan : Pujián (*Cumlaude*)/ Sangat Memuaskan/ Memuaskan

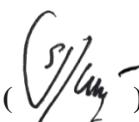




KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA

Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta 55281 Tel dan Faks (0274) 557978
email : pps._@uin-suka.ac.id, website: : <http://pps.uin-suka.ac.id>

PENGESAHAN PROMOTOR
UNTUK UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR (S3)

Promotor : Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd. ()

Co-Promotor : Dr. Suhadi, S.Ag., M.A ()

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN KI HAJAR DEWANTARA
UNTUK MEMBANGUN KOMITMEN GURU SMK
TAMAN KARYA MADYA YOGYAKARTA**

yang ditulis oleh:

Nama : Ivan Riyadi, M.Pd.I.
NIM : 22300015022
Program Studi : Doktor (S3)/Studi Islam
Konsentrasi : Kependidikan Islam

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada hari Rabu tanggal 6 Agustus 2025 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam dalam Bidang Kependidikan Islam.

Wassalamu 'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 13 September 2025
Promotor,



Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN KI HAJAR
DEWANTARA UNTUK MEMBANGUN KOMITMEN GURU
SMK TAMAN KARYA MADYA YOGYAKARTA**

yang ditulis oleh:

Nama	: Ivan Riyadi, M.Pd.I.
NIM	: 22300015022
Program Studi	: Doktor (S3)/Studi Islam
Konsentrasi	: Kependidikan Islam

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada hari Rabu tanggal 6 Agustus 2025 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam dalam Bidang Kependidikan Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 12 September 2025
Co-Promotor,



Dr.Suhadi, S.Ag., M.A.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN KI HAJAR DEWANTARA UNTUK MEMBANGUN KOMITMEN GURU SMK TAMAN KARYA MADYA YOGYAKARTA

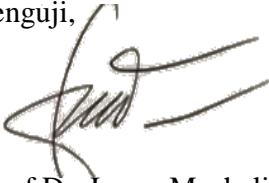
yang ditulis oleh:

Nama : Ivan Riyadi, M.Pd.I.
NIM : 22300015022
Program Studi : Doktor (S3)/Studi Islam
Konsentrasi : Kependidikan Islam

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada hari Rabu tanggal 6 Agustus 2025 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam dalam Bidang Kependidikan Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 10 September 2025
Pengujii,



Prof.Dr. Imam Machali,M.Pd.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN KI HAJAR DEWANTARA
UNTUK MEMBANGUN KOMITMEN GURU SMK TAMAN
KARYA MADYA YOGYAKARTA**

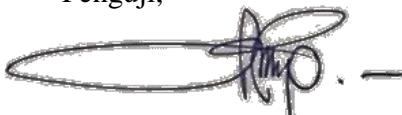
yang ditulis oleh:

Nama : Ivan Riyadi, M.Pd.I.
NIM : 22300015022
Program Studi : Doktor (S3)/Studi Islam
Konsentrasi : Kependidikan Islam

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada hari Rabu tanggal 6 Agustus 2025 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam dalam Bidang Kependidikan Islam.

Wassalamu 'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 11 September 2025
Pengaji,



Prof.Dr.Arif Rohman,M.Si.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN KI HAJAR DEWANTARA UNTUK MEMBANGUN KOMITMEN GURU SMK TAMAN KARYA MADYA YOGYAKARTA

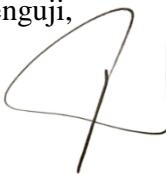
yang ditulis oleh:

Nama	: Ivan Riyadi, M.Pd.I.
NIM	: 22300015022
Program Studi	: Doktor (S3)/Studi Islam
Konsentrasi	: Kependidikan Islam

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada hari Rabu tanggal 6 Agustus 2025 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam dalam Bidang Kependidikan Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 2 September 2025
Penguji,


Dr.Muqowim, S.Ag., M.Ag.

ABSTRAK

Penelitian ini didasarkan pada komitmen tinggi yang ditunjukkan oleh para guru di SMK Taman Karya Madya Yogyakarta, yang secara signifikan dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada nilai-nilai trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara. Model kepemimpinan tersebut secara strategis mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab kolektif dalam mendukung keberlangsungan dan peningkatan kualitas institusi pendidikan secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan (1) Strategi kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara (2) Model kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, (3) Implikasi model dan strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara terhadap bentuk komitmen guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi partisipatif terhadap aktivitas kepemimpinan di lingkungan sekolah, serta analisis dokumentasi yang relevan. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif-kualitatif untuk mengungkap pola, makna, dan hubungan antara praktik kepemimpinan dan pembentukan komitmen guru di SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menginternalisasi nilai-nilai trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara mampu menciptakan iklim kerja yang positif, memberikan keteladanan, serta mendorong partisipasi aktif dan rasa memiliki dari para guru terhadap sekolah. Komitmen guru terbentuk melalui hubungan yang dilandasi oleh kepedulian. Secara lebih spesifik, hasil penelitian ini mencakup tiga temuan utama: (1) Strategi kepala sekolah dalam membangun komitmen guru meliputi kepala sekolah mengorientasikan misi, program keteladanan, melakukan komunikasi yang efektif dan mengayomi, membiasakan kerjasama tim yang solid, melakukan penguatan budaya sekolah, kepercayaan, dan berinovasi, menciptakan kebersamaan, kualitas layanan dan dukungan penuh pengembangan profesionalisme guru; (2) Model kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara yaitu kepemimpinan *Tepo Seliro* yang mengarah pada

model kepemimpinan transformasional, menekankan *Tuladhan*, *Guyub*, dan *Ngeluhurake*; (3) Implikasi dari model dan strategi kepemimpinan tersebut berdampak pada pembentukan komitmen guru yaitu *tupo seliro* yang terdiri atas tiga dimensi moral *personal*, *institutional*, dan *visioner*.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara dan Komitmen Guru



ABSTRACT

This study is grounded in the strong organizational commitment demonstrated by teachers at SMK Taman Karya Madya Yogyakarta, which is significantly influenced by the principal's leadership practices rooted in the values of Ki Hajar Dewantara's Trilogy of Education. This leadership model strategically fosters a collective sense of responsibility in sustaining and continuously improving the quality of the educational institution. Accordingly, the study aims to identify: (1) the principal's strategies based on Ki Hajar Dewantara's Trilogy of Education; (2) the principal's leadership model derived from the Trilogy of Education; and (3) the implications of these leadership strategies and models for shaping teachers' commitment at SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

This research employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews with key informants, participant observation of leadership activities within the school environment, and document analysis of relevant sources. The collected data were analyzed descriptively to uncover patterns, meanings, and relationships between leadership practices and the formation of teachers' organizational commitment at SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

The findings reveal that a principal who internalizes the values of Ki Hajar Dewantara's Trilogy of Education can create a positive work climate, provide exemplary conduct, and encourage active participation and a strong sense of belonging among teachers. Teachers' commitment is built upon relationships grounded in mutual care and respect. More specifically, three major findings emerged: (1) The principal's strategies for building teacher commitment include orienting the school mission, modeling exemplary behavior, maintaining effective communication and empathy, fostering teamwork, strengthening school culture, developing trust, promoting innovation, nurturing togetherness, improving service quality, and fully supporting teachers' professional development. (2) The leadership model based on Ki Hajar Dewantara's Trilogy of Education is characterized by *tepo seliro* (empathy and self-restraint), reflecting a transformational leadership style that emphasizes *tuladhan* (exemplary behavior), *guyub* (solidarity), and *ngeluhurake* (dignifying others). (3) The

implications of this leadership model and strategy are reflected in the formation of teachers' commitment through topo seliro, which consists of three moral dimensions: personal, institutional, and visionary.

Keywords: Principal Leadership, Ki Hajar Dewantara's Trilogy of Education, Teacher Commitment.



مستخلص البحث

يستند هذا البحث إلى الالتزام العالي الذي أبداه المعلمون في المدرسة المهنية "مان كريما ماديا" بيوجياكرتا، والذي يتأثر بشكل كبير بمارسات القيادة المدرسية المستندة إلى قيم ثلاثة التربية لكياهي حاجار ديوانتارا. إذ يسهم هذا النموذج القيادي بصورة استراتيجية في تنمية روح المسؤولية الجماعية للدعم المستمرارية المؤسسة التعليمية وتحسين جودتها بشكل مستدام. ومن ثم، يهدف هذا البحث إلى الكشف عن ما يلي: (1) إستراتيجيات المدير المدرسي القائمة على ثلاثة التربية لكياهي حاجار ديوانتارا؛ (2) نموذج القيادة المدرسية المبني على ثلاثة التربية لكياهي حاجار ديوانتارا؛ (3) آثار النموذج والإستراتيجيات القيادية القائمة على ثلاثة التربية لكياهي حاجار ديوانتارا في تعزيز أشكال الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدرسة المهنية "مان كريما ماديا" بيوجياكرتا.

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي النوعي. تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع المخبرين الرئисيين، واللاحظة التشاركية للأنشطة القيادية في بيئة المدرسة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق ذات الصلة. وقد تم تحليل البيانات بشكل وصفي نوعي لكشف الأنماط، والمعاني، والعلاقات بين ممارسات القيادة وتشكيل التزام المعلمين في المدرسة المهنية "مان كريما ماديا" بيوجياكرتا.

أظهرت نتائج البحث أن المدير الذي يدمج قيم ثلاثة التربية لكياهي حاجار ديوانتارا في ممارساته قادر على خلق مناخ عمل إيجابي، وتقديم القيادة، وتشجيع المشاركة الفعالة والشعور بالانتماء لدى المعلمين تجاه المدرسة. ويتشكل التزام المعلمين من خلال علاقات قائمة على الاهتمام والرعاية. وبشكل أكثر تحديداً، تشمل نتائج البحث ثلاثة محاور رئيسية، وهي: (1) إستراتيجيات المدير

في بناء التزام المعلمين، وتشمل توجيه الرسالة والرؤية، وبرامج القدوة، وإجراء الاتصال الفعال، والرعاية والإشراف، وتعزيز العمل الجماعي المتن، وتنمية ثقافة المدرسة، وبناء الثقة، والابتكار، وخلق روح التعاون، وتحسين جودة الخدمات والدعم الكامل لتطوير مهنية المعلمين؛ (2) نموذج القيادة المدرسية القائم على ثلاثة التربية لكياهي حاجار ديوانثارا، وهو القيادة تيو سيليري التي تتحمّل نحو نموذج القيادة التحويلية، مع التأكيد على مبادئ تولدهان، وغويوب، ونغلوره كيه؛ (3) تداعيات النموذج والاستراتيجيات على التزام المعلمين يتمثل في تيو سيليري المكون من ثلاثة أبعاد، وهي: البعد الأخلاقي الشخصي، والبعد المؤسسي، والبعد الرؤوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، ثلاثة التربية لكياهي حاجار ديوانثارا، التزام المعلمين



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi adalah pengalihan tulisan dari satu bahasa ke dalam tulisan bahasan lain. Dalam skripsi ini transliterasi yang dimaksud adalah pengalihan kata Bahasan Arab ke Bahasa Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan transliterasi berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 05936/U/1987 pada tanggal 22 Januari 1998. Secara garis besar uraiannya adalah sebagai berikut:

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik diatas)
ج	Jim	j	je
ح	Hā'	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Žāl	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Şad	ş	es (dengan titik dibawah)
ض	Dad	đ	de (dengan titik dibawah)
ط	Tā'	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	Zā'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)

ع	'Ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	g	ge
ف	Fā'	f	ef
ق	Qāf	q	qi
ك	Kāf	k	ka
ل	Lām	l	'el
م	Mim	m	'em
ن	Nūn	n	'en
و	Waw	w	W
ه	Hā'	h	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Ya	Y	ye

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah ditulis rangkap

متعددة	ditulis	Muta'addidah
عدة	ditulis	'iddah

C. Ta'marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis h

حَكْمَة	ditulis	Hikmah
جِزِيَّة	ditulis	jizyah

(Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah diserap dalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

2. Bila diikuti dengan kata sandang 'al' serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis h

كرامة الأولياء	Ditulis	Karāmah al-auliā'
----------------	---------	-------------------

3. Bila ta'marbūtah hidup atau dengan harakat, fatḥah, kasrah dan ḍammah ditulis tatau h

ذَكَارَةُ الْفَطْرَةِ	ditulis	Zakāh al-fitrī
-----------------------	---------	----------------

D. Vokal Pendek

ـ	fatḥah	ditulis	a
ـ	kasrah	ditulis	i
ـ	ḍammah	ditulis	u

E. Vokal Panjang

1. Fathah + alif	جاليلية	ditulis	ā : jāhiliyyah
2. Fathah + ya' mati	تنسى	ditulis	ā : tansā

3.	Kasrah + ya' mati كَرِيمٌ	ditulis	ī : karīm
4.	Dammah + wawu mati فَرُوضٌ	ditulis	ū : furūd

F. Vokal Rangkap

1.	Fathah ya mati	ditulis	ai
2.	بِينَكُوكْ	ditulis	bainakum
3.	Fathah wawu mati	ditulis	au
4.	قُولْ	ditulis	qaul

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

النَّمَاءُ	ditulis	a'antum
أَعْدَادُ	ditulis	u'iddat
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	la'in syakartum

H. Kata sandang Alif + Lam

1. bila diikuti huruf Qomariyyah ditulis dengan menggunakan "l"

القرآن	ditulis	Al-Qur'ān
القياس	ditulis	al-Qiyās

2. Bila diikuti huruf Syamsiyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)nya.

السماءُ	ditulis	as-Samā'
الشمسُ	ditulis	asy-Syams

I. Penyusunan kata-kata dalam rangkaian kalimat

ذُو الْفُرُودُ	ditulis	Zawi al-furūd
أَهْلُ السُّنْنَةِ	ditulis	Ahl as-Sunnah

J. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti yang berlaku dalam EYD, diantaranya, huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Nama diri yang didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah huruf awal nama diri bukan awal kata sandangnya. Contoh: شهر رمضان الذي انزل في القرآن

Syahru ramadhan al-lazi unzila fih al-Quran.

K. Pengecualian Sistem transliterasi ini tidak berlaku pada:

1. Kosa kata Arab yang lazim dalam Bahasa Indonesia dan terdapat dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, misalnya: al-Qur'an, hadis, mazhab, syariat, lafaz, shalat, zakat dan sebagainya.
2. Judul buku yang menggunakan kata Arab, namun sudah diartikan oleh penerbit, seperti judul buku Al-Hijab. Fiqh Mawaris, Fiqh Jinayah dan sebagainya.
3. Nama pengarang yang menggunakan nama Arab, tapi berasal dari negara yang menggunakan huruf latin, misalnya Quraish Shihab, Ahmad Syukri Soleh dan sebagainya.
4. Nama penerbit di Indonesia yang menggunakan kata Arab, misalnya Hidayah, Mizan, Taufiq, Al-Ma'arif dan sebagainya



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam kepada Rasulullah SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

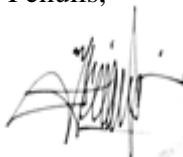
Disertasi ini merupakan penelitian kualitatif yang meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan ki hajar dewantara untuk membangun komitmen guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta. Dalam penulisan Disertasi ini, peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih, antara lain kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag.,MA. Selaku Rektor Periode 2020-2024 dan Prof. Noorhaidi, MA.,M.Phil.,Ph.D. Selaku Rektor Periode 2024-2028 UIN Sunan Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. H Abdul Mustaqim, MA. Selaku Direktur Pascasarjana Periode 2020-2024 dan Prof. Dr. Phil Sahiron, M.A. Selaku Direktur Pascasarjana Periode 2024-2028 dan Prof. Dr. Moch Nur Ikhwan, Periode 2024-2028 UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Prof. H. Ahmad Muttaqin, M.Ag., Ph.D. selaku Wakil Direktur Periode 2020-2024 dan Ahmad Rafiq, M.Ag.,MA.,Ph.D. Selaku Wakil Direktur Periode 2024-2028 Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Ahmad Rafiq, M.Ag.,MA.,Ph.D. Selaku ketua Prodi Studi Islam Periode 2020-2024 dan Dr. Munirul Ikhwan, Lc.,MA. Selaku Ketua Prodi Studi Islam Periode 2024-2028 Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd. Selaku Promotor yang selalu memberikan motivasi dan masukan yang sangat bermanfaat kepada peneliti dalam penyusunan Disertasi.

6. Dr.Suhadi,S.Ag.,M.A selaku Co-Promotor yang selalu memberikan motivasi dan masukan yang sangat bermanfaat kepada peneliti dalam penyusunan Disertasi.
7. Dosen Pengaji Prof. Imam Machali, M.Pd. Dr. Muqowim, M.Ag dan Prof Arif Rohman, M.Si. yang telah banyak memberikan banyak masukan demi perbaikan Disertasi.
8. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
9. Lembaga Pendidikan Tamansiswa khusunya Kepala SMK Taman Karya Madya Yogyakarta dan wakil-wakilnya, seluruh staf TU dan para dewan guru.
10. Terkhusus kepada Ayahanda (Almarhum) dan Ibundaku tercinta yang telah mengorbankan masa-masa tuanya untuk keberhasilan ananda, terimakasih atas doa dan cinta kasihnya kepada ananda.
11. Terkhusus Istriku tercintaku Wulan Kurnia Sari yang telah berjuang dan menjadi penyemangat hati selama masa-masa studi dan penyelesaian penelitian ini.
12. Anak-anakku tersayang yang telah meluangkan waktunya untuk mengerti akan abinya dalam menyelesaikan studi, menjadi penyejuk dan semangat hidup
13. Seluruh teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan bantuan dan semangat dalam penyelesaian Disertasi ini.

Semoga Allah SWT. memberikan balasan yang setimpal atas segala bantuan yang diberikan dan semoga tulisan ini bermanfaat.
Amin...

Yogyakarta, 9 September 2025
Penulis,



Ivan Riyadi
NIM: 22300015022

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS DARI PLAGIARISME	iii
PENGESAHAN REKTOR	iv
YUDISIUM	v
DAFTAR HADIR DEWAN PENGUJI.....	vi
PENGESAHAN PROMOTOR	vii
ABSTRAK.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xix
KATA PENGANTAR	xxiii
DAFTAR ISI.....	xxv
DAFTAR TABEL.....	xxviii
DAFTAR GAMBAR	xxix
 BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	14
D. Kajian Pustaka.....	15
E. Kerangka Teoretis	27
F. Metode Penelitian	52
G. Sistematika Pembahasan	63
 BAB II TINJAUAN TEORI.....	65
A. Hakikat Kepemimpinan	65
B. Model Kepemimpinan.....	69
C. Fungsi Kepemimpinan	81
D. Pendekatan Kepemimpinan.....	83
E. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	88
F. Konsep Komitmen Organisasi.....	91
G. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	102
H. Kerangka Berpikir.....	103
 BAB III PEMIKIRAN PENDIDIKAN KI HAJAR DEWANTARA TENTANG KEPEMIMPINAN	105
A. Trino dalam Pendidikan Ki Hajar Dewantara	106

B. Panca Dharma Pendidikan.....	109
C. Trikon Pendidikan dalam kepemimpin Ki Hajar Dewantara.....	111
D. Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara Dalam Kepemimpinan	114
E. Tri Sakti Jiwa Sebagai Orientasi Pengembangan Diri Kepemimpinan	119
F. Trimong dalam Pendidikan dan Kepemimpinan	122
BAB IV STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN KOMITMEN GURU	123
A. Profil Lokus Penelitian	123
B. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	129
1. Program Tuladhan Kepala Sekolah	129
2. Program Guyub-Rukun Kepala Sekolah	140
3. Program Delegasi Tugas dan Dukungan Kepala Sekolah	153
C. Analisis Strategi Kepala Sekolah.....	164
BAB V MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN KI HAJAR DEWANTARA	183
A. Tipe Kepemimpinan <i>Tuladhan</i>	183
1. <i>Wong Bener</i>	184
2. <i>Ngewangi</i>	192
B. Tipe Kepemimpinan <i>Guyub-Rukun</i>	197
1. <i>Urip Iku Urup</i>	198
2. <i>Gugur Gunung</i>	203
C. Tipe Kepemimpinan <i>Ngluhurake</i>	206
1. <i>Luwes</i>	207
2. <i>Tetulung</i>	209
D. Model Kepemimpinan <i>Tepo Seliro</i> dengan Tipe <i>Tuladhan</i> , <i>Guyub</i> dan <i>Ngeluhurake</i>	213
1. Tipe kepemimpinan <i>Tuladhan</i>	214
2. Tipe Kepemimpinan <i>Guyub-Rukun</i>	216
3. Tipe Kepemimpinan <i>Ngluhurake</i>	220
E. Keterpaduan Tipe Kepemimpinan dalam Mewujudkan <i>Tepo Seliro</i>	224

BAB VI IMPLIKASI MODEL DAN STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH.....	229
A. <i>Tepo Seliro</i> dalam Dimensi Moral Personal	230
B. <i>Tepo Seliro</i> Dalam Dimensi Moral Institusional.....	236
C. <i>Tepo Seliro</i> dalam Dimensi Moral Visioner	242
D. Justifikasi dan Urgensi <i>Tepo Seliro</i> sebagai Fondasi Moral dalam Organisasi.....	247
E. Analisis Tiga Dimensi Komitmen Guru: Moral <i>Personal</i> , <i>Institusional</i> , dan <i>Visioner</i>	251
F. Bangunan Konseptual dan Aplikasi Penelitian.....	259
BAB VII PENUTUP	265
A. Kesimpulan	265
B. Saran-saran	266
DAFTAR PUSTAKA	269
KISI-KISI PERTANYAAN MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	286
PEDOMAN PENELITIAN	293
SURAT KETERANGAN MELAKSANAKAN PENELITIAN	294
LAMPIRAN DOKUMENTASI FOTO	295
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	305



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tingkatan Komitmen.....	47
Tabel 1.2	Bentuk Komitmen Guru Terhadap Sekolah.....	48
Tabel 1.3	Operasional Kerja Kerangka Teroretis.....	52
Tabel 1.4	Deskripsi Fokus.....	69
Tabel 2.1	Perbandingan dan Contoh Jenis Komitmen.....	96
Tabel 2.2	Perbedaan Komitmen Internal dan Eksternal.....	98
Tabel 2.3	Tingkat Kedalaman Komitmen Individu.....	100
Tabel 5.1	Model Kepemimpinan <i>Tepo Selero</i>	226



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Konsep Penelitian Terhadap Penelitian Lainnya....27
Gambar 2.1	Model Kepemimpinan Untuk Bersaing.....83
Gambar 2.2	Aspek-aspek sikap dan Perilaku Kepemimpinan....186
Gambar 2.3	Model Of Organizational commitment.....95
Gambar 2.4	Dinamisasi Tingkatan Komitmen Organisasasi.....101
Gambar 2.5	Strategi Membangun Komitmen Guru.....103
Gambar 4.1	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....174
Gambar 4.2	Strategi Kepala Sekolah Mendekati Bawahan.....178
Gambar 4.3	Strategi Kepala Sekolah Mengapreiasi.....181
Gambar 6.1	Keterbatasan Dimensi Komitmen..... 247
Gambar 6.2	Kerangka Konseptual Penelitian.....263



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi merupakan topik yang senantiasa menarik untuk dikaji dan tidak pernah lepas dari berbagai isu yang menyertainya. Kedua konsep ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling memengaruhi dalam mendukung keberlangsungan organisasi pendidikan. Dalam konteks organisasi sekolah, terdapat dua komponen utama yang saling terkait, yaitu komponen manusia dan fasilitas. Manusia berperan sebagai penggerak utama dalam proses pendidikan, sementara fasilitas bertindak sebagai penunjang kegiatan. Di antara keduanya, manusia merupakan faktor dominan yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, untuk membentuk dan mempertahankan komitmen organisasi, dibutuhkan kepemimpinan yang bijak, adaptif, dan mampu merespons tantangan secara tepat.

Kepala sekolah SMK Taman Karya Madya Ngemplak, Yogyakarta, misalnya, menghadapi tantangan serius berupa penurunan jumlah peserta didik. Sebagian siswa yang masuk ke sekolah ini bukan karena menjadikannya pilihan utama, melainkan karena tidak diterima di sekolah lain yang lebih diminati. Situasi ini berdampak pada rendahnya motivasi belajar siswa dan meningkatnya pelanggaran terhadap disiplin sekolah. Fenomena ini kontras dengan kondisi sekolah di masa lalu yang pernah menjadi favorit masyarakat hingga harus menolak pendaftar karena kelebihan kuota.¹ Kondisi ini, mengindikasikan perlunya kepemimpinan yang transformatif untuk membangun kembali citra dan daya tarik sekolah, sekaligus menumbuhkan komitmen belajar yang kuat di kalangan peserta didik.

Penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hadjar Dewantara dalam membangun

¹ Observasi, SMK Taman Karya Madya Yogyakarta, 6 November 2023

komitmen guru memiliki urgensi penting dalam konteks pendidikan masa kini. Kepala sekolah berperan strategis dalam menentukan arah dan iklim sekolah, sementara komitmen guru menjadi faktor utama dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan kepemimpinan secara umum dan belum banyak yang mengkaji keterkaitannya dengan filosofi Ki Hadjar Dewantara yang menekankan prinsip *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*. Padahal, nilai-nilai tersebut sangat relevan untuk membangun budaya pendidikan yang humanis sekaligus memperkuat dedikasi guru.

Di sisi lain, penelitian ini juga tidak lepas dari problematika baik secara teoretis maupun praktis. Pertanyaan utama yang muncul adalah bagaimana kepemimpinan berbasis trilogi Ki Hadjar Dewantara dapat diimplementasikan dalam konteks lingkungan sekolah, dan sejauh mana kepemimpinan tersebut memberikan kontribusi yang positif terhadap komitmen guru. Secara praktis, kepala sekolah sering menghadapi keterbatasan sumber daya, regulasi yang kaku, serta keragaman motivasi dan tingkat komitmen guru. Dari sisi metodologis, penelitian kualitatif juga menghadapi tantangan berupa subjektivitas peneliti, keterbatasan waktu untuk wawancara atau observasi, serta sensitivitas data ketika membahas gaya kepemimpinan. Kompleksitas ini menuntut kehati-hatian agar hasil penelitian tetap valid dan mencerminkan realitas yang sebenarnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen fundamental dalam organisasi yang dapat menentukan arah keberhasilan maupun kemunduran suatu institusi. Dalam struktur organisasi sekolah, kepemimpinan bahkan dianggap sebagai komponen paling vital dibandingkan dengan elemen lain seperti struktur, budaya organisasi, praktik manajerial, visi dan misi, kebijakan, serta iklim kerja.² Kepala sekolah memegang peran strategis dalam mengarahkan, menggerakkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah, terutama

²I Made Narsa, "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14, No. 2 (2012); 102.

guru, yang merupakan aktor utama dalam proses pembelajaran. Model kepemimpinan yang efektif dan teladan diyakini mampu membangkitkan semangat kerja, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat komitmen profesional guru terhadap tugasnya. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah cenderung memunculkan demotivasi, konflik internal, serta berpotensi meningkatkan angka perpindahan guru. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, visioner, dan berorientasi pada nilai-nilai luhur menjadi pilar penting bagi terciptanya organisasi sekolah yang dinamis dan bermutu.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menggarisbawahi pentingnya peran kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi dan meningkatkan kinerja guru. Mulyasa menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci utama keberhasilan manajemen pendidikan di sekolah.³ Sementara itu, Suyatno mengkaji nilai-nilai kepemimpinan dalam filosofi Ki Hadjar Dewantara, dan menyimpulkan bahwa trilogi pendidikan *ing ngarsa sung tuladha*, *ing madya mangun karsa*, dan *tut wuri handayani* sangat relevan untuk diterapkan dalam konteks kepemimpinan pendidikan di Indonesia. Nilai-nilai tersebut menekankan pentingnya keteladanan, pemberdayaan, dan dukungan moral sebagai dasar dalam membangun hubungan antara pemimpin dengan anggota organisasi.⁴

Hasil penelitian Sugiarta dan rekan-rekannya menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai pendidikan karakter berbasis ajaran Ki Hadjar Dewantara mampu meningkatkan etos kerja guru dan mempererat hubungan sosial di lingkungan sekolah.⁵ Dalam kajian lain, Said menyoroti pentingnya peran kepala sekolah membangun

³Lina Syafarina, E. Mulyasa, dan Nandang Koswara. “Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. *Jurnal Educatio FKIP UNMA7*, No. 4 (December 2021): 2036-2043.

⁴Suyatno, *Makna Dalam Bekerja dan Profesionalisme Guru*. (K Media, Yogyakarta: 2023), 52.

⁵I Made Sugiarta, Ida Bagus Putu Mardana, and Agus Adiarta, "Filsafat Pendidikan Ki Hajar Dewantara (Tokoh Timur)", *Jurnal Filsafat Indonesia*, Vol. 2, No. 3, (2019): 24-36. DOI: <https://doi.org/10.23887/jfi.v2i3.22187>

dan melestarikan budaya mutu di sekolah sebagai bentuk karakter kelembagaan yang khas. Kepala sekolah diharapkan mampu menjaga kesinambungan budaya mutu yang telah terbentuk, sekaligus menjadi simbol identitas institusi pendidikan.⁶ Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya yang relevan masih belum secara eksplisit mengaitkan implementasi nilai-nilai kepemimpinan dengan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, yang merupakan landasan filosofis utama sekaligus ciri khas pendidikan Tamansiswa. Dalam konteks ini, studi implementasi nilai-nilai kepemimpinan dengan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara yang masih minim menunjukkan adanya celah kajian untuk diteliti lebih jauh sebagai respons atas kekosongan tersebut.

Penelitian ini memiliki tujuan yang jelas untuk menjawab permasalahan yang ada. Tahap awal berfokus pada identifikasi isu pergeseran arah pendidikan yang dipengaruhi oleh dua arus besar, yakni model pendidikan Barat yang bercorak internasional dengan penekanan pada standar global, serta model Timur Tengah seperti sekolah Islam terpadu yang menekankan nilai religiusitas dan moralitas. Kedua arus ini kerap menjadi rujukan dalam pengembangan sekolah di Indonesia. Akan tetapi, seringkali kedua arus utama tersebut belum sepenuhnya berpijak pada nilai-nilai pendidikan nasional. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menghadirkan alternatif melalui penguatan filosofi Ki Hadjar Dewantara, dengan memberikan teladan, membangun kebersamaan, dan mengayomi guru agar tetap kontekstual dengan budaya bangsa.

Secara substansial, penelitian ini menempatkan diri dalam ranah kajian kepemimpinan pendidikan dengan menekankan integrasi nilai-nilai pendidikan Ki Hajar Dewantara ke dalam praktik manajerial sekolah. Sebagian besar penelitian terdahulu membahas kepemimpinan kepala sekolah dalam kerangka manajemen modern,

⁶A. Said, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah", *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, (2018): 257-273. DOI: <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v2i1.77>

tetapi belum secara eksplisit menghubungkannya dengan trilogi pendidikan Ki Hadjar Dewantara. Dengan demikian, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut, sekaligus menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang humanis, partisipatif, dan berakar pada nilai-nilai tokoh pendidikan nasional. Selain itu, penelitian ini juga diposisikan sebagai studi kontekstual yang berfokus pada dinamika sekolah kejuruan di Yogyakarta, sehingga memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi kepala sekolah dan guru, serta memperkaya literatur akademik mengenai kepemimpinan pendidikan berbasis kearifan lokal.

Penekanan pada komitmen guru dalam penelitian ini bukan sekadar pilihan teoritis, tetapi lahir dari realitas sekolah. SMK Taman Karya Madya Yogyakarta menunjukkan bahwa kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan kepala sekolah, tetapi terutama oleh sejauh mana guru memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan tanggung jawab moral untuk tetap berjuang bersama lembaga meskipun menghadapi tantangan besar.

Dalam konteks ini, pemimpin sekolah dituntut untuk memiliki visi dan misi yang jelas, kemampuan komunikasi yang efektif, serta keluwesan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai situasi dan kebutuhan institusi.⁷ Kepala sekolah tidak hanya menjadi pengelola administratif, tetapi juga pemimpin transformasional yang mampu mempengaruhi, mengoordinasikan, dan menggerakkan seluruh elemen sekolah menuju pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi langsung terhadap performa sekolah secara keseluruhan. Penelitian Leithwood, Harris, dan Hopkins menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif memberikan dampak signifikan

⁷ Sunardi, Nugroho, Setiawan, S. "Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah". *Equity In Education Journal*, Vol. 1, No. 1, (2019): 20-28. DOI:[10.37304/eej.v1i1.1548](https://doi.org/10.37304/eej.v1i1.1548)

terhadap motivasi guru serta capaian belajar peserta didik.⁸ Sebagai pemimpin utama, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola aspek administratif, tetapi juga memiliki tanggung jawab strategis dalam mengarahkan, mengelola, dan memperbaiki mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam sistem pendidikan, peran kepala sekolah menjadi sangat krusial, terutama dalam membangun komitmen guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan.

Komitmen guru sendiri merupakan fondasi utama dalam membangun kualitas pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi dalam mengajar, kesungguhan dalam membimbing peserta didik, serta loyalitas terhadap visi dan misi lembaga. Namun, komitmen tersebut tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah.⁹ Kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, partisipatif, dan mendukung, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan tanggung jawab dan semangat kerja guru. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai katalisator dalam membentuk semangat kolektif di lingkungan sekolah.

Untuk itu, kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan dan kompetensi yang terus berkembang seiring dengan dinamika pendidikan. Upaya peningkatan kapasitas profesional ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan diri, dan pengalaman langsung di lapangan.¹⁰ Kepala sekolah yang aktif mengikuti pelatihan-pelatihan kepemimpinan, manajemen pendidikan, hingga teknologi dan kurikulum, akan lebih siap dalam merespons

⁸Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. “Seven Strong Claims About Successful School Leadership”, *Journal School Leadership and Management, Universities and Research Institutions In United Kingdom*, 40, No. 1, (2020): 5-22.

⁹Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 19.

¹⁰Rohiat, *Manajemen Sekolah- Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), 4.

perubahan dan mengambil keputusan strategis. Pengalaman praktis dalam menghadapi permasalahan sehari-hari di sekolah juga memperkaya kemampuan kepala sekolah dalam menyusun strategi, membina hubungan antarwarga sekolah, dan mengerakkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan peserta didik dan guru.

Sekolah merupakan suatu organisasi yang kompleks karena melibatkan berbagai komponen penting seperti peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta interaksi dengan lingkungan sosial dan kebijakan pendidikan. Kompleksitas ini menjadikan sekolah sebagai institusi yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga fungsi sosial dan kultural. Di sisi lain, setiap sekolah memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh budaya lokal, nilai-nilai komunitas, serta kondisi sumber daya yang berbeda-beda.¹¹ Dalam konteks tersebut, kepala sekolah memainkan peran strategis dalam mengelola, menyelaraskan, dan mengintegrasikan seluruh elemen sekolah agar dapat berjalan secara efektif, efisien, dan harmonis.

Kepala sekolah berperan dalam membina hubungan kerja yang harmonis antara tenaga pendidik dan kependidikan, serta menciptakan iklim belajar yang kondusif. kepala sekolah memainkan peran strategis dalam mengelola dan menyelaraskan berbagai unsur tersebut agar dapat berfungsi secara efektif dan harmonis.¹² Kepala sekolah merupakan pemimpin puncak yang menentukan keberhasilan sekolah tersebut untuk mencapai tujuan pendidikan. Seorang pemimpin yang menginginkan keberhasilan dalam lembaga atau organisasi yang dipimpinnya harus banyak memiliki suatu kelebihan yang dapat diteladani bawahannya.

Kepala sekolah diberikan amanat atau tanggung jawab untuk memimpin dan mengelola penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Amanat ini mencakup berbagai aspek, seperti menjalankan visi dan misi sekolah, mengembangkan program kerja, memastikan pelaksanaan kurikulum berjalan dengan baik, serta menciptakan

¹¹ Kompri, *Manajemen Pendidikan*, Cet. I, (Bandung: Alfabeta, 2015), 232.

¹² Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), 3-5.

lingkungan belajar yang kondusif. Selain itu, kepala sekolah juga bertanggung jawab dalam membina tenaga pendidik dan kependidikan, mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, menjalin kemitraan dengan masyarakat, serta memastikan tercapainya tujuan pendidikan nasional di tingkat satuan pendidikan.¹³ Sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab mengembangkan dan memelihara budaya organisasi sekolah, membangun komitmen guru dan membentuk perilaku warga sekolah berdasarkan pada visi, misi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen guru merupakan salah satu elemen kunci yang mendukung keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah berdasarkan sistem nilai yang berlaku.

Perilaku kepemimpinan merujuk pada tindakan, sikap, dan model kepemimpinannya dalam mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku ini mencerminkan seorang pemimpin menjalankan perannya dalam berbagai situasi, serta membangun hubungan dengan individu dan kelompok di sekitarnya.¹⁴ Perilaku kepala sekolah merujuk pada tindakannya dalam mengambil keputusan, menyusun strategi, menyelesaikan konflik, dan memberikan arahan. Tindakan ini menunjukkan sejauh mana pemimpin bersikap aktif dan terlibat dalam proses organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan pengalaman, peneliti menemukan beberapa kesenjangan yang masih menimbulkan berbagai masalah dan hambatan, yang tercermin dari ketidakselarasan antara kepala sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya. Misalnya, Kesenjangan kompetensi guru dalam mengajar, rekrutmen dan penetapan kepala sekolah. Selain itu, terdapat perbedaan persepsi antara kepala sekolah dan guru mengenai prioritas pembelajaran, yang berdampak pada kurang optimalnya

¹³Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung : Alfa Beta, 2009), 119.

¹⁴Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Indeks, 2010), 11.

pelaksanaan kurikulum. Beberapa guru juga menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin dengan pimpinan sering kali bersifat satu arah, sehingga inisiatif dari warga sekolah tidak mendapat tanggapan yang memadai.¹⁵

Konsep trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara menjadi salah satu jawaban mendasar untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada serta menciptakan iklim yang kondusif di sekolah. Oleh karena itu konsep ini menekankan bahwa pemimpin pendidikan, khususnya kepala sekolah, tidak hanya bertugas mengatur atau mengawasi, tetapi juga menjadi sumber inspirasi, penggerak, dan pendukung dalam menciptakan budaya sekolah yang positif dan partisipatif.¹⁶ Implementasi trilogi ini terbukti efektif dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, menyelesaikan konflik internal, meningkatkan motivasi guru, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Sebab, konsep *tut wuri handayani* (di belakang memberi bimbingan-momong) dan *ing madyo mangun karso* (di tengah memberi semangat-among) tidak akan berjalan optimal bila tanpa ada *ing ngarso sung tulodho*, yaitu pemimpin yang bertindak sebagai contoh bagi anggotanya. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam membangun komitmen guru.

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan seluruh sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Kepemimpinannya menjadi salah satu faktor kunci dalam mendorong tercapainya visi, misi, tujuan, serta sasaran sekolah melalui pelaksanaan program-program yang dirancang secara sistematis dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan manajerial, strategi yang tepat, serta gaya kepemimpinan yang efektif guna

¹⁵Diyan Nur Rakhmah Zamjani, Irsyad; Lukman Solihin, Teguh Supriadi, Ihya Ulumuddin, Indah Pratiwi, *Laporan Penelitian Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan Pusat Penelitian Kebijakan Tahun 2020*, "Dampak Regulasi Terhadap Peningkatan Mutu Pembelajaran", *Jurnal Pendidikan*, 62.

¹⁶Suyatno, "The implementation of Ki Hadjar Dewantara's Leadership Trilogy in School Management", *Journal of Social Studies Education Research*, Vol. 10, No. 3, (2019): 276–291.

meningkatkan kualitas sekolah, khususnya dalam mendukung kinerja para guru.¹⁷ Kepemimpinan kepala sekolah sering kali mengingatkan pada sosok bapak pendidikan nasional, Ki Hajar Dewantara. Beliau merupakan tokoh bangsa yang memiliki kepedulian besar terhadap dunia pendidikan. Gagasannya tentang trilogi pendidikan mencakup memberi teladan di depan, membangun semangat di tengah, dan memberikan dorongan dari belakang. Konsep ini sangat relevan dan layak diadopsi oleh kepala sekolah dalam memimpin seluruh elemen sekolah, khususnya dalam menumbuhkan komitmen para guru demi mendorong kemajuan dan perkembangan institusi pendidikan.

Sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Taman Siswa, sesungguhnya telah memiliki sistem nilai yakni *ing ngarsa sung tulada, ing madya, mangun karsa* dan *tut wuri handayani*. Dalam praktiknya, sistem nilai tersebut pada kenyataannya belum dapat dilaksanakan secara optimal oleh kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: *Pertama*, situasi dan kondisi saat ini berbeda dengan saat nilai-nilai tersebut dilahirkan; *kedua*, belum adanya persepsi dan pemahaman yang sama mengenai nilai-nilai trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di antara para kepala sekolah SMK Tamankarya; *ketiga*, adanya tuntutan dan kebutuhan ekonomi; dan *keempat*, pengaruh kemajuan zaman.¹⁸

Kepala sekolah berperan sebagai manajer yang dituntut memiliki kemampuan manajerial guna mewujudkan sekolah yang efektif. Oleh karena itu, posisi kepala sekolah tidak dapat diamahkotai kepada sembarang orang.¹⁹ Kepala sekolah sebagai pemimpin yang berhubungan langsung dengan sekolah harus mampu melaksanakan peran dan fungsinya untuk mendukung seluruh kegiatan sekolah yang dipimpinnya.

¹⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 90.

¹⁸Ki Sunarno Hadiwijoyo, *Perguruan Tamansiswa dalam Perspektif Perjuangan*, (Yogyakarta: Percetakan Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa, 2008), 87.

¹⁹Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana pengembangan Sekolah/Madrasah* Cet. V, (Jakarta: Kencana, 2015), 39.

SMK Taman Karya Madya Yogyakarta sebagai salah satu lembaga pendidikan kejuruan memiliki tantangan tersendiri dalam membangun komitmen guru. Komitmen guru sangat diperlukan untuk menghadapi tuntutan pendidikan yang menekankan pada kualitas pembelajaran, kompetensi siswa, dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan dunia kerja. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa seringkali kepala sekolah mendapatkan kendala dalam menjaga konsistensinya sebagai pemimpin. Kondisi tersebut berakibat pada: *Pertama*, nilai-nilai trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara belum dapat dilaksanakan secara optimal. *Kedua*, model kepemimpinan kepala sekolah belum ada yang kongrit, *Ketiga*, keunggulan dan *branding* layanan pendidikan kurang mempunyai daya tarik. *Keempat*, adanya kendala sekolah mewujudkan karakter Ketamansiswaan. Kesemuanya itu menjadi penyebab seolah-olah tidak ada bedanya dengan sekolah yang lain. Akhirnya masyarakat mempunyai anggapan menyekolahkan anaknya di sekolah Perguruan Tamansiswa tidak ada perbedaannya dengan menyekolahkan di sekolah lain. Bahkan, ketika sekolah di luar Perguruan Tamansiswa dapat berkembang lebih baik dan bermutu masyarakat lebih memilih sekolah di luar Tamansiswa.

Kepala sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Tamansiswa perlu mengupayakan berbagai cara untuk mengembalikan kejayaan dan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, salah satunya dengan meningkatkan mutu layanan pendidikan dan kualitas lulusan melalui pengembangan model kepemimpinan berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara. Kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berbasis pada nilai-nilai budaya dan pendidikan yang relevan. Dengan mengimplementasikan kepemimpinan berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, kepala sekolah di SMK Taman Karya Madya Yogyakarta dapat membangun komitmen guru secara lebih efektif. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah bertindak sebagai teladan, penggerak, dan pemberi dorongan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Penelitian ini mengkaji bagaimana model kepemimpinan berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dapat diterapkan secara optimal untuk membangun komitmen guru, serta mengidentifikasi implikasi dari model dan strategi trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam konteks SMK Taman Karya Madya Yogyakarta. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, penerapan model dan strategi trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan kinerja guru, serta mendorong pencapaian tujuan pendidikan di SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, maka lembaga pendidikan tamansiswa SMK Taman Karya Madya Yogyakarta menjadi sangat menarik untuk diteliti, khususnya dalam hal melihat dan mengkritisi ide-ide yang terkandung dalam trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara yang dijadikan nilai-nilai dalam kepemimpinan kepala sekolah. Di samping itu penelitian ini ingin melihat model, strategi dan implikasi kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara menjadi hal yang signifikan untuk diteliti. SMK Taman Karya Madya Yogyakarta dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan bagian dari lembaga pendidikan Taman Siswa, yang berakar kuat pada ajaran Ki Hajar Dewantara.

Ketertarikan ini disebabkan karena SMK Taman Karya Madya Yogyakarta, sebagai salah satu lembaga pendidikan kejuruan yang memiliki peran penting dalam mencetak tenaga terampil di bidangnya, menghadapi tantangan besar ketika pernah mengalami tutup sekolah atau tidak aktif status sekolah. Fenomena sekolah tutup ini disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain masalah manajerial, keterbatasan sumber daya, serta perubahan kebijakan pendidikan yang mempengaruhi kelangsungan operasionalnya. Dampak dari sekolah tutup tersebut tidak hanya dirasakan oleh siswa yang terdampak dalam proses pembelajaran, tetapi juga oleh masyarakat yang membutuhkan tenaga terampil siap pakai di berbagai sektor.

Namun, setelah melakukan evaluasi dan perbaikan internal, SMK Taman Karya Madya Yogyakarta berusaha untuk bangkit kembali dengan tujuan untuk melanjutkan misi pendidikan kejuruan yang lebih berkualitas. Proses pendirian kembali sekolah ini melibatkan upaya perbaikan dalam kepemimpinan, peningkatan kualitas tenaga pendidik, serta pemenuhan fasilitas yang sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku. Sekolah ini juga berupaya menjalin kemitraan dengan dunia industri untuk memastikan relevansi kurikulum yang diajarkan dan meningkatkan keterampilan siswa sesuai dengan kebutuhan.

Dengan berdirinya dan pengaktifan kembali SMK Taman Karya Madya, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi perkembangan pendidikan kejuruan di Yogyakarta, serta memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang terampil dan kompeten di era industri. Namun, tantangan dalam pemulihian kepercayaan masyarakat dan peningkatan kualitas pendidikan tetap menjadi fokus utama yang harus dihadapi oleh pihak manajemen sekolah. Penelitian ini menarik karena jarang ditemui sekolah yang pernah mengalami tutup atau tidak aktif kemudian bisa buka atau aktif kembali proses pendidikan, tentunya ada model kepemimpinan dan strategi dalam proses berjalannya sekolah tersebut.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, sehingga pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di SMK Taman Karya Madya Ngemplak Yogyakarta?
2. Bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di SMK Taman Karya Madya Ngemplak Yogyakarta?
3. Bagaimana implikasi model dan strategi kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembentukan komitmen guru SMK Taman Karya Madya Ngemplak Yogyakarta?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Penelitian ini bertujuan agar memberikan analisis tentang kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di lembaga pendidikan Majlis Taman Luhur Tamansiswa, langkah-langkah kepemimpinan kepala sekolah berbasis pada trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara diharapkan dapat menemukan bentuk kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, humanistik, kekinian, tetapi tidak menghilangkan kodrat alam.

Studi ini juga bertujuan untuk menganalisis model kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di SMK Taman Karya Madya Ngemplak Yogyakarta dan implikasi model dan strategi kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembentukan komitmen guru SMK Taman Karya Madya Ngemplak Yogyakarta. Kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis trilogi pendidikan Ki hajar Dewantara menawarkan kekuatan komitmen guru berupa bentuk among pola pembimbingan guru dengan cara menutun untuk berkembang yang memiliki kemampuan dengan memperhatikan jati diri seorang guru dalam berkreasi, berkarya.

Berdasarkan dari tujuan di atas, penelitian ini berkontribusi sebagai berikut:

1. Bagi akademisi, studi ini dapat memperkaya model-modek kepemimpinan kepala sekolah berbasis pada pemikiran Ki Hajar Dewantara. Penelitian ini diharapkan bisa menyumbang pemikiran yang nyata dalam kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam membangun komitmen guru.
2. Secara teoretis, studi ini dapat membangun komitmen guru melalui pengaruh teoritis, metodologis, dan empiris terhadap kepentingan akademik di bidang pendidikan, khususnya tentang kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara.
3. Secara praktis kajian ini berguna bagi para pencinta ilmu kepemimpinan pendidikan yang menggali dan mengkoneksikan pemikiran Ki Hajar Dewantara dalam konteks perkembangan

komitmen organisasi guru. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model-model kepemimpinan sekolah dan meningkatkan komitmen guru dalam manajemen pendidikan di sekolah menengah dan stakeholder yang terkait.

D. Kajian Pustaka

Sejauh penelusuran peneliti, penelitian terdahulu yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah terdapat di beberapa studi karya ilmiah seperti artikel jurnal, buku, penelitian fenomenologi, disertasi akademik, dan karya ilmiah lainnya. Kontribusi dan originalitas penelitian ini terletak pada integrasi filosofi pendidikan Ki Hajar Dewantara (selanjutnya disebut KHD) ke dalam kajian kepemimpinan kepala sekolah, yang selama ini lebih banyak ditelaah dalam perspektif manajemen modern Barat atau nilai religius Timur Tengah. Penelitian terdahulu umumnya menyoroti gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, atau spiritual, tetapi belum secara eksplisit menghubungkannya dengan trilogi pendidikan KHD beserta prinsip turunannya seperti *Trimong, Tri Sakti Jiwa, Trikon, dan Trino*.

Dengan menempatkan penelitian dalam konteks SMK Taman Karya Madya Ngemplak Yogyakarta, studi ini memberikan kontribusi baru berupa pemaknaan kepemimpinan yang humanis, partisipatif, dan berakar pada kearifan lokal. Hal ini tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberi rekomendasi praktis bagi kepala sekolah dalam membangun komitmen guru yang sesuai dengan budaya bangsa. Harapannya, disertasi ini dapat menyumbangkan kebaharuan yang dapat berkontribusi, baik secara teoritis maupun secara praktis.

Secara garis besar, terdapat tiga aspek dalam penelitian terdahulu yang membahas kepemimpinan kepala sekolah. Aspek *pertama* adalah studi-studi yang menyatakan bahwa terdapat batasan kewenangan atau peran kepala sekolah dalam membangun kepemimpinan yang efektif. Batasan tersebut mencakup terbatasnya otonomi dalam pengambilan keputusan, adanya intervensi dari pihak eksternal, serta kurangnya pelatihan kepemimpinan yang relevan.

Sebagai contoh, terbatasnya otonomi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tampak ketika seorang kepala sekolah ingin mengadakan program pelatihan keterampilan industri berbasis kebutuhan lokal melalui kerja sama dengan bengkel otomotif di sekitar sekolah. Namun, rencana inovatif tersebut tidak dapat direalisasikan karena kebijakan Dinas Pendidikan mewajibkan semua program mengikuti petunjuk teknis bantuan pusat dan tidak diperkenankan keluar dari skema yang telah ditentukan. Dampaknya, kepala sekolah kehilangan inisiatif untuk membuat terobosan lokal, guru menjadi pasif karena hanya mengikuti program “atasan”, dan motivasi siswa.

Adanya intervensi pihak eksternal seperti, yayasan mengatur langsung rotasi guru, pemilihan kurikulum tambahan, bahkan menentukan siapa yang harus menjadi wakil kepala sekolah tanpa mempertimbangkan hasil evaluasi kepala sekolah atau kebutuhan internal sekolah. Dampaknya, Kepala sekolah tidak memiliki kewenangan penuh dalam membangun tim yang solid, merasa tersandera oleh keputusan yayasan, dan kesulitan membangun budaya sekolah yang sesuai dengan visi pendidikan berbasis nilai Ki Hajar Dewantara tentang kemandirian dan partisipasi warga sekolah.

Kurangnya pelatihan kepemimpinan yang relevan, seperti kepala SMK diangkat dari guru produktif tanpa latar belakang manajerial. Ia hanya mengikuti diklat dasar kepemimpinan yang berisi teori manajemen sekolah umum dan tidak pernah mendapatkan pelatihan tentang *coaching*, komunikasi transformatif, atau pengelolaan konflik. Akibatnya, saat menghadapi guru yang tidak disiplin atau saat program gagal berjalan, kepala sekolah cenderung menghindar atau menyalahkan guru. Implikasinya, budaya sekolah menjadi kaku dan hierarkis, guru tidak terinspirasi, serta tidak terbentuk semangat kolektif. Tidak tampak nilai-nilai *ing madya mangun karsa* atau *tut wuri handayani* dalam praktik kepemimpinannya.

Contoh di atas menunjukkan bahwa terbatasnya otonomi kepala sekolah dapat menghambat kreativitas dan inovasi. Intervensi dari pihak eksternal melemahkan peran kepala sekolah sebagai

pemimpin transformatif. Sementara itu, ketiadaan pelatihan yang relevan menyebabkan rendahnya kapasitas kepemimpinan yang bersifat moral dan edukatif. Sagala melalui studinya tentang Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan menyoroti bahwa ketidakseimbangan antara tanggung jawab dan kewenangan menyebabkan kepala sekolah mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan mutu pendidikan, khususnya ketika mereka tidak diberi ruang untuk memilih guru, mengelola anggaran secara fleksibel.²⁰ Penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kewenangan struktural dan kapasitas individual yang dimiliki oleh kepala sekolah. Namun, dalam praktiknya, berbagai studi mengungkapkan adanya batasan peran dan kewenangan yang berdampak pada rendahnya daya dorong kepemimpinan mereka terhadap perubahan dan inovasi sekolah.

Lebih lanjut, Mahlan dalam penelitiannya di beberapa sekolah menengah menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi sejumlah kendala dalam proses pemberdayaan guru. Kendala tersebut terutama muncul akibat adanya regulasi yang kaku, sehingga ruang gerak kepala sekolah untuk melakukan inovasi dan pengembangan sumber daya manusia menjadi terbatas. Selain itu, kurangnya dukungan terhadap program pelatihan kepemimpinan lanjutan bagi para guru maupun kepala sekolah menyebabkan rendahnya kapasitas mereka dalam mengelola dinamika organisasi sekolah secara efektif.²¹

Sebelum Sagala dan Mahlan, Mulyasa telah mengkaji kepemimpinan kepala sekolah yang professional, Mulyasa menemukan bahwa kepala sekolah seringkali menghadapi batasan dalam pengambilan keputusan strategis karena intervensi dari otoritas yang lebih tinggi, seperti dinas pendidikan. Hal ini

²⁰Syaiful Sagala, "Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren", *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 22, No. 2, (2015): 20–25.

²¹Hamini Mahlan dkk, "Peran Kepemimpinan Dalam Perspektif Majajemen Mutu Terpadu (Mmt) Strategi Inovatif Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan: Manajemen Mutu Terpadu, Kepemimpinan, Mutu Pendidikan, Evaluasi Sekolah", *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, Vol. 15, No. 2, (2025):16.

membatasi otonomi kepemimpinan yang dibutuhkan untuk membangun iklim sekolah yang sehat dan inovatif.²² Kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh ruang otonomi yang dimilikinya dalam menjalankan peran manajerial dan strategis. Dalam konteks ini, Mulyasa menjelaskan bahwa batasan-batasan tersebut menghambat kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan yang inovatif dan responsif terhadap tantangan pendidikan.

Selaras dengan pendapat E Mulyasa, Sergiovanni melakukan kajian tentang otonomi dalam kepemimpinan sekolah sangat penting untuk membangun budaya organisasi yang sehat dan pembelajaran yang berkelanjutan. Ketika kepala sekolah diberi kewenangan untuk memimpin berdasarkan nilai dan visi institusi, maka mereka lebih mampu menggerakkan guru dan staf dalam semangat kolektif.²³

Tidak jauh berbeda dengan Sagala dan E Mulyasa, Rizalie menyebutkan dalam kajiannya bahwa sistem birokrasi yang terlalu sentralistik seringkali melemahkan posisi kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran. Hal ini berdampak pada terbatasnya ruang gerak dalam membangun komitmen dan budaya kerja profesional di lingkungan sekolah.²⁴ Temuan Sagala, E. Mulyasa, Mahlan dan Sergiovanni, Rizallie yang menekankan pentingnya otonomi kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Tanpa kebebasan strategis, kepala sekolah sulit memimpin dengan efektif, dan pada akhirnya akan berdampak pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Kajian-kajian tersebut memperkuat argumen bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh kapasitas

²²Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosdakarya, 2009), 139.

²³Sergiovanni, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn & Bacon. 2006), 76.

²⁴Ahmad Muhyani Rizalie, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah dan Madrasah Tingkat Menengah Atas (Studi Multi Kasus Pada SMAN 1, SMKN 2 dan MAN 1 Kandangan Kabupaten Hulu Sungai Selatan)’ (Universitas Negeri Malang, 2016).

personal, tetapi juga oleh sejauh mana sistem pendidikan memberikan kewenangan, fleksibilitas, dan dukungan kebijakan. Maka dari itu, penting adanya reformulasi sistem manajerial sekolah yang mendukung otonomi kepala sekolah untuk mewujudkan kepemimpinan responsif terhadap corak sekolah terutama nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujdkan kebutuhan sekolah.

Aspek *kedua* adalah studi-studi terdahulu yang berargumentasi bahwa terdapat perluasan peran dan kewenangan kepala sekolah dalam mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah. Studi ini menekankan bahwa kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi guru, meningkatkan mutu pembelajaran, membangun budaya sekolah yang positif, serta menjalin kemitraan strategis dengan berbagai pihak. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang proaktif, partisipatif, dan berbasis nilai memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja institusi. Argumentasi tersebut terdapat pada beberapa karya dari para sarjana, antara lain: Leithwood, K Harris, Sumantri, Gardner, dan Edward Sallis.

Leithwood, dalam konsep *transformational leadership*, menyatakan bahwa kepemimpinan yang memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk mengembangkan inovasi, mendesain ulang organisasi, dan memotivasi guru secara internal terbukti mampu mendorong peningkatan komitmen, kolaborasi tim, serta hasil belajar peserta didik.²⁵ Pengembangan inovasi dilakukan melalui peluncuran program pembelajaran berbasis riset dan proyek (*project-based learning*) yang mengintegrasikan lintas mata pelajaran serta isu-isu nyata dari lingkungan sekitar. Setiap kelas diberi tantangan proyek tahunan yang melibatkan kerja sama antara siswa dan guru.

Desain ulang organisasi sekolah dilakukan dengan merombak struktur kerja menjadi lebih kolaboratif, antara lain melalui

²⁵Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. “Seven Strong Claims About Successful School Leadership”, *Journal School Leadership and Management, Universities and Research Institutions In United Kingdom*, Vol. 40, No. 1, (2020): 20-25.

pembentukan tim kurikulum lintas disiplin yang terdiri dari guru berbagai jurusan. Wewenang dalam menyusun perangkat ajar, melakukan evaluasi, dan merefleksikan hasil belajar diberikan kepada tim ini secara kolektif. Dengan demikian, guru tidak lagi bekerja secara individual, melainkan dalam kelompok kerja yang saling mendukung. Motivasi internal guru ditumbuhkan melalui penerapan sistem apresiasi non-material, seperti pemberian pengakuan dalam forum guru, kesempatan studi banding, serta pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan sekolah.

Sumantri menyatakan bahwa penerapan kebijakan otonomi sekolah telah memperluas peran kepala sekolah dari sekadar pengelola teknis menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), yang memungkinkan kepala sekolah terlibat secara aktif dalam perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, dan penciptaan budaya inovasi di sekolah.²⁶ Dalam konteks perencanaan strategis, kepala sekolah dapat menginisiasi penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) melalui forum musyawarah tahunan yang melibatkan guru, komite sekolah, dan siswa, sehingga menghasilkan visi kolektif seperti "Mewujudkan Sekolah Inovatif Berbasis Kolaborasi dan Karakter," dengan fokus utama pada literasi, teknologi, dan karakter. Seluruh program sekolah pun diarahkan berdasarkan visi tersebut, yang mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab kolektif di kalangan guru. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kepala sekolah melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja dan minat guru untuk mendukung rotasi peran, serta membentuk tim pelatihan internal seperti Tim Penggerak Pembelajaran guna memperkuat kapasitas profesional melalui pelatihan seperti *workshop* pembelajaran. Langkah ini berhasil membangun semangat baru dan budaya kerja yang lebih kolaboratif. Adapun dalam menciptakan budaya inovasi, kepala sekolah mengembangkan forum *Friday Sharing*, di mana guru mempresentasikan ide pembelajaran kreatif yang kemudian diuji coba dan dikembangkan secara tim.

²⁶ Sumantri. S, *Prilaku Organisasi*. (Bandung: Universitas Padjadjaran, 2012), 80-83.

Inisiatif ini membentuk ekosistem pembelajaran yang saling menginspirasi dan meningkatkan kualitas proses serta hasil belajar siswa.

Gardner fokus mengkaji tentang kepala sekolah yang diberi kewenangan dalam menyusun program pengembangan sekolah dan mengelola anggaran terbukti lebih mampu mendorong partisipasi aktif dari guru dan siswa, serta menciptakan iklim pembelajaran yang adaptif terhadap perkembangan zaman.²⁷ Dengan demikian, kewenangan yang lebih besar dalam penyusunan program tidak hanya meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga mendorong terciptanya budaya partisipatif yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara lebih optimal.

Edward melakukan kajian yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang diberi otonomi lebih besar dalam pengambilan keputusan strategis memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja akademik dan iklim sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah yang mampu mengelola visi bersama dan memberdayakan guru terbukti dapat membawa perubahan positif yang berkelanjutan.²⁸ Pengelolaan visi dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan guru, staf, siswa, dan komite sekolah dalam penyusunan visi institusi yang berlandaskan nilai-nilai trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara. Visi yang dihasilkan, yaitu menumbuhkan sekolah sebagai ruang merdeka belajar yang menuntun tumbuhnya budi pekerti, keterampilan, dan jiwa gotong royong melalui nilai-nilai Tamansiswa, menjadi landasan utama dalam pengembangan kurikulum, program kesiswaan, serta budaya organisasi sekolah. Dalam upaya memberdayakan guru, kepala sekolah melibatkan guru dalam perumusan kurikulum berbasis projek lokal seperti projek budaya dan kewirausahaan berbasis potensi daerah serta membentuk kelompok kerja guru kolaboratif (KGGK) untuk merancang, melaksanakan, dan merefleksikan pembelajaran secara kolektif. Kepala sekolah juga memberikan

²⁷ Gardner, *On leadership*, (New York: The Free Press, 2000), 63-66.

²⁸ Edward Sallis, *Total Quality Managemen In Education*, (Jogjakarta: Eresco, 2008), 92-93.

ruang seluas-luasnya bagi guru untuk berinovasi, dengan tetap memberikan arahan dan dukungan sesuai semangat *Tut Wuri Handayani*. Dampaknya terlihat dari meningkatnya rasa kepemilikan guru terhadap program sekolah, meningkatnya kolaborasi antarguru serta tumbuhnya budaya sekolah yang hidup dan kontekstual, tercermin dari keterlibatan aktif siswa dalam kegiatan kreatif berbasis budaya lokal seperti pagelaran seni dan proyek kewirausahaan.

Argumentasi dari Leithwood, K Harris, Sumantri, Gardner, dan Edward Sallis dapat ditarik benang merahnya, peneliti menelusuri benang merahnya dengan studinya Leithwood bahwa kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu mengambil keputusan strategis dan menciptakan kondisi organisasi yang mendukung pembelajaran. Senada dengan itu, Harris menyatakan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan guru dan mendorong kolaborasi memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja akademik siswa. Lebih lanjut, Sumantri menambahkan bahwa otonomi kepala sekolah dalam merancang program, mengelola anggaran, dan menentukan arah kebijakan sekolah memungkinkan terciptanya lingkungan yang lebih responsif terhadap kebutuhan lokal dan lebih adaptif. Sementara Gardner turut memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa pimpinan pendidikan yang visioner adalah mereka yang mampu menginspirasi komunitas sekolah untuk bersama-sama mengejar keunggulan. Sementara itu, Sallis menekankan pentingnya manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, di mana kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak dalam menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan dan partisipasi semua pihak. Aspek ketiga adalah beberapa karya dari para peneliti yang mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dengan pendekatan normatif-teoritis, yaitu dengan menelaah konsep dan nilai-nilai kepemimpinan berdasarkan landasan filosofis, ideologis, dan kultural. Salah satu pendekatan yang sering digunakan dalam tipologi ini adalah trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara (*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso* dan *tut wuri handayani*), yang menekankan pentingnya keteladanan, pemberdayaan, dan dukungan

dalam kepemimpinan pendidikan. Argumentasi tersebut terdapat pada riset para sarjana diantaranya Suproyogi,²⁹ Taufikin,³⁰ Supardi,³¹ Garin Ocsela,³² Hepi Ikmal,³³ fokus mengkaji dalam perspektif kepemimpinan pendidikan Ki Hajar Dewantara, dinamika ini mencerminkan pentingnya pendekatan yang holistik, kolaboratif, dan reflektif dalam menyikapi kompleksitas pendidikan. Kepemimpinan pendidikan mendorong tumbuhnya sensitivitas kultural dan pemahaman pada nilai-nilai etika, empati, dan keadilan sosial. Pendidikan berperan penting dalam membentuk pola pikir, nilai-nilai kehidupan.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Ki Hajar Dewantara telah banyak dikaji, sebagaimana riset yang dilakukan Wawan Eko Mujito³⁴ melalui trilogi pendidikan yang ditawarkan oleh Ki Hajar Dewantara sesuai dengan keadaan alam dan perkembangan zaman. Kondisi dan sistem pendidikan yang ada di masyarakat saat ini adalah hasil dari pembelajaran dan pendidikan orang tua dan pendidik sebelumnya. Sistem pendidikan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi bangsa jika ingin menjadi sistem yang bermanfaat bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu, sebagai pendidik dan pengambil kebijakan, kita harus memahami situasi dan

²⁹Suproyogi, *Pendidikan Nilai Kebangsaan Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Perspektif Aksiologi dan Relevansinya dengan Pendidikan Generasi Muda*, (Yogyakarta: Disertasi Universitas Gaja Mada, 2017), 46.

³⁰Taufikin, *Nilai-nilai Sufi dalam Pemikiran Pendidikan Ki Hajar Dewantara*,(Yogyakarta, Disertasi Universitas Islam Indonesia, 2020), 39.

³¹Supardi, *Studi Pemikiran Ki Hajar Dewantara dan Rabindranath Tagore tentang Pendidikan yang Memerdekaan: Perspektif Sejarah dan Kebudayaan*, (Yogyakarta: Disertasi Universitas Negeri Yogyakarta, 2017), 25-61.

³²Garin Ocsela, “*Analisis Pendidikan Humanistik Ki Hajar Dewantara dalam Konsep Kurikulum Merdeka Belajar*”, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan 15, no 1(Februari 2022)*,

³³ Hepi Ikmal, *Nalar Humanisme dalam Pendidikan: Belajar dari Ki Hajar Dewantara dan Paulo Freire* (Surabaya: Nawa Litera Publishing, 2021), 64-87.

³⁴ Wawan Eko Mujito, *Konsep Belajar Menurut Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya*

dengan Pendidikan Agama Islam, (*Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. XI, No. 2014),75.

keadaan yang kita hadapi agar sistem pendidikan yang diterapkan dapat beradaptasi.

Riset yang ditulis oleh Supardi³⁵ menunjukkan bahwa Ki Hajar Dewantara memahami bahwa pendidikan adalah upaya, pedoman hidup, dan upaya kebudayaan yang berlandaskan keadaban untuk membimbing pertumbuhan anak, meningkatkan derajat kemanusiaan, mengembangkan kebudayaan, dan mencapai kesempurnaan hidup. Metode Among, prinsip taman siswa, dan konsep Trikon (*kontinu, konvergen, dan konsentris*) adalah contoh dari pendekatan pendidikan pembebasan Ki Hajar Dewantara. Salah satu tujuan utama pendidikan adalah untuk mempertahankan kemandirian manusia, mewujudkan kehidupan yang damai, dan mencapai kesatuan dalam kebenaran.

Kemudian jurnal karya dari Muthoifin³⁶ menyimpulkan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara yaitu coraknya nasional dan menyeluruh. Suatu pendidikan yang dapat membuat komitmen guru, sehingga guru dapat kreatif dan siswa tumbuh pendidikan yang tidak memaksa, pendidikan yang didasarkan pada minat dan bakat anak untuk mendapatkan pendidikan dan pengetahuan yang dapat meningkatkan derajatnya sesuai dengan keinginannya.

Lebih lanjut Aina³⁷ melakukan riset bahwa Ki Hajar Dewantara Berangkat dari sejumlah penelitian tersebut, riset ini mengambil tempat berbeda sekaligus meneruskan kajian sebelumnya, yakni mengeksplorasi praktik kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai bagian yang tidak bisa dipisahkan dari praktik keragaman sosial pada masyarakat sekolah harus mengedepankan kodrat alam dan zaman pada siswa dan guru.

³⁵ Supardi, *Studi Pemikiran Ki Hajar Dewantara dan Rabindranath Tagore Tentang Pendidikan yang Memerdekakan: Perspektif sejarah dan Kebudayaan*, (Yogyakarta: Disertasi Universitas Negeri Yogyakarta, 2017), 68.

³⁶ Muthoifin, “Pemikiran Pendidikan Multikultural Ki Hadjar Dewantara” *Jurnal Intizar*, Vol. 21, No. 2, (2015): 317.

³⁷ Ainia, “Merdeka belajar dalam Pandangan Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya bagi Pengembangan Pendidikan Karakter”, *Jurnal Filsafat Indonesia*, (2020): 95-101.

Kodrat alam dan zaman merupakan hasil pemikiran Ki Hajar Dewantara untuk menghargai dan menghormati sesama. Trilogi pendidikan berhubungan terhadap kepemimpinan kepala sekolah guna membangun komitmen guru. Dalam hal ini perilaku kepala sekolah diharuskan bisa memotivasi guru agar merasakan kepemilikan atas lembaga Tamansiswa.

Komitmen guru bisa dilihat dari sikap individu sebagai bawahan yang secara sukarela menunjukkan kesediaan untuk bekerja keras serta memiliki tekad yang kuat dalam mempertahankan keterikatannya terhadap organisasi.³⁸ Lebih lanjut dengan adanya keberadaan komitmen guru berperan sebagai instrumen strategis yang mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, karena guru yang berkomitmen cenderung memiliki loyalitas tinggi, bekerja dengan dedikasi.³⁹ Adapun sekolah memerlukan guru dengan tingkat komitmen yang tinggi agar dapat mempertahankan keberlanjutan eksistensinya serta terus meningkatkan kualitas layanan, khususnya dalam bidang pendidikan.⁴⁰

Perbaikan kualitas berkelanjutan dapat dilakukan dengan keterikatan psikologis bawahan terhadap organisasi yang mencakup dimensi emosional, rasional, dan moral. Secara emosional, bawahan merasa memiliki keterhubungan dan loyalitas terhadap komitmen organisasi; secara rasional, guru memahami dan menerima bahwa keberadaan guru di organisasi memberikan manfaat yang logis dan produktif; sedangkan secara moral, terdapat keyakinan dan kesediaan untuk menjunjung nilai-nilai, budaya, iklim kerja, serta tujuan organisasi. Ketiga aspek ini membentuk landasan bagi bawahan untuk bekerja dengan dedikasi dan keselarasan terhadap arah dan visi

³⁸Zufrie, “Meningkatkan Kinerja Melalui Komitmen dan Budaya Organisasi”, *Ecobisma Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4, No. 1, (Oktober 2019): 98-107.

³⁹Wim J. Nijhof, Margriet J. de Jong, and Gijs Beukhof, “Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, No. 6, (August 1, 1998): 243-48.

⁴⁰Liche Seniati Chairy, *Komitmen Afektif 4 'Seputar Komitmen Organisasi*, (Jakarta: Psi.UI, 2012), 4-8.

institusi.⁴¹ Untuk itu, mengkaji komitmen organisasi ini merupakan hal yang sangat penting dilakukan. Keberadaannya dipengaruhi oleh bagaimana pandangan, peranan dan kedudukan seseorang dalam sebuah organisasi. Pandangan seseorang ini berkaitan dengan persepsi atau cara pandang individu terhadap organisasi. Jika seseorang memiliki pandangan positif mengenai tujuan, nilai, dan misi organisasi, maka komitmennya terhadap organisasi tersebut cenderung lebih tinggi. Peranan seseorang ini merupakan posisi atau peran yang dijalankan oleh individu dalam organisasi juga berpengaruh.

Ketiga aspek di atas menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat memengaruhi tingkat efektivitas manajerial, iklim kerja sekolah, dan komitmen guru. Setiap aspek menggambarkan variasi dalam cara kepala sekolah memimpin, mulai dari yang terbatas oleh struktur dan regulasi, hingga yang inovatif dan transformatif, serta yang berbasis nilai-nilai budaya atau lokal seperti trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara.

Disertasi ini lahir dari pengembangan tiga tipologi yang telah dibahas sebelumnya, dan mengambil posisi sebagai bentuk nyata dari kepemimpinan pendidikan yang berakar pada pemikiran Ki Hajar Dewantara. Dalam hal ini, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi struktural, tetapi sebagai tanggung jawab intelektual dan moral untuk memberikan arah, inspirasi dalam perubahan sosial. berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah, disertasi ini menyajikan analisis yang mendalam mengenai pemikiran dan praktik kepemimpinan yang diwariskan oleh Ki Hajar Dewantara. Kepemimpinan pendidikan Ki Hajar Dewantara menempatkan guru sebagai subjek utama dalam proses pendidikan, bukan sekadar objek pengajaran. Dengan cara ini, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dan pengarah.

⁴¹Nevin Deniz, Aral Noyan, and Öznur Gülen Ertosun, “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2013): 69-70.

Dengan menyajikan analisis yang kaya terhadap konsep, praktik, dan nilai-nilai kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, disertasi ini berkontribusi dalam memperkuat basis filosofis dan etik dalam pengembangan kebijakan pendidikan nasional yang berkeadilan, humanis, dan kontekstual terhadap kebutuhan yang berada di lingkungan sekolah.

**Gambar.1.1
Konsep Penelitian Terhadap Penelitian Lainnya**



E. Kerangka Teoretis

Penelitian ini menggunakan dua konsep teori utama sebagai dasar untuk menganalisis data di lapangan, yaitu (1) teori kepemimpinan dan (2) teori komitmen organisasi. Dalam kerangka teori kepemimpinan, penelitian ini mengacu pada tiga pendekatan utama, yaitu: teori kepemimpinan dalam perspektif Islam; teori

kepemimpinan modern sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass, Leithwood, Gardner, dan Yukl; serta teori kepemimpinan dalam pandangan Ki Hajar Dewantara. Adapun dalam teori komitmen organisasi, penelitian ini mengacu pada pemikiran Gary Dessler, Victoria W. Miroshnik, serta John P. Meyer dan Natalie J. Allen yang dikenal dengan model tiga komitmen organisasi.

1. Teori Kepemimpinan

a. Kepemimpinan dalam Islam

Teori kepemimpinan dalam Islam berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah yang mengacu pada al-Qur'an, hadis, dan teladan dari kepemimpinan Rasulullah saw. serta para sahabatnya. Kepemimpinan dalam Islam memiliki istilah *Khalifah* yang terdapat dalam QS. Al-Baqarah (2): 30. Yang menjelaskan bahwa *Khalifah* atau wakil Allah di muka bumi yang bertanggung jawab untuk memakmurkan, menjaga, dan mengelola kehidupan sesuai dengan syariat Islam.⁴² Dalam kepemimpinan Islam, yang dimaksud memakmurkan adalah menciptakan kesejahteraan dan kebaikan bagi seluruh makhluk di bumi. Menjaga yaitu melindungi bumi dari kerusakan, baik moral, sosial, maupun lingkungan. Sementara itu, mengelola kehidupan sesuai syariat Islam dengan memegang teguh nilai-nilai keadilan, kejujuran, dan kepemimpinan yang amanah.

1) Teori Kepemimpinan Uswatun Hasanah (Keteladanan)

Kepemimpinan Rasulullah saw. tidak dapat dipisahkan dari peran beliau sebagai pemimpin spiritual sekaligus pemimpin umat. Inti dari kepemimpinan beliau terletak pada keteladanan. Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, beliau senantiasa mengedepankan *Uswah al-Hasanah*, yaitu memberikan contoh nyata kepada para sahabat dan pengikutnya dalam setiap aspek kehidupan.

Rasulullah saw. telah meletakkan dasar yang kokoh bagi pembangunan peradaban baru manusia di bumi yang sesuai dengan

⁴² Abdurrahman al-Asy'ary, *Al-Qur'an dan Terjemahannya dilengkapi Metode Tahfidz (QTA) Terjemah Per Kata, Asababun Nuzul, Hukum Tajwid dan Indeks Ayat*, (Bogor: Lembaga Percetakan al-Qur'an Kemenag RI, 2014), 6.

fitrah manusia, seperti yang telah Allah jelaskan dalam firmanNya “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu...*” (QS. Al-Ahzab (33): 21). Rasulullah adalah teladan utama dalam kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin harus memberikan contoh terbaik dalam setiap aspek kepemimpinan, termasuk kesederhanaan, kejujuran, kasih sayang, dan keadilan. Keteladanan yang baik dalam segi keberanian, kesabaran, dan keteladanan menghadapi bencana.

2) Teori Kepemimpinan Amanah (Tanggung jawab)

Teori Kepemimpinan Amanah dalam Islam menekankan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah yang diberikan oleh Allah kepada seseorang untuk memimpin umat atau masyarakat, dan pemimpin harus menjalankan tugas ini dengan penuh tanggung jawab dan integritas. Dalam Islam, amanah memiliki makna yang sangat dalam dan mencakup segala bentuk tanggung jawab. Amanah dalam firman Allah swt. dalam QS. an-Nisa (4): 58, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dipandang sebagai amanah besar yang harus dipertanggungjawabkan, baik kepada manusia maupun kepada Allah swt.⁴³ Mengapa Rasul saw. juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan baik di dunia maupun di akhirat. Nabi bersabda: “Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (HR. Bukhori).⁴⁴

Nabi Muhammad Ssaw. juga bersabda: "Apabila amanah disiasakan maka tunggulah saat kehancuran. Waktu itu ada seorang shahabat bertanya: apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu wahai Rasulullah? Beliau menjawab: apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya" (HR. Bukhori).⁴⁵

⁴³Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: PT. Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), 195-197.

⁴⁴Muslich Shabir, *Terjemah Riyadhus Shalihin, jilid 1*, (Semarang: Karya Toha Putra, 2004), 335.

⁴⁵Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, Cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), 57.

3) Teori Kepemimpinan Syura (Musyawarah)

Teori kepemimpinan syura yaitu pemimpin diharuskan mendengarkan pendapat orang lain. Konsep syura menekankan bahwa seorang pemimpin harus melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Ini berbeda dengan kepemimpinan otoriter yang mengandalkan keputusan sepihak tanpa melibatkan atau mendapatkan persetujuan dari pihak lain yang terkait.

Syura atau Musyawarah yang terdapat dalam al-Qur'an "Dan (bagi) orang-orang yang menerima seruan Tuhan dan mendirikan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka..." (QS. Asy-Syura (42): 38) yang menjelaskan bahwa pemimpin dalam Islam diharuskan mendengarkan pendapat orang lain melalui musyawarah sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Musyawarah yang tertuang dalam ayat ini yaitu anjuran untuk berunding terlebih dahulu sebelum memulai sebuah urusan, dan tidak melakukan urusan tersebut secara terburu-buru, karena perlu adanya musyawarah atau kesepakatan bersama dalam sebuah urusan.⁴⁶ Musyawarah dalam menetapkan keputusan yang berkaitan dengan kehidupan berorganisasi dan bermasyarakat. Musyawarah dalam konteks mengeluarkan atau mengajukan pendapat pada persoalan-persoalan tertentu dengan anggota masyarakat, termasuk di dalamnya dalam hal berorganisasi. Allah memberikan kebebasan dalam musyawarah untuk kreatifitas berfikir hambanya untuk berijihad menemukan mufakad yang sesuai dengan kondisi sosial-kultural.

b. Teori Kepemimpinan Bernard M. Bass

Bernard M. Bass menjelaskan teori kepemimpinan transformasional yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan lebih condong pada timbal balik dan berdasarkan pada kepercayaan. Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi, memotivasi, dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan yang lebih

⁴⁶Ahmad Agis Mubarak, "Musyawarah dalam Perspektif Al-Qur'an: Analisis Tafsir al-Maraghi, Al-Baghawi dan Ibnu Katsir," *Jurnal Maghza*, , Vol. 4, No. 2, (Januari-Juni 2019): 154-155.

tinggi dengan cara yang inovatif dan visioner. Dalam model kepemimpinan transformasional menjadikan hubungan antara pemimpin dan bawahan saling berinteraksi dengan dua arah di mana kedua belah pihak saling mempengaruhi dan memberikan kontribusi.⁴⁷ Karakteristik dari kepemimpinan tersebut tergantung pada standar perilaku, nilai, dan moral dari individu pemimpin. Pemimpin memberi janji dan imbalan untuk kinerja yang baik atau ancaman dan hukuman untuk kinerja yang buruk kepada bawahan. Pemimpin meluaskan dan mengangkat minat bawahan dengan memberikan motivasi dan perhatian yang tinggi dan juga dengan membangkitkan kesadaran bagi bawahan. Situasi ini menunjukkan kecenderungan dari pemimpin dan bawahan untuk melihat satu sama lain sebagai kolega atau teman sejauh dan di antara mereka memiliki kerja sama yang kuat. Pada disertasi ini, peneliti mencoba untuk membuat refleksi diri kepemimpinan peneliti berdasarkan definisi kepemimpinan menurut Bass.

Kepemimpinan transformasional akan berimplikasi pada pemimpin sebagai panutan, membuat karyawan lebih percaya diri, berusaha menciptakan kreativitas melalui terobosan-terobosan baru, dan mampu mengembangkan potensi karyawan.⁴⁸ Implikasi kepemimpinan transformasional tentunya melalui beberapa proses di antaranya: *Pertama*, pemimpin menjadi figur panutan. Hal ini akan berimplikasi pada psikologi pemimpin yang akan terus belajar guna memberikan keilmuan baru terhadap pengikut. Keilmuan baru yang bersifat solutif menjadi modal dalam menggerakkan organisasi. Figur panutan juga berimbang pada pemimpin akan mudah dalam menetapkan arah organisasi mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Konsep ini tentunya selaras dengan elemen kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah organisasi.

⁴⁷ Bernard M. Bass, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New Jersey: Mahwah, 2006), 10.

⁴⁸ Glenda Avilla, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol. 10 No. 1 (Maret 2017): 129-140.

Kedua, menciptakan kreativitas terhadap hal-hal baru. Proses ini dapat diwujudkan melalui pengembangan SDM yang ada di lembaga. Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak internal organisasi dan pihak eksternal organisasi. Tujuan pelatihan tersebut tentunya berorientasi mengasah kemampuan anggota dengan harapan dapat diaplikasikan untuk mendukung jalannya roda organisasi. Usaha untuk mengembangkan SDM tidak hanya melalui pelatihan, tetapi studi banding menjadi salah satu alternatif proses tersebut. Pemilihan dan pemilihan lembaga yang dijadikan tujuan studi banding tentu menjadi tahapan yang krusial. Pemilihan objek yang tepat harus relevan dengan tujuan studi banding tersebut, misalkan studi banding di lembaga atau organisasi yang memiliki prestasi cukup signifikan.

Ketiga, mengembangkan potensi guru. Dalam tahapan ini kepala sekolah berusaha memberikan wewenang dan kepercayaan kepada bawahan untuk diberi posisi tertentu. Pemberian posisi sebagai wahana mengembangkan potensi sekaligus untuk melihat (tolak ukur) sejauh mana potensi yang dimiliki oleh bawahan selama proses pelatihan, studi banding, dan kinerja selama ini. Jadi, ada tiga tahapan yang bisa dijadikan alternatif dalam mencapai tujuan organisasi melalui peran pemimpin transformatif, yaitu menetapkan arah tujuan melalui penetapan visi misi, pengembangan sumber daya manusia, dan tolok ukur evaluasi kinerja bawahan melalui pemberian wewenang.

Menurut Bass kepemimpinan transformasional mengilhami para pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan sasaran organisasi, memberikan tantangan kepada mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas pengikutnya melalui pembinaan, bimbingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan.⁴⁹

Suwanto yang mengutip pendapat Bass bahwa dimensi transformasional mengacu pada elemen-elemen utama yang membentuk kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan

⁴⁹Bernad M. Bass, *Transformational Leadership*, 10

yang bertujuan menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi individu maupun organisasi menuju perubahan positif. Berikut adalah dimensi transformasional *Idealized Influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi teladan), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), *Individualized Consideration* (perhatian individual).⁵⁰ Kepemimpinan transformasional dianggap sangat relevan untuk diterapkan pada organisasi sekolah. Pada penelitian secara detail, mengelaborasi model kepemimpinan transformasional dengan empat dimensi yakni: pengaruh ideal, inspirasional motivasional.

Sebenarnya, telah banyak literatur yang menyatakan bahwa dalam situasi di mana terdapat perubahan disegala bidang seperti sekarang ini, gaya kepemimpinan yang dibutuhkan sebenarnya adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang berorientasi pada perubahan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja guru dalam organisasi sekolah.

Kepemimpinan transformasional berupaya mengenali dan memenuhi kebutuhan para bawahannya serta mempersiapkan bawahan untuk menjadi lebih sukses dari dirinya. Sedangkan, kepemimpinan transaksional lebih fokus pada *contingent reward* dan *management by exception*. Pada model kepemimpinan tersebut hubungan bawahan dengan atasan yang saling memotivasi.

*Leadership and therefore leadership work as used in the definition of leadership capacity means reciprocal and purposeful shared learning within a community.*⁵¹ Seorang pemimpin dalam memotivasi bawahan sangat dipengaruhi persepsi bawahan tentang sejauhmana konsekuensi kepatuhan bawahan terhadap keinginan pimpinan. Sesungguhnya, dalam bekerja, semua karyawan ingin

⁵⁰Priansa dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2013), 97.

⁵¹Lambert, L. *Leadership and Therefore the Work of Leadership as used within the Definition of Leadership Capacity Means Reciprocal, (Purposeful Learning Together In Community, 2005)*, 89.

mendapatkan kepuasan baik dari pekerjaannya maupun pendapatannya. Akan tetapi, metode pemberian kompensasi berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Banyak organisasi yang memberikan kompensasi berdasarkan kinerja, tetapi tidak sedikit pula memberikan kompensasi berdasarkan senioritas atau hierarki sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru dalam organisasi sekolah.

Seorang pemimpinan mendorong individu untuk berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi ditentukan dengan mengubah budaya organisasi atau kelompok.⁵² Dengan cara ini, kepemimpinan digunakan untuk menunjukkan jalan dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap reputasi perusahaan organisasi.

Dalam kepemimpinan, manajer mendorong bawahan untuk berpartisipasi secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, seorang pemimpin memberikan kepemimpinan untuk menentukan jalan dan tujuan organisasi.⁵³ Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap reputasi suatu organisasi. Pemimpin yang baik adalah mereka yang membantu orang lain berkembang sehingga membutuhkan pemimpin.

Seseorang yang memiliki pengaruh dalam model kepemimpinannya dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Model kepemimpinan yang banyak dibicarakan adalah model kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti yang dibahas dalam penelitian ini. Ketertarikan orang-orang untuk menelusuri, memahami dan mengaplikasikan model kepemimpinan transformasional dan transaksional,⁵⁴ sesuai dengan tuntutan jaman, perkembangan dan model kepemimpinan di

⁵²George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajeme*, alih bahasa judul asli *Principles of Management*, G.A Ticoulu (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 51.

⁵³A Dale Temple, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih bahasa judul asli *performance* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002), 58.

⁵⁴Martinis Yamin dan Maisah, *Kepemimpinan dan Manajemen Masa Depan* (Bogor: IPBPress, 2010), 74.

organisasi selain profit juga fokus pada keberlanjutan. Agar organisasi dan berkesinambungan maka sumberdaya manusianya sebagai subyek dalam organisasi menjadi titik sentralnya. Agar sumber daya manusia (SDM) dapat bergerak seirama dengan pencapaian tujuan organisasi, maka diperlukan aktor yang dapat menjadi pemimpin. Untuk menggerakkan seluruh sumberdaya dalam organisasi sangat tergantung pada indikator kepemimpinan yang dianut oleh pemimpinnya. Indikator-indikator kepemimpinan di antaranya:⁵⁵

1) Pelaksanaan kegiatan

Untuk sukses dalam kepemimpinan, seseorang harus memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi secara menyeluruh, matang, dan konsisten.

2) Bentuk-bentuk kepemimpinan

Seorang pemimpin harus mahir dalam berkomunikasi saat memberikan instruksi, petunjuk, pedoman, dan nasihat.

3) Keteladanan

Bisa memberikan keteladanan untuk mempertimbangkan pendapat bawahan agar bawahan tidak hanya diberi tugas, tetapi juga mempertimbangkan pendapat bawahan mereka.

4) Cara memotivasi

Selalu memberikan motivasi karena seseorang harus memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan karena posisinya dalam organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara tertentu sehingga guru dapat mencapai tujuan organisasi. Model kepemimpinan transformasional dapat menciptakan kesadaran guru untuk melakukan apa yang diharapkan dari seorang pemimpin. Dengan kata lain, seberapa efektif seorang pemimpin tergantung pada kemampuan kinerja guru untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan organisasi.

⁵⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada),189.

c. Teori Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Teori kepemimpinan Ki Hajar Dewantara merupakan konsep kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai moralitas, dan keteladanan. Ki Hajar Dewantara, sebagai tokoh pendidikan Indonesia, mengembangkan teori kepemimpinan yang dikenal dengan prinsip *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani*.

1) Teori *ing ngarsa sung tuladha* (di depan memberi teladan)

Ing Ngarsa Sung Tuladha, secara bahasa *Ing Ngarsa* yaitu di depan, atau orang yang lebih berpengetahuan. Sementara *tuladha* yaitu memberi contoh atau memberi teladan. Secara istilah diartikan kepala sekolah harus mampu memberikan teladan bagi dewan guru.⁵⁶ Terkait sebagai kepala sekolah yang lebih berpengetahuan dan berpengalaman, sehingga mengaplikasikan keteladanan tersebut dengan cara bersikap dan berpola pikir yang sebagaimana semestinya dalam pembelajaran.

Ing ngarsa sung tuladha, menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin yang harus memberi teladan. Kepala sekolah mampu menjadi contoh atau teladan bagi guru-guru yang dipimpinnya. Kepemimpinan tidak hanya sebatas memberikan perintah, tetapi harus menunjukkan sikap, etika dan integritas yang baik. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menginspirasi dan menunjukkan tindakan nyata, sehingga bawahan atau pengikutnya dapat meniru dan menjadikan pemimpin sebagai panutan.

Ing ngarsa sung tulada, memiliki arti saat kepala sekolah sedang posisi di depan ia harus memberikan contoh atau teladan disertai dengan tindakan yang baik, di mana di sini memiliki pemaknaan yang begitu erat mengenai kepala sekolah ialah sebagai pemimpin yang dicontoh oleh guru dan stafnya, sehingga kepala sekolah harus lebih memperhatikan segala tingkah dan perbuatannya

⁵⁶Ki Hadjar Dewantara, *Asas-asas dan Dasar-dasar Tamansiswa*, (Yogjakarta: Majelis Luhur Taman Siswa, 1966), 25.

agar menjadi contoh yang baik bagi guru dan stafnya.⁵⁷ Kepemimpinan yang teladan tidak hanya berfokus pada kemampuan untuk mengatur, mengarahkan, atau memberi instruksi kepada orang lain. Memang, seorang pemimpin diharapkan memberikan arahan dan keputusan, tetapi kepemimpinan yang sejati jauh lebih dari itu, karena jika ia hanya memberikan perintah saja tanpa memberikan teladan akan membuat pemimpin terlihat otoriter dan kurang dihormati oleh guru.

Seorang kepala sekolah yang teladan harus memiliki sikap positif yang dapat menular kepada guru-guru yang dipimpinnya. Ini berarti kepala sekolah harus berperilaku baik dalam situasi apapun, dan tidak hanya mengandalkan kekuasaan atau wewenangnya. Sikap yang baik meliputi kesabaran, kerja keras, dan pengendalian diri, yang dapat menjadi contoh bagi orang lain.

Kepala sekolah dapat mengarahkan dan memperhatikan perkembangan para guru yang dipimpinnya.⁵⁸ Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan dan kemajuan para guru di bawah bimbingannya. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa para guru terus berkembang baik dari segi kompetensi profesional, keterampilan mengajar, maupun sikap mereka dalam menjalankan tugas.

Kepala sekolah memberikan arahan dalam penerapan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan tujuan pendidikan sekolah. Kepala sekolah mengarahkan cara-cara yang lebih efektif dan inovatif dalam penyampaian materi ajar agar proses pembelajaran menjadi lebih menarik dan produktif. Selain mengarahkan, kepala sekolah juga harus memperhatikan perkembangan profesional para guru. Kepala sekolah memfasilitasi dan mendukung guru untuk mengikuti berbagai pelatihan, seminar, dan workshop yang bisa meningkatkan kemampuan mereka, baik

⁵⁷Sita Acetylena, *Pendidikan Karakter Ki Hadjar Dewantara*, (Malang: Madani 2018), 16.

⁵⁸Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, *Ki Hadjar Dewantara Pemikiran, Konsepsi, Keteladana, Sikap Merdeka I Pendidikan*, (Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa UST-Press 2013), 20.

dalam kompetensi pedagogik maupun kompetensi profesional. Kepala sekolah berperan dalam memberikan dukungan emosional dan motivasi agar guru terus semangat dalam mengajar dan mengembangkan diri. Kepala sekolah juga memperhatikan jalur karies guru dengan memberikan kesempatan untuk berkembang lebih lanjut seperti penghargaan prestasi yang dicapai.

Kepala sekolah dalam mengarahkan dan memperhatikan guru sangat penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas. Guru yang mendapat perhatian dan bimbingan yang tepat dari kepala sekolah akan merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam mengajar. Sesuai dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 58 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah memiliki kewajiban untuk mengembangkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan lainnya.⁵⁹ Dalam undang-undang tersebut menggambarkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting tidak hanya sebagai pengelola sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam mengarahkan dan memperhatikan perkembangan para guru. Dengan adanya pembinaan, arahan, dan perhatian dari kepala sekolah agar lebih baik.

Kepala sekolah harus memiliki etika yang baik, yaitu kemampuan untuk membedakan yang benar dan salah serta bertindak sesuai dengan prinsip moral yang tinggi. Etika ini mencakup banyak hal, seperti kejujuran, transparansi, keadilan, dan penghormatan terhadap hak orang lain. Kepala sekolah yang beretika akan mendapatkan kepercayaan dan respek dari guru-guru yang dipimpinnya, karena guru tahu pemimpin tersebut selalu bertindak dengan cara yang benar.

Kepala sekolah memiliki integritas yang kuat di dalam dirinya. Kepala sekolah dengan integritas yang baik tidak hanya berbicara tentang nilai-nilai moral, tetapi juga menghidupkan nilai-nilai

⁵⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang RI Nomor Nomor 20 Tahun 2003*. (Jakarta: Depdiknas. 2003).

tersebut dalam tindakan sehari-hari. Integritas berarti konsistensi antara kata-kata dan tindakan. Kepala sekolah yang memiliki integritas akan dihormati karena guru dipercaya untuk selalu bertindak dengan jujur.

- 2) Teori *Ing Madya Mangun Karsa* (di tengah membangun semangat dan motivasi)

Ing Madyo Mangun Karso, secara bahasa *Mangun karsa* berarti membina kehendak meliputi hasrat untuk mengabdikan diri terhadap cita-cita yang akan dicapai. Sementara *Ing Madya* berarti di tengah. Secara istilah diartikan kepala sekolah bukan hanya menjadi suri tauladan atau panutan yang baik bagi siswa, tetapi juga mampu memberikan dorongan dari belakang menuju keberhasilan dan menggugah semangat moral untuk lebih baik. Kepala sekolah di sini mampu mengantarkan para guru berjiwa sosial dan menyeimbangkan kemampuan berpikir dengan orang lain. Setiap manusia dalam menjalankan kehidupan memiliki kebebasan untuk berpikir dan berbuat. Seperti halnya ketika anak didik memiliki bakat, maka guru harus bisa mengembangkan bakat tersebut tanpa ada paksaan. Selain itu, ia diharuskan bisa ikut aktif dan mampu memecahkan segala persoalan pembelajaran yang ditempuh sesuai kemampuan berpikirnya.⁶⁰ *Ing madya mangun karsa* menunjukkan kepala sekolah sebagai pemimpin yang selalu berada di tengah-tengah bawahannya dan terus membangun semangat dan gagasan para guru dan stafnya dalam bekerja. Kepala sekolah mampu berbaur dengan bawahannya, tanpa merasa lebih tinggi atau lebih berkuasa. Kepala sekolah yang berada di tengah-tengah bawahannya akan lebih memahami kondisi dan permasalahan yang ada, sehingga bisa memberikan solusi yang tepat.

Sebagai contohnya seorang kepala sekolah tidak hanya duduk di ruangannya, tetapi juga turun langsung ke lapangan untuk memotivasi guru dan siswa agar terus meningkatkan kualitas pendidikan. Dasar pemikiran dari *ing madya mangun karsa* adalah bahwa seorang pemimpin harus mampu berinteraksi langsung

⁶⁰Ki Hadjar Dewantara, *Bagian Pertama Pendidikan*, (Yogyakarta: Yayasan Persatuan Taman Siswa, 2011), 165-166.

dengan orang yang dipimpinnya dan tidak hanya mengarahkan dari atas atau dari jarak jauh. Pemimpin yang berada di tengah para pengikutnya memiliki kesempatan untuk lebih memahami kondisi, perasaan, dan kebutuhan para dewan guru. Pemimpin juga lebih mudah untuk memotivasi dan membangkitkan semangat dengan cara berbicara langsung, memberi dukungan moral, serta menunjukkan bahwa kepala kesekolah peduli terhadap kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya.

Prinsip ini juga mengajarkan bahwa kepala sekolah bisa membangun rasa kebersamaan dalam kelompok. Pemimpin yang berada di tengah-tengah akan lebih mudah untuk memfasilitasi kerja sama antar anggota kelompok, menyatukan visi dan misi bersama, serta menciptakan atmosfer yang mendukung tercapainya tujuan.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan bahwa kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang memberi arah, motivasi, dan semangat kepada guru dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.⁶¹ Dalam konteks ini bisa diartikan sebagai membangun niat, semangat, dan keinginan untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah yang berada di tengah-tengah akan memberikan motivasi positif, baik secara langsung maupun melalui tindakan, untuk meningkatkan kinerja dan komitmen dewan guru. Pemimpin akan memberikan arahan yang jelas, serta semangat untuk menghadapi tantangan yang ada. Dalam konteks pendidikan, prinsip ini berarti bahwa kepala sekolah atau guru tidak hanya memberikan arahan dari luar, tetapi harus berada di tengah-tengah siswa untuk membangun semangat belajar, memberikan motivasi, serta menjalin hubungan yang lebih dekat agar proses pembelajaran lebih efektif. Hal ini sejalan dengan tujuan Ki Hajar Dewantara untuk mewujudkan pendidikan yang berorientasi pada pembentukan karakter dan kepribadian guru yang dipimpin kepala sekolah.

⁶¹ Departemen Pendidikan Nasional. *Undang-Undang RI Nomor Nomor 20 Tahun 2003*. (Jakarta: Depdiknas. 2003).

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah harus dapat menginspirasi dan memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan peserta didik.⁶² Ini sejalan dengan prinsip *Ing Madya Mangun Karsa* yang menekankan pada peran pemimpin dalam membangun semangat dan motivasi.

3) Teori *Tut Wuri Handayani* (di belakang memberikan dorongan dan dukungan)

Tut wuri handayani menunjukkan kepala sekolah adalah sebagai pemimpin yang selalu membimbing, mendukung, dan menunjukkan jalan yang benar bagi kehidupan dan pekerjaan siswanya. Prinsip ini menekankan bahwa kepala sekolah, meskipun berada di belakang atau tidak selalu terlihat di depan, tetap memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan dorongan, dukungan, dan motivasi kepada orang yang dipimpinnya.⁶³ Kepala sekolah yang mengimplementasikan *Tut Wuri Handayani* akan memberikan dukungan moral dan intelektual kepada dewan guru untuk mengembangkan kemampuannya, tetapi tidak selalu harus mengarahkan secara langsung. Kepala sekolah memberi bimbingan dan motivasi, tetapi memberikan kebebasan bagi guru untuk menemukan solusinya sendiri dalam memecahkan masalah.

Seorang kepala sekolah yang menjalankan prinsip ini tidak hanya mengarahkan atau memimpin dari depan, tetapi lebih banyak memberi dukungan di belakang untuk menguatkan para guru. Kepala sekolah membantu menciptakan lingkungan yang produktif, memberi ruang bagi guru untuk berkembang secara profesional, serta menginisiasi program yang memperkuat semangat kerja dan inovasi.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional juga mengamanatkan bahwa kepala sekolah harus berperan sebagai fasilitator, yang memberikan dorongan dan membimbing guru dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan

⁶²Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁶³Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia*, (tp: Pustaka Jaya, 1992), 83.

yang lebih baik.⁶⁴ Kalimat tersebut mengacu pada peran kepala sekolah sebagai fasilitator pendidikan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengelola administratif sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin yang memberikan dukungan moral, mengembangkan potensi guru dan siswa, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tercapainya tujuan pendidikan yang berkualitas. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut:

a) Peran Kepala Sekolah sebagai Fasilitator

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kepala sekolah diberikan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Salah satu tanggung jawab utamanya adalah berperan sebagai fasilitator. Sebagai fasilitator, kepala sekolah diharapkan tidak hanya memimpin dan mengelola sekolah secara administratif, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan yang mendukung bagi guru dan siswa dalam proses pembelajaran.

Kepala sekolah berfungsi untuk memfasilitasi berbagai kebutuhan pendidikan, baik dalam hal sumber daya (seperti fasilitas dan sarana prasarana), pengembangan profesionalisme bagi guru, maupun pemberdayaan siswa untuk mengembangkan potensinya. Salah satu bagian utama dari peran kepala sekolah sebagai fasilitator adalah memberikan dorongan. Kepala sekolah harus dapat menjadi pemberi semangat bagi guru dan siswa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Dorongan ini bisa berupa motivasi moral, dukungan psikologis, maupun bimbingan praktis. Dalam konteks guru, kepala sekolah yang efektif memberikan dukungan dalam bentuk pengembangan profesional melalui pelatihan, workshop, dan supervisi yang konstruktif. Bagi siswa, kepala sekolah juga harus memberikan motivasi untuk meningkatkan minat dan kemampuan belajar.

⁶⁴Departemen Pendidikan Nasional. *Undang-Undang RI Nomor Nomor 20 Tahun 2003*. (Jakarta: Depdiknas. 2003).

b) Kepemimpinan yang Memberdayakan

Dasar pemikiran dari *Tut Wuri Handayani* adalah bahwa seorang pemimpin seharusnya tidak hanya mengarahkan atau memberi perintah, tetapi juga memberi dukungan moral dan praktis yang dapat mendorong pengikutnya untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pemimpin yang baik harus dapat mendampingi dan memberi ruang bagi orang lain untuk tumbuh.

Dalam konteks pendidikan, guru atau kepala sekolah yang menerapkan prinsip ini tidak hanya memberi instruksi atau arahan, tetapi juga memberikan dukungan yang diperlukan agar para siswa atau guru merasa diberdayakan dan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau melaksanakan tugas guru.

c) Pemimpin sebagai Fasilitator dan Pembimbing

Prinsip ini menggariskan bahwa pemimpin yang baik harus bertindak lebih sebagai fasilitator dan pembimbing, bukan sebagai penguasa atau pengarah yang mengontrol setiap langkah. Pemimpin berada di belakang, memberikan dorongan, bimbingan, dan pendampingan, untuk memastikan bahwa orang yang dipimpinnya merasa didukung dan terpercaya.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau guru yang mengamalkan prinsip ini akan selalu menyediakan bantuan saat diperlukan, tetapi tetap memberi kebebasan bagi murid atau guru untuk belajar secara mandiri dan mengambil keputusan.

d) Mendorong Mandiri dan Kemandirian

Konsep *Tut Wuri Handayani* juga berfokus pada pengembangan kemandirian dan kepercayaan diri. Pemimpin yang mendukung dari belakang memberikan ruang bagi individu untuk berkembang secara mandiri, tetapi selalu siap memberikan bimbingan atau bantuan saat diperlukan. Dalam pendidikan, hal ini berarti bahwa siswa diberi kebebasan untuk mengeksplorasi, berpikir kritis, dan mengembangkan keterampilan mereka, tetapi mereka mengetahui bahwa mereka selalu memiliki dukungan dari gurunya.

e) Kepemimpinan yang Tidak Otoriter

Pemimpin yang mengadopsi prinsip *Tut Wuri Handayani* tidak berfokus pada penguasaan atau kontrol yang ketat, melainkan lebih

kepada memberikan kesempatan bagi orang lain untuk berkembang sesuai dengan potensi mereka. Pemimpin ini percaya bahwa orang yang dipimpin akan lebih berhasil apabila mereka diberi kepercayaan, dukungan, dan motivasi, serta dibiarkan untuk mengambil inisiatif mereka sendiri dalam mencapai tujuan bersama.

2. Teori Komitmen

a. Komitmen Guru

Pembentukan komitmen guru terhadap organisasi merupakan proses di mana seorang guru mengembangkan rasa tanggung jawab, loyalitas, dan keterikatan terhadap institusi tempatnya bekerja. Komitmen ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Komitmen menurut *Piet Sahertian*,⁶⁵ is defined as a person's tendency to participate actively in whatever responsibilities they have to complete. Komitmen adalah gabungan dari janji dan kesepakatan. Pemahaman ini dapat diartikan sebagai keterlibatan psikologis seseorang dalam organisasi atau komitmen pengaturan diri dalam pekerjaan. Jadi, komitmen adalah kemauan, kepedulian, minat, dan keterlibatan dalam penuh tanggungjawab.

Menurut Stoner⁶⁶ said a person's level of commitment is influenced by motivation, tingkat komitmen dipengaruhi oleh motivasi seseorang. Motivasi adalah komponen yang mendorong, menyalurkan, dan mempertahankan perilaku manusia ke arah dan keteguhan tertentu. Setiap warga sekolah, termasuk guru, harus memiliki komitmen untuk menjadi mandiri, terutama untuk menghilangkan budaya dan mentalitas birokrasi. Mengikuti instruksi atasan adalah salah satu contoh kekakuan birokrasi.⁶⁷ Komitmen

⁶⁵Piet A Suhertian, *Konsep Dasar Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 44.

⁶⁶James A.F.Stoner, dkk., *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 134.

⁶⁷Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 151.

berasal dari kata latin "*commitere*", yang berarti "menghubungkan", dan "*entrust*" berarti kondisi di mana seseorang diikat dengan keyakinan sedemikian kuat sehingga membentengi seluruh hati nuraninya dan kemudian mendorong perilakunya menuju keyakinan.⁶⁸ Komitmen adalah keputusan atau kesepakatan yang dibuat seseorang dengan dirinya sendiri melakukan atau tidak melakukan, menghentikan atau melanjutkan sesuatu kegiatan.⁶⁹

Guru menunjukkan komitmen bukan hanya melalui ikatan batin atau tekad kuat dari dalam dirinya, tetapi juga dengan menjalankan tugas dan memikul tanggung jawab secara profesional. Ia juga secara sadar menahan diri dari tindakan yang bertentangan dengan tujuan pendidikan, nilai-nilai moral, atau prinsip yang ia pegang. Ketika menghadapi kebiasaan atau perilaku yang tidak lagi relevan atau bahkan merugikan dalam proses pembelajaran, guru memutuskan untuk menghentikannya. Sebaliknya, saat menghadapi tantangan dalam menjalankan tugasnya, guru memilih untuk tetap melanjutkan perjuangannya dan mempertahankan usahanya demi mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Komitmen guru paling sering didefinisikan yaitu (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai bagian dari sekolah; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan sekolah; (3) keyakinan tertantu dan penerimaan nilai dan tujuan sekolah. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas seorang guru pada sekolah dan proses berkelanjutan.⁷⁰ Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen guru adalah keterikatan diri terhadap tugas dan kewajiban mereka sebagai pendidik. Ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan sikap dan tanggung jawab yang inovatif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Komitmen guru terjadi karena ada kesepakatan seseorang dengan dirinya sendiri untuk ikut serta aktif dalam melaksanakan

⁶⁸Tasmara, T., *Spiritual Centered Leadership*, Kepemimpinan Berbasis Spiritual, (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), 26.

⁶⁹Hadari Nawawi dan Martini, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995), 160.

⁷⁰Sahertian, A. Piet, *Profil Pendidik Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset 2000), 89.

pekerjaannya dengan komponen sebagai berikut yaitu penuh kehati-hatian, keikhlasan, penuh rasa tanggung jawab, kesetiaan, keaktifan dan disiplin. Komponen-komponen komitmen tersebut memunculkan rasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang telah menjadi bagian dari komitmen individu. Dengan adanya komitmen yang kuat, individu akan melaksanakan tugas-tugasnya secara optimal, didorong oleh motivasi intrinsik dan kesadaran akan pentingnya peran yang diemban.

Dalam konteks ini, trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara memainkan peran kunci dalam membentuk komitmen guru. Pemimpin transformasional menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada para guru sehingga mereka merasa dihargai dan memiliki tujuan yang sejalan dengan visi organisasi. Dengan memberikan contoh kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan penuh empati, pemimpin transformasional dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas guru terhadap institusi.

b. Faktor-Faktor Terbentuknya Komitmen

Beberapa Faktor Menurut Hersey⁷¹ *can influence a person's commitment: age, work experience, work environment, and work motivation.* Faktor yang mempengaruhi komitmen seseorang seperti usia, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

- 1) Faktor Usia: Faktor usia sangat penting untuk kinerja pekerjaan. Misalnya, guru yang masih muda memiliki tujuan dan rencana hidup yang lebih bersemangat dibandingkan dengan karyawan yang berusia di atas lima puluh tahun.
- 2) Faktor Motivasi Kerja: Motivasi kerja adalah dorongan, alasan, dan keinginan yang muncul dalam pegawai yang menerima gaji, imbalan yang sesuai dengan kemampuan mereka, dan pendidikan yang meningkatkan komitmen guru.
- 3) Pengalaman bekerja sebagai aktor: Faktor pengalaman kerja adalah lamanya karyawan bekerja dan jumlah kali mereka

⁷¹Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988), 65.

melakukan pekerjaan ini. Tentu saja, melakukan pekerjaan ini berulang kali akan membuat keterampilan Anda menjadi kebiasaan. Dengan cara ini, meningkatkan keterampilannya juga akan memakan waktu lama. Namun, bukan berarti guru orang yang lebih tua memiliki tingkat keterampilan yang lebih tinggi dalam bekerja.

- 4) Faktor iklim kerja termasuk hal-hal seperti pembersihan, penerangan, udara, dan keamanan, yang dapat memengaruhi bagaimana guru melakukan tugas yang diberikan.
- c. Tingkatan Komitmen

Setiap orang memiliki tingkat komitmen tertentu, tetapi ada yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan ada yang rendah. Perilaku guru yang berkomitmen menjadi dasar dalam proses pematangan fisik, psikis dan spiritual sehingga guru merasa tidak dicari kesalahan tapi merasa diperhatikan karena dapat berkembang menjadi jati dirinya sendiri menurut Sahertian, dapat digambarkan sebagai berikut:⁷²

Tabel 1.1 Tingkatan komitmen

Komitmen tinggi	Komitmen Rendah
Memiliki kepedulian terhadap tugas	Tidak memperhatikan masalah yang dihadapi siswa.
selalu menyediakan waktu dan tenaga yang cukup untuk membantu guru	Tidak menyediakan cukup waktu dan sumber daya untuk mempertimbangkan masalah yang terkait dengan tugas
Sangat peduli terhadap orang lain	Hanya peduli pada satu tugas

Sementara menurut Greenberg dan Baron dalam Kunandar, bentuk-bentuk komitmen antara lain:⁷³ Komitmen afektif adalah kekuatan keinginan seorang guru dalam bekerja bagi sekolah, disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan sekolah tersebut

⁷²Sahertian, P.A, *Profil Pendidik Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), 88.

⁷³Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 89.

dan ingin melakukannya. Komitmen kelanjutan adalah kuatnya keinginan seorang guru dalam melanjutkan pekerjaannya bagi sekolah disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain. Komitmen normatif adalah kuatnya keinginan seorang guru dalam melanjutkan pekerjaannya bagi sekolah disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

Penjelasannya bahwa komitmen afektif tersebut adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Sebagai contoh seorang guru merasa bahagia bekerja karena memiliki kepala sekolah yang peduli, mendukung, memfasilitasi kebutuhan guru dan nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan dirinya. Komitmen berkelanjutan adanya keterikatan yang didasarkan pada pertimbangan untung rugi. Sebagai contoh seorang guru merasa tidak enak keluar dari pekerjaannya karena telah bekerja selama 15 tahun.

Sementara itu, komitmen normatif adanya perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Guru merasa seharusnya tetap mengajar karena merasa berutang budi atau loyal. Muncul dari nilai-nilai pribadi dari kepemimpinan kepala sekolah yang dianggap baik oleh guru selama mengabdi di sekolah tersebut. Sebagai contoh seorang guru merasa tidak enak hati keluar dari sekolah karena telah diberi fasilitas dan kebaikan dari kepala sekolah selama memimpin.

Tabel I.2
Bentuk Komitmen Guru Terhadap Sekolah

Bentuk Komitmen	Alasan Bertahan	Kata Kunci
Afektif	Karena Ingin	Emosional Bangga
Berkelanjutan	Karena harus	Pertimbangan karir, untung rugi
Normatif	Karena Seharusnya	Tanggung jawab moral

Ketiganya dapat muncul secara bersamaan, tetapi komitmen afektif adalah yang paling diinginkan oleh kepemimpinan kepala sekolah karena berkorelasi positif dengan kinerja, kepuasan kerja, dan loyalitas jangka panjang. Kepala sekolah tidak cukup hanya mempertahankan gurunya karena mereka takut kehilangan tunjangan (berkelanjutan) atau karena merasa wajib (normatif). Membangun hubungan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi agar muncul komitmen afektif, yang menghasilkan kinerja tinggi dan loyalitas sejati.

Menurut Goleman dan Alex,⁷⁴ karakteristik individu yang memiliki komitmen dalam bekerja adalah bersiap untuk berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar, seperti memastikan bahwa individu meluangkan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas, membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, dan berbicara tentang hak satu sama lain terkait pekerjaan. Selain itu, merasakan dorongan untuk misi yang lebih besar dengan memahami bagaimana setiap pekerjaan yang ada akan diselesaikan dengan menggunakan kemampuan terbaik.

Lebih dari itu, ia menggunakan prinsip kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjelasan pilihan, meminta nasihat pemimpin dan rekan kerja sebelum bertindak, mendengarkan ide-ide orang, melaksanakan keputusan yang telah disepakati dan tidak menolaknya jika diberikan sanksi. Individu yang berkomitmen juga mencari peluang untuk memenuhi misi kelompok, seperti mengembangkan ide atau konsep untuk pengambilan keputusan, menetapkan langkah-langkah dan tindakan untuk pengambilan keputusan, dan sebagainya.

Menurut pendapat Sahertian, Goleman, dan Alex di atas, menunjukkan bahwa komitmen guru terhadap tugas adalah kesepakatan seorang guru dengan dirinya sendiri untuk tetap terlibat aktif dalam melaksanakan tugasnya dengan serius, disiplin, penuh tanggung jawab, dan setia. Indikator komitmen guru dalam penelitian adalah sebagai berikut: kepedulian, ketulusan, dan disiplin. Setiap

⁷⁴Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Prestasi*. terj. Alex Tri Kantjono W. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), 190.

organisasi selalu membutuhkan karyawan yang amanah. Dukungan dari mereka yang setia dan memiliki. Diperkirakan bahwa komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas akan membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif dan berhasil, yang akan membuat mencapai tujuan atau sasaran yang diharapkan menjadi lebih mudah.

Komitmen guru sangat penting dalam melaksanakan tugasnya karena akan ikut menentukan pencapaian tujuan pembelajaran atau pendidikan secara efektif. Pada gilirannya akan mendukung peningkatan mutu pendidikan sekolah. Guru dengan tingkat komitmen yang tinggi mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan optimal. Dengan dedikasi yang konsisten, guru dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif.

d. Terbentuknya Komitmen melalui Peran Kepemimpinan

Menurut R. Stephen Covey dalam Matondang mengatakan bahwa seorang pemimpin melaksanakan peran penting dengan moral personal, moral visioner, moral institusional.⁷⁵ Peran seorang pemimpin menjadi panutan (moral personal) berarti seorang pemimpin, pendidik, atau individu dalam posisi berpengaruh harus memiliki integritas, etika, dan nilai moral yang baik, sehingga dapat menjadi teladan bagi orang lain dalam tindakan dan perilakunya. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan tugasnya sebagai manajer, tetapi juga tampil sebagai figur teladan yang membangun komitmen guru dalam memngaruhi lingkungan sekitarnya melalui sikap, tindakan, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi. Kepala sekolah tercermin dalam tanggung jawab terhadap tugas, konsistensi dalam perilaku, integritas moral, serta dedikasi terhadap terbentuknya komitmen guru.

Dengan demikian, komitmen guru yang diwujudkan melalui kepemimpinan yang memberi teladan adalah kunci dalam membentuk lingkungan pendidikan yang bermutu, berkarakter, dan teladan. Kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang kuat

⁷⁵M.H. Matondang. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Cetakan Pertama. (Yogjakarta: Graha Ilmu, 2008), 6.

dengan menjunjung profesionalisme, membangun komitmen guru, dan aktif dalam perbaikan pendidikan. Kepala sekolah secara otomatis menjadi panutan, baik bagi guru maupun rekan sejawat. Kepemimpinan seperti ini mendorong terciptanya komitmen guru positif.

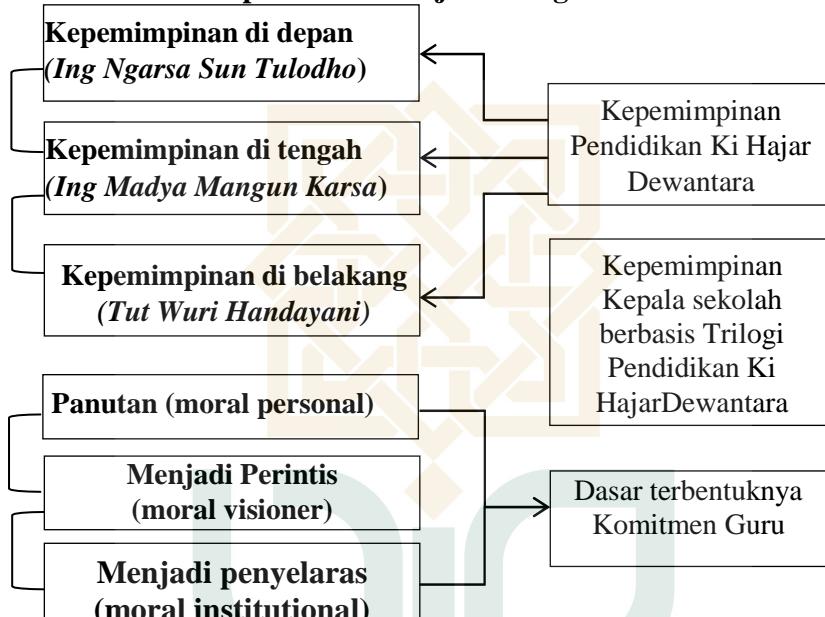
Kepala sekolah yang visioner juga menciptakan suasana kerja yang mendukung terbentuknya komitmen guru melalui kolaborasi, penghargaan terhadap prestasi, dan pemberdayaan guru. Hal ini mendorong lahirnya komitmen yang tulus dari para guru untuk memberikan yang terbaik bagi siswa dan sekolah secara keseluruhan. Menjadi perintis (*moral visioner*) seorang pemimpin, pendidik, atau individu dalam posisi strategis harus memiliki visi moral yang jelas dan mampu menginisiasi perubahan positif dalam lingkungan sekitarnya. Sebagai pemimpin kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai manajer administrasi sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin yang memiliki visi moral dan nilai-nilai etis yang kuat dalam membimbing seluruh warga sekolah, khususnya guru.

Sementara itu, menjadi penyelaras (*moral institutional*) berarti seorang pemimpin atau individu yang berpengaruh harus mampu menjaga keseimbangan organisasi. Dalam konteks membangun komitmen guru, moral institusional berperan sebagai fondasi yang membentuk sikap dan perilaku profesional para guru. Ketika sebuah sekolah memiliki sistem yang adil, transparan, menghargai kerja keras, dan menjunjung nilai moral yang tinggi, maka guru akan merasa dihargai, diperlakukan secara manusiawi, dan didorong untuk memberikan kontribusi terbaik.

Komitmen guru tidak hanya dibangun melalui motivasi pribadi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung secara moral dan etis. Moral institusional yang kuat menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan loyalitas guru terhadap institusi, dan mendorong mereka untuk bekerja secara konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas pendidikan. Seorang pemimpin melaksanakan peran

kepemimpinannya yaitu:⁷⁶ Pertama, menjadi panutan (moral personal), kedua, menjadi perintis (moral visioner), ketiga, menjadi penyelaras (moral institutional), Konsep trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dapat dirumuskan dalam kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut.

Tabel. 13 Operasional Kerja Kerangka Teoretis



F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Disertasi ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*).⁷⁷ Peneliti melakukan langkah-langkah penelitian sebagai berikut: Pertama, pemilihan topik yang relevan, yaitu kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara (*ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*)

⁷⁶Crow, G.M.Keith, Mc. L.E Matthews L. J, *Leadership: a Relevant and Realistic Role for Principals Larhmont*, (New York: Eye on Education, 1996),113.

⁷⁷M B Miles, A M Huberman, and J Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Third Edition)* (SAGE Publications, Inc, 2014), 74.

dalam membangun komitmen guru di SMK Taman Karya Madya Yogyakarta. Selanjutnya, *kedua*, peneliti mengumpulkan data secara fleksibel melalui observasi terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah. *Ketiga*, melakukan analisis dokumen seperti visi-misi sekolah, program kerja, dan laporan kegiatan, serta wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan berbagai teknik, yakni analisis isi untuk menggali makna dari dokumen resmi, analisis tema untuk menemukan pola kepemimpinan yang konsisten dengan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, serta analisis struktural untuk melihat keterkaitan antara nilai-nilai kepemimpinan dengan implementasi di lingkungan sekolah. *Keempat*, hasil analisis tersebut selanjutnya ditafsirkan menggunakan pendekatan fenomenologi, baik melalui penafsiran hermeneutik untuk memahami makna kepemimpinan berdasarkan pengalaman subjektif guru dan kepala sekolah, maupun penafsiran eksistensial untuk mengaitkan pengalaman tersebut dengan realitas kehidupan nyata di SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah memahami secara mendalam praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun komitmen guru berbasis nilai-nilai Ki Hadjar Dewantara. Melalui pendekatan kualitatif, data yang diperoleh bukan hanya berupa angka, tetapi juga makna, persepsi, dan pengalaman nyata dalam konteks sekolah.

Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen guru merupakan sesuatu yang kompleks, dinamis, serta dipengaruhi oleh interaksi sosial dan budaya. Oleh karena itu, penelitian ini tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka atau instrumen survei, tetapi memerlukan penggalian informasi secara mendalam melalui pengalaman subjek penelitian.

Hal ini sejalan dengan pendapat Creswell dalam kerangka penelitian kualitatif modern, bahwa pendekatan fenomenologi

digunakan untuk mengidentifikasi esensi pengalaman bersama dari beberapa individu terhadap suatu fenomena, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap peristiwa sosial maupun budaya tertentu.⁷⁸ Pendekatan fenomenologi dipilih sebagai pendekatan utama dalam penelitian ini karena beberapa alasan mendasar. *Pertama*, fenomenologi memungkinkan peneliti untuk menggali pengalaman subjektif kepala sekolah dan guru secara mendalam, khususnya dalam menjalankan atau merasakan praktik kepemimpinan yang berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara. *Kedua*, pendekatan ini membantu peneliti mengeksplorasi makna di balik tindakan kepemimpinan yang dilakukan, serta bagaimana nilai-nilai tersebut ditafsirkan dan diterapkan dalam konteks sekolah menengah kejuruan, khususnya dalam kaitannya dengan pembentukan komitmen guru. *Ketiga*, pendekatan fenomenologi sangat relevan untuk mengkaji nilai-nilai budaya organisasi dalam pendidikan yang bersifat filosofis dan lokal, sebagaimana terkandung dalam ajaran Ki Hajar Dewantara yang kaya akan kearifan budaya bangsa.

Dalam kajian ini, peneliti mencoba untuk mengkonstruksikan pandangan Bernard M Bass dalam melihat fenomena kurangnya keteladanan kepemimpinan, jiwa kepemimpinan pejabat bukan kepemimpinan melayani yang menarasikan suatu kebutuhan kepemimpinan transformatif kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di dalam struktur organisasi sekolah. Yaitu bagaimana aktivitas kepemimpinan teraktualisasi dengan baik dalam proses pendidikan dan dapat direfleksikan ke dalam aktivitas manajerial di setiap lembaga pendidikan.

Secara spesifik penelitian ini fokus pada bagaimana budaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi yang dibentuk melalui pemikiran trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara teraktualisasi dalam implementasi kepemimpinan di sekolah. Dengan kata lain, disertasi ini memfokuskan pada penciptaan atau design gaya

⁷⁸John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches* (Los Angeles: Sage, 2013) 69.

kepemimpinan di sekolah serta memahami konsep dasar kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara.

Di samping itu, dengan kehadiran pemikiran trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di Yayasan Pendidikan Tamansiswa, melahirkan upaya untuk membentuk suatu model kepemimpinan transformasional berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di antara struktur sosial kelas di sekolah. Dengan terbentuknya komitmen guru, tentu saja kepala sekolah mengambil peran perkembangan model kepemimpinan transformasional berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara. Untuk itu, dalam melihat perspektif tersebut, peneliti berupaya menggunakan perspektif teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M Bass dan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara sebagaimana yang dipaparkan dalam kerangka teori di bagian sebelumnya.

Sebagai studi lapangan, sumber data dalam penelitian ini berasal dari kedua jenis pendekatan tersebut. Data tersebut dikelompokkan menjadi dua kategori. *Pertama*, data kepustakaan diperoleh melalui telaah mendalam terhadap berbagai referensi seperti buku, jurnal, artikel ilmiah, disertasi, laporan penelitian, dan sumber sejenis lainnya yang secara khusus membahas tentang kepemimpinan transformasional dan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara. *Kedua*, data lapangan difokuskan pada SMK Taman Karya Madya Yogyakarta. Penelitian lapangan ini bergantung pada pengumpulan data. Penelitian lapangan, menurut Neuman, merupakan metode penelitian yang berfokus pada pengamatan langsung terhadap perilaku manusia dalam konteks kehidupan nyata mereka. Artinya, peneliti tidak mengatur atau memanipulasi lingkungan, melainkan membiarkan segala sesuatu berjalan secara alami, sebagaimana terjadi dalam keseharian.⁷⁹ Penelitian lapangan ini bertujuan untuk mengeksplorasi proses penerapan kepemimpinan Kepala SMK Taman Karya Madya Yogyakarta secara maksimal. Data lapangan dari sekolah dikumpulkan melalui wawancara dengan

⁷⁹ Laurence Neuman, *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Jakarta: PT Indeks, 2013), 461.

kepala sekolah, guru dan staff TU serta observasi yang menyeluruh serta dukungan dokumentasi yang berkaitan dengan tema penelitian ini. Setelah pengumpulan, data dianalisis dan divalidasi.

Berdasarkan analisis datanya, J.R. Raco penelitian kualitatif sebagai pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral.⁸⁰ Mengekplorasi dan memahami kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis trilogi pendidikan Ki hajar Dewantara. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dijelaskan untuk memahami kepemimpinan kepala sekolah untuk membangun komitmen guru yang berasaskan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara.

2. Lokasi

Lokasi penelitian ditentukan di SMK Taman Karya Madya Yogyakarta dengan beberapa pertimbangan. *Pertama*, sekolah ini berada di lingkungan yang sarat dengan nilai budaya Jawa sehingga relevan dengan konteks trilogi pendidikan Ki Hadjar Dewantara. *Kedua*, sekolah ini menghadapi dinamika menarik terkait pasang surut dalam perkembangan sekolah. *Ketiga*, lokasi penelitian relatif mudah diakses sehingga memudahkan peneliti dalam pengumpulan data yang intensif dan berkelanjutan.

3. Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, informan dipilih secara *purposive* untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam membangun komitmen guru. Subjek penelitian ini meliputi kepala sekolah sebagai tokoh sentral kepemimpinan, guru-guru sebagai pihak yang merasakan langsung dampak gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja, serta tenaga kependidikan atau siswa sebagai informan tambahan untuk memperkuat validitas data. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang dianggap paling mengetahui, memahami, dan terlibat langsung dalam fenomena yang diteliti.

⁸⁰J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Grasindo, 2010), 9.

Kepala sekolah menjadi informan utama karena merupakan subjek sentral yang menampilkan langsung praktik kepemimpinan di lingkungan sekolah. Informasi yang digali dari kepala sekolah mencakup pandangannya tentang nilai-nilai trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, strategi kepemimpinan yang digunakan untuk membangun komitmen guru, langkah-langkah konkret dalam pembinaan guru, serta penanaman nilai dan visi moral kepada seluruh warga sekolah guna menciptakan budaya kerja.

Wakil kepala sekolah berperan sebagai informan pendukung yang memberikan perspektif manajerial dan operasional. Mereka menjelaskan bagaimana program-program kepemimpinan kepala sekolah dijalankan secara teknis, serta menggambarkan peran wakil kepala sekolah sebagai penghubung antara kepala sekolah dan guru. Selain itu, mereka turut menjelaskan proses koordinasi dan keterlibatan dalam mendukung pencapaian visi dan misi sekolah, termasuk upaya kolektif dalam membangun komitmen guru melalui sistem kerja yang terorganisasi dan kolaboratif.

Sementara itu, guru menjadi informan kunci dalam mengungkap dampak langsung dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap sikap, motivasi, dan komitmen kerja guru. Informasi yang digali dari guru meliputi persepsi terhadap model kepemimpinan kepala sekolah, bentuk dukungan dan keteladanan yang diberikan, serta pengalaman mereka dalam proses pembinaan dan pengambilan keputusan di sekolah. Selain guru, warga sekitar dan pengurus yayasan juga menjadi sumber informasi penting untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah. Warga sekitar dapat memberikan perspektif eksternal terkait citra dan pengaruh sosial sekolah di lingkungan masyarakat, sedangkan pengurus yayasan memberikan pandangan mengenai arah kebijakan, nilai-nilai kelembagaan, serta sinergi antara visi yayasan dan praktik kepemimpinan di lapangan. Komitmen guru terhadap tugas dan loyalitas terhadap lembaga tercermin dari keterlibatan aktif mereka dalam kegiatan sekolah.

Informan dalam penelitian ini adalah individu-individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam konteks yang diteliti, sehingga dapat memberikan informasi utama yang relevan dan mendalam.⁸¹ Informan dalam penelitian kualitatif juga dapat dipahami sebagai pihak yang dipilih secara sengaja oleh peneliti (*purposive*), karena memiliki kapasitas untuk memberikan informasi yang relevan, mendalam, dan sesuai dengan fokus penelitian. Pemilihan subjek penelitian tidak dilakukan secara acak, melainkan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.⁸² Pertimbangan tersebut mencakup sejauh mana informan memahami konteks, memiliki pengalaman langsung, serta terlibat secara aktif dalam praktik kepemimpinan dan dinamika komitmen guru di lingkungan sekolah.

4. Fokus Penelitian

Fokus Penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara guna membangun komitmen guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

a. Fokus penelitian ini, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara yaitu *ing ngarsa sun tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*.
- 2) Komitmen guru terjadi karena hubungan antara guru dan sekolah, yang mendorong keinginan untuk bekerja. Komitmen penuh tersebut lahir melalui sikap kepala sekolah, termasuk menunjukkan kasih sayang, kepercayaan, dan perhatian terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud pelaksanaan berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah bagian dari kemampuan dan inovasi yang timbul dari kepala sekolah dalam rangka menginternalisasi diri

⁸¹Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: PT Rinek Cipta, 2002), 89.

⁸²Muhammad Idrus, *Metode Penelitian...*, 96.

melalui pemahaman terhadap trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara.

b. Deskripsi Fokus

Adapun deskripsi fokus penelitian ini divisualisasikan dalam bentuk matriks sebagai berikut:

Tabel I.4 Deskripsi Fokus

Jenis Penelitian	Deskripsi Fokus
Kepemimpinan Kepala Sekolah Ki Hajar Dewantara	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>ing ngarsa sun tulodho</i> 2) <i>ing madya mangun karso</i> 3) <i>tut wuri handayani</i>
Membangun Komitmen Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1) Membangun kepercayaan terhadap pendidik dalam upaya meningkatkan kompetensi pendidik 2) Membentuk perhatian kepada guru dalam rangka peningkatan kinerja guru 3) Memotivasi guru dan menindaklanjuti hasil keputusan bersama dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan secara alamiah dalam konteks kehidupan sekolah dengan memusatkan perhatian pada praktik trilogi pendidikan kepala sekolah dalam membangun komitmen guru. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara berikut: Peneliti dalam mengumpulkan data menggunakan langkah-langkah berikut:

a. Observasi

Metode observasi digunakan untuk mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematik terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.⁸³ Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan kepala sekolah yang berasas trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk membangun komitmen guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta.

⁸³S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 158.

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, interaksi dengan guru dan siswa, serta partisipasinya dalam kegiatan sekolah. Observasi dilakukan untuk melihat secara nyata penerapan prinsip *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani*.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan tanya jawab secara pribadi antara dua atau lebih individu dan mendengarkan langsung informasi yang diberikan.⁸⁴ Peneliti akan menggunakan wawancara yang tidak terstruktur di masa mendatang. Peneliti hanya mengajukan sejumlah pertanyaan yang berisi jawaban atau komentar bebas subjek; panduan wawancara hanya terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang kemungkinan besar akan dijawab secara mendalam.

Wawancara dilakukan secara langsung melalui teknik wawancara terbuka terhadap informan, baik informan utama maupun informan pendukung, yang terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, siswa, staf tata usaha, masyarakat sekitar, serta pengurus Majlis Luhur Tamansiswa. Peneliti menggali data mengenai komitmen guru, seperti pengabdian dan perjuangan terhadap lembaga, melalui wawancara yang menyoroti praktik kepemimpinan kepala sekolah yang berasaskan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi secara komprehensif mengenai: pandangan kepala sekolah terhadap trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara; strategi yang digunakan kepala sekolah dalam membina dan membangun komitmen guru; serta persepsi guru terhadap model kepemimpinan kepala sekolah.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tentang apa yang telah terjadi. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya besar. Hasil

⁸⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: ALFABETA, 2009), 138.

penelitian yang berasal dari observasi atau wawancara akan lebih kredibel dengan didukung dengan foto atau gambar untuk mendapatkan informasi yang fakta di lapangan.⁸⁵ Dokumentasi digunakan sebagai pelengkap untuk memperkuat data dari wawancara dan observasi. Dokumen yang dikaji antara lain: dokumen visi dan misi sekolah, program kerja kepala sekolah, serta laporan kegiatan guru.

Metode inilah yang akan digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi aktual tentang kepemimpinan kepala sekolah yang berasaskan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara guna membangun komitmen guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta. Seperti: 1). Arsip tentang program-program kepala sekolah, 2). Dokumen guru, yaitu jurnal kegiatan proses pendidikan, catatan hasil penilaian kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru, dan catatan hasil penilaian terhadap bawahan yaitu guru, dan 3). Foto kegiatan guru-guru SMK Taman Karya Madya Yogyakarta dalam kegiatan proses mengajar.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui serangkaian tahapan dengan menelaah seluruh data yang diperoleh dari berbagai sumber, baik data kepustakaan maupun data lapangan yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Tahap akhir dari proses penelitian ini adalah mengelompokkan data berdasarkan permasalahan yang dikaji, kemudian menganalisis isi data tersebut, menafsirkan maknanya, dan menyusun kesimpulan akhir.

Teknik analisis data yang digunakan dalam disertasi ini dimulai dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Aspek metodologis prosedur ini juga mewakili komponen interaktif analisis.⁸⁶ Tindakan analitis yang dilakukan selama pengumpulan data termasuk menetapkan referensi, mengumpulkan temuan awal, merencanakan dan

⁸⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 240.

⁸⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...* 336

mengembangkan pengumpulan data lebih lanjut, membuat dan mengembangkan pernyataan studi, dan menetapkan tujuan data. Data yang diperoleh selanjutnya diringkas agar dapat dikonsentrasi pada gambaran awal data lapangan.

Analisis data dalam penelitian dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Pada saat wawancara bersama kepala sekolah dan para guru, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai tersebut. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai diperoleh data kredibel.

Tujuan analisis data adalah untuk membuat data lebih mudah dibaca dan dipahami. Peneliti akan menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk memberikan interpretasi data yang dikumpulkan dari SMK Taman Karya Madya. Metode penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan gejala, peristiwa, dan peristiwa yang terjadi selama proses pendidikan di SMK Taman Karya Madya. Analisis data terdiri dari tiga langkah, yaitu:

a. Reduksi Data

Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi atau pemetaan data dengan membuat kategori-kategori sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Setelah mempresentasikan hasil dari serangkaian reduksi, tahap selanjutnya adalah menawarkan kumpulan data yang terorganisir dan kemampuan untuk membuat kesimpulan. Kesimpulan juga divalidasi di seluruh kegiatan penelitian lapangan untuk memastikan bahwa kualitas data valid. Banyaknya data yang diperoleh dari lapangan sehingga perlu dicatat dengan cermat dan rinci, reduksi data dilakukan dengan memilih hal-hal penting seperti model kepemimpinan kepala sekolah, kepala SMK Taman Karya Madya, dan guru di sekolah, serta tema dan polanya. Ini memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya.

b. Penyajian data

Setelah reduksi data, tahap selanjutnya adalah penyajian data, di mana data dikumpulkan dari informasi dan fakta yang relevan

tentang kepemimpinan kepala sekolah SMK Taman Karya Madya. Data dapat dipresentasikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, diagram *flowchart*, hubungan antar kategori, dan sebagainya. Data didistribusikan untuk meningkatkan pemahaman masalah yang diteliti. Teks naratif adalah cara yang paling umum untuk menyajikan data untuk penelitian kualitatif.

c. Verifikasi atau Menarik Kesimpulan

Proses ini mencakup mengumpulkan kesimpulan dari berbagai data yang telah direduksi dan dipresentasikan sebelum mencapai kesimpulan akhir yang dapat menjawab masalah penelitian.⁸⁷ Dalam penelitian kualitatif, temuan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang dirumuskan dan didukung oleh bukti yang valid dan konsisten. Dengan demikian, hasil penelitian dapat menghasilkan kesimpulan yang kredibel.

G. Sistematika Pembahasan

Disertasi ini disusun secara sistematis dalam kerangka pembahasan sebagai berikut: Bab I Pendahuluan berisi latar belakang masalah, yakni seputar problem akademik dari kunci konsep trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara dan komitmen guru yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Pada beberapa paragraf juga dideskripsikan riset tentang komitmen guru dan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara sehingga menyampaikan kepada peneliti alasan akademik untuk melakukan riset pada tema ini, selanjutnya masih di bab I, dirumuskan masalah dan tujuan penelitian, signifikansi penelitian, kajian pustaka, kerangka teoretis, metode penelitian dan terakhir sistematika pembahasan.

Bab II mengenai konsep kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, komitmen guru, bentuk dasar komitmen guru, aspek dan tingkat komitmen guru yang dilaksanakan di SMK Taman Karya Madya. Pada bagian ini menjelaskan fenomena di lapangan terkait pelaksanaan komitmen guru dan menjelaskan teori-teori bentuk pengabdian. Peranan kepala sekolah di lapangan dan dihubungkan dengan teori kepemimpinan

⁸⁷ Rohidi dan Tjetjep Rohendi, *Metodologi Penelitian Seni* (Semarang: Cipta PrimaNusantara, 2011), 234-238.

Pendidikan Ki Hajar juga diulas pada bab ini. Bab III ini juga menjawab sebuah tawaran pemikiran pendidikan Ki Hajar Dewantara atau ide-ide trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara yang menjadi substansi dalam kepemimpinan kepala sekolah, kemudian dilanjutkan dengan penjelasan prinsip yang pegangan kuat dalam membangun komitmen guru.

Selanjutnya, pada Bab IV menjelaskan mengenai strategi kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, yang membahas orientasi misi, menjadi teladan, merumuskan misi dan membuat tim yang solid. Bab V menjelaskan temuan peneliti di lapangan berupa model Kepemimpinan Kepala Sekolah berupa paparan data lapangan penelitian mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah sebagai pelaksanakan trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara di SMK Taman Karya Madya. Pada bab ini dituliskan gambaran model kepemimpinan kepala sekolah. Model kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup sikap *tuladhan*, *guyub* dan *nghurake*. Analisis penelitian tentang hasil model kepemimpinan kepala sekolah dengan pembagian peran yang digagas oleh Ki Hajar Dewantara yaitu *ing ngarsa sun tulodho*, *ing madya mangun karsa*, *tut wuri handayani* dalam praktik kepala sekolah yang dilakukan untuk membangun komitmen guru melalui proses pendidikan juga dimuat pada bab ini. Selanjutnya, dituliskan secara rinci mengenai tujuan, makna, dan proses kegiatan pembelajaran di SMK Taman Karya Madya di bawah Yayasan Persatuan Majelis Tamansiswa dan upaya strategi kepala sekolah serta analisis strategi kepala sekolah.

Bab VI berisi bentuk komitmen guru implikasi dari model dan strategi kepala sekolah yang mencakup dimensi moral personal, institusional dan visioner. Bab VII Bagian penutup membahas hasil temuan penelitian beserta implikasinya, serta menyampaikan saran dan rekomendasi sebagai jawaban atas rumusan masalah dan kesimpulan yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya. Selain itu, akan disertakan pula beberapa saran untuk pengembangan kajian-kajian selanjutnya.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, didiskusikan dan dianalisis pada bab-bab sebelumnya, disertasi ini menyimpulkan tiga temuan pokok. *Pertama*, strategi kepala sekolah dalam membangun komitmen guru di SMK Taman Karya Madya berdasarkan kepemimpinan berbasis trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara yang ditemukan yaitu: (1) Program *Tuladhan* Kepala Sekolah Mengorientasikan Misi, Program Keteladanan, Melakukan Komunikasi yang Efektif, dan Mengayomi. (2) Program *Guyubrukun*: Kepala Sekolah Membiasakan Kerjasama tim yang solid, Penguatan Budaya Sekolah, Kepercayaan, Berinovasi. (3) Strategi Sikap *Ngeluhurake*: Kepala Sekolah Menciptakan Kebersamaan, Kualitas Layanan dan Dukungan Penuh Pengembangan Profesionalisme Guru.

Kedua, model kepemimpinan kepala sekolah berbasis trilogi pendidikan Ki hajar Dewantara yaitu model kepemimpinan *tupo seliro* dengan prinsip: *wong benar, ngewangi, urip iku urup, gugur gunung, luwes dan tetulung*. Trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara, menekankan pada keteladanan, motivasi kolektif, dan pemberdayaan warga sekolah. Kepemimpinan *tupo seliro* bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi atau lembaga. Model ini cocok dengan nilai-nilai Ki Hajar Dewantara yang menempatkan pemimpin sebagai penggerak moral dan perubahan. Model kepemimpinan ini menampilkan kepala sekolah bukan hanya sebagai administrator, tetapi menanamkan nilai-nilai moral yang *tuladhan* berdasarkan warisan pendidikan Ki Hajar Dewantara dan prinsip kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini diharapkan dapat membentuk kultur sekolah yang inovatif, adaptif, dan berorientasi pada kemajuan peserta didik.

Ketiga, model dan strategi kepemimpinan kepala sekolah memiliki implikasi penting terhadap pembentukan komitmen guru, yang dalam kajian ini peneliti wujudkan dalam bentuk *tupo seliro* yang terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu: *Pertama*, dimensi moral *personal* bertujuan agar menjadi kepala sekolah bermoral. Dimensi moral *personal* merujuk dari manifestasi nilai-nilai pendidikan Ki Hajar Dewantara diyakini kepala sekolah yang mencakup kejujuran, integritas, tanggung jawab, dan empati yang dimiliki secara internal. Kepala sekolah yang memiliki moral personal menjadi teladan moral bagi guru di sekolah karena nilai kejujuran, integritas, dan tanggung jawab tercermin dari cara kepala sekolah bersikap dalam mengambil keputusan. *Kedua*, dimensi moral *institusional* bertujuan agar menjaga moral lembaga. Dimensi moral *institusional* dibentuk dari kepala sekolah menanamkan nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab kepada guru agar bangga menjadi bagian dari institusi tersebut. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk menjaga dan menegakkan moral *institusional*. Kepala sekolah memastikan bahwa budaya organisasi sekolah mencerminkan nilai-nilai keadilan, kejujuran, transparansi, dan pelayanan yang ramah. Kepala sekolah menjadi contoh dalam menjalankan moral/etika institusional. *Ketiga*, dimensi moral *visioner* bertujuan agar transformasi moral. Dimensi moral *visioner* dibentuk dari nilai-nilai moral yang berorientasi pada masa depan dan perubahan positif. Kepala sekolah dengan moral *visioner* memberi teladan dalam perilaku, membimbing warga sekolah menuju masa depan yang lebih adil. Kepala sekolah membangun semangat kolektif untuk menyatukan guru dalam bingkai kebersamaan dan kekeluargaan.

B. Saran-saran

Disertasi ini memiliki setidaknya dua keterbatasan yang dapat dijadikan pijakan bagi penelitian lanjutan. *Pertama*, pendekatan penelitian ini masih terbatas pada konteks satuan pendidikan tertentu dan lingkungan sosial budaya yang khas, sehingga generalisasi temuan ke sekolah dengan karakteristik berbeda perlu diuji melalui studi komparatif lintas wilayah, jenjang, atau tipe sekolah. Peneliti

selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi dimensi kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai lokal dalam konteks yang lebih luas, seperti sekolah inklusi, madrasah, atau sekolah swasta, guna melihat relevansi dan fleksibilitas model kepemimpinan ini.

Kedua, dimensi komitmen guru yang diformulasikan dalam tiga aspek moral (*personal, institusional, dan visioner*) lebih banyak dikembangkan dari pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat melakukan uji kuantitatif dengan mengembangkan instrumen yang valid dan reliabel untuk mengukur ketiga dimensi tersebut, sehingga model yang dihasilkan dapat diuji secara empiris dalam skala yang lebih besar dan digunakan sebagai alat diagnosis kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi di sekolah.



DAFTAR PUSTAKA

- A.G. Sheard and A.P. Kakabadse, “*A Role-based Perspective on Leadership Decision Taking,*” ed. A.G. Sheard, *Journal of Management Development.*
- Abiddin, Zainal, Norhasni and Ismail, Noralai, 2010, *Tinjauan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi, Dinamika Sosial Ekonomi.*
- Adriansyah, Muhammad Ali, Netty Dyan Prastika, and Muhliansyah, “*We Are Team: Effectiveness of Team Building Training to Improve Cohesiveness,*” International Journal of Professional Business Review.
- Agustina, Hellya, Nur Atiqah Abdullah, and Ihil S. Baron, 2020. *Authentic Leadership and Employee Psychological Well-Being: An Integrated Review of the Literature,*” Global Conferenceon Business and Social Sciences Proceeding.
- Ainia, 2020. *Merdeka belajar dalam Pandangan Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya bagi Pengembangan Pendidikan Karakter,* Jurnal Filsafat Indonesia.
- Akhtar, Muhammad Waheed, 2023. *The Interplay of Authentic Leadership and Social Capital on Team Leader Performance in Public and Private Sector Universities.*
- Alemu, Daniel S. 2016. *Disfunctional Organization: The Leadership Factor,*” Open Journal of Leadership. Alex Tri Kantjono W, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Allen and J. Meyer, 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,* Journal of Occupational Psychology.
- Ananda, Susi and Hendri Winata, 2017. *Upaya Meningkatkan Komitmen Organisasi Melalui Perilaku Kepemimpinan,* Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran.

- Andrew J. Dubrin, 2020. *Leadership (Research Findings, Practice, and Skills) Sixth Edition*, USA: Cengage Learning.
- Anfara, Kathleen M. Brown and Vincent A. 2003. *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level, NASSP Bulletin*.
- Argyris, Crhys, 1998. *Empowerment The Emperor New Clothes*, Harvard Bussines Review.
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: PT Rinek Cipta.
- Avolio, Bruce J. and William L. Gardner, 2005. *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, The Leadership Quarterly*.
- Aygun, Zahide Karakitapoglu. 2020. *Leader-Follower Agreement on Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation*, Academy of Management Proceeding.
- Baharudin, 2014. *Gagasan Ivan Illich dalam Buku Descholling Society*, Terampil, 2 Januari.
- Bambacas, Mary and Margaret Patrickson, Interpersonal Communication Skills That Enhance Organisational Commitment, Journal of Communication Management.
- Bass and Stogdill, 1990. *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- _____. 1981. *Stodgill's Handbook of Leadership* London: Collier MacmillanPublishers.
- Bennis, Warren and Burn Nanus, 2006. *Kepemimpinan (Strategi Dalam Mengemban Tanggung Jawab)*. Alih Bahasa. Victor Purba. Jakarta: Erlangga.
- Binatari, Poyer James, Amah Edwinah, and Okocha Belemenanya Friday, 2022. *Collective Leadership and Employee*

- Commitment: A Theoretical Review*, South Asian Research Journal of Business and Management.
- Bolschakow, Xenia, Thomas Rigotti, and Kathleen Otto, 2023. *Leaders' Well-Being – Antecedent or Consequence of Authentic Leadership?*, Leadership & Organization Development Journal.
- Buchanan, Bruce II, *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*,” *Administrative Science Quarterly*
- Chairly, Liche Seniati, 2012. *Komitmen Afektif 4 ‘Seputar Komitmen Organisasi*, Psi.UI. Jakarta, no. September.
- Chatman, Jennifer A, 1991. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firm*,” *Administrative Science Quarterly*
- Chen, Silu. *Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety*, Frontiers in Psychology.
- Chwen-Li Chang and Ivon Arisanti, 2022. *How Does Spiritual Leadership Influences Employee Well-Being? Findings from PLS-SEM and FsQCA*, Emerging Science Journal.
- Colakoglu, Ulker Osman Culha, and Hakan Atay, 2010, *The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry*,” Tourism and Hospitality Management
- Cooper, David. J. 2016 *Leadership for Follower Commitment* (Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dakir and Umiarso Umiarso, 2017. *Pesantren dan Perubahan Sosial: Optimalisasi Modal Sosial Bagi Kemajuan Masyarakat*,” Al-A’raf: Jurnal Pemikiran Islam Dan Filsafat.
- Danim, Sudarmarman, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas dan Kelompok*, Jakarta: Prenada Media

- Darsla dkk, 2024. *Peran Kepemimpinan Transformatif Ki Hajar Dewantara Dalam Pengembangan Madrasah Unggul: Sebuah Kajian Literatur*, Excelencia Journal of Islamic Education dan Management Volume: 4, No 1.
- Deniz, Nevin, Aral Noyan, and Öznur Gülen Ertosun, 2013. *The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company*, Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Dessler, Gary, 1999. *How to Earn Your Employees' Commitment, Academy of Management Perspectives*
- Dewantara, Ki Hajar. . 1977. *Bagian I Pendidikan*, Yogyakarta: Majelis Luhur Perguruan Taman Siswa.
- Dubrin, Andrew J, 2005. *The complete Ideals Leadership ed.2*, (Prenada Media, Jakarta.
- _____. 2000. *Leadership (Research Findings, Practice, and Skills) Sixth Edition*,
- Dyck, Bruno. 2014. *God on Management: The World's Largest Religions: the 'Theological Turn,' and Organization and Management Theory and Practice*.
- Elliana, *Meningkatkan Komitmen Guru Melalui Optimalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Jendela Pendidikan.
- Fatah, Nanang, 2015. *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai (Value Based Strategic Management)* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fleishman, Edwin A., *The Description of Supervisory Behavior, Journal of Applied Psychology*
- Fry, Louis W. *Theory, Measurement, and Establishing a Baseline, The Leadership Quarterly*.
- Goleman, Daniel, 2002. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, Terj. Susi Purwoko, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

- _____, 2005, *Kecerdasan Emosi untuk mencapai Prestasi.* Terjemahan
- Griffin, Ricky W. 1991. *Research Notes. Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation, Academy of Management Journal.*
- Gunawan, Imam, 2013. *Metode Penelitian Kualitatif teori dan praktik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanafih, Mamduh M, 2003. *Manajemen Edisi Revisi*, YKPN, Yogyakarta.
- Hart, Stuart L. and Robert E. Quinn, 1993. *Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance, Human Relations*
- Haryono, Siswoyo, 2015. *Teori-Teori Kepemimpinan*, Bekasi: Intermedia Personalia Utama.
- Hassan Imam, Anu Sahi, and Mobina Farasat, 2023. *The Roles of Supervisor Support, Employee Engagement and Internal Communication in Performance: A Social Exchange Perspective*, Corporate Communications: An International Journal.
- Heidjachman. 1990. *Manajemen Personalia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hughes, Richard L. Robert C. Ginhert, Gordon J. Curphy, 2002. *Leadership (Enhancing The Lessons of Experience) Ourth Edition*, Boston: McGraw-Hill
- Ikmal, Hepi, 2021. *Nalar Humanisme dalam Pendidikan: Belajar dari Ki Hajar Dewantara dan Paulo Freire*, Surabaya: Nawa Litera Publishing.
- Imam, Hassan, 2020. *Authentic Leadership: Unleashing Employee Creativity through Empowerment and Commitment to the Supervisor*, Leadership and Organization Development Journal.

- Ivan cevich, John M. and Michelle L. Konopaske, Robert, Matteson, 2013, *Organizational Behavior Management (Tenth Edition),*" in *A Scientific Framework for Compassion and Social Justice*, New York: Routledge.
- J.R. Raco, 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Grasindo.
- Jaqua, Ecler and Terry Jaqua, 2021. *Visionary Leadership*, Quantum Journal of SocialSciences and Humanities.
- John R. Schermerhorn, 2005. *Management, Eight Edition*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kartono, Kartini, 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Katzenbach, Jon R., 1996. *Change Management: Real Change, In Standards of Value*
- Keith, Crow, Mc. L.E Matthews L. J, 1996. *Leadership: a Relevant and Realistic Role for Principels Larkmont*, New York: Eye on Education.
- Kenneth Leithwood and Doris Jantzi "Explaining Variation in Teachers' Perceptions of Principals' Leadership: A Replication," *Journal of Educational Administration* 35, no. 4.
- Kismono, Gugup, 2001. *Pengantar Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Kopelman, Richard E. *Job Redesign and Productivity: A Review of the Evidence*, National Productivity Review.
- Korac, Nada, Kakabadse, Alexander Kouzmin, and Andrew Kakabadse, 2002. *Spirituality and Leadership Praxis*, Journal of Managerial Psychology.
- Kumalasari, Dyah, 2010. *Konsep Pemikiran Ki Hadjar Dewantara dalam Pendidikan Taman Siswa: Tinjauan Humanis-Religius* Jurnal Istoria.
- Kumar, Rajender and Jyoti Sondhi, 2021. *Employee*

Empowerment And Empowering Leadership: A Literature Review, Scholarly Research Journal For Interdisciplinary Studies.

Kuncoro, Mudrajad, 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta:Erlangga.

Kusumaputri, Erika Setyanti, 2015 *Komitmen Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi* Yogyakarta: Deepublish.

Lambert, L 2005.. *Leadership and therefore the work of leadership as used within the definition of leadership capacity means reciprocal, purposeful learning together in community.*

Leymann, Heinz, *The Content and Development of Mobbing at Work*” *European Journal of Work and Organizational Psychology*

Liu, Mingwei et al., 2022. *How and When Does Visionary Leadership Promote Followers' Taking Charge? The Roles of Inclusion of Leader in Self and Future Orientation,*” *Psychology Research and Behavior Management* .

Low, James J. Q. and Oluremi B. Ayoko, 2020. *The Emergence of Spiritual Leader and Leadership in Religion-Based Organizations*, *Journal of Business Ethics*.

Lubis, Indra Jaya Joharis, 2019. *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)* Medan: Widya Pustpita.

Magdalena, Zulfah, 2022, *Personality And Visionary Leadership Sebagai Tonggak Meningkatkan Kualitas Madrasah,”* Al Qalam: *Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan.*

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisas* Bandung: Refika Aditma

Mardiyah, 2012. *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang.

- Margriet, Wim J. Nijhof, de Jong, and Gijs Beukhof, 1998. *Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration*, Journal of European Industrial Training 22, no. 6 August 1.
- Mariappanadar, Sugumar. *The Impact of Dissonance in Schema Based Leadership Perceptions on Employee Engagement, Personnel Review*
- Marlia,Ani Et, 2020. *Visionary Leadership Role: Building A Ghost Town Civilization*, International Journal Of Management.
- Mas'ud, Fuad, 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engament sebagai Variabel Intervening* dipenegoro Journal Of Management.
- Maxwell, John. C, 2001. *The 21 Indispensable Qualities of A Leader*. Alih Bahasa Oleh Arvin Saputra, 21 Kualitas Kepemimpinan Sejati, Batam: Interaksara.
- McShane, Steven Lattimore and Mary Ann Young Von Glinow, 2018. *Organizational Behavior : Emerging Knowledge. Global Reality* (8th) Edition, McGraw-Hill.
- Menken, Ivanka and Gerard Blokdijk, 2009. *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials*.
- Meyer, John P. 2016. *Handbook of Employee Commitment*, ed. John P. Meyer, vol. 3. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Haberman, 1986. *Qualitative Data Analysis*, Baverly: SagePublications.
- Minsih, 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar*. Jurnal Profesi Pendidikan Dasar.

- Miroshnik, Victoria W. 2013. *Organizational Culture and Commitment,*" in *Organizational Culture and Commitment*, vol. 3. London: Palgrave Macmillan UK.
- Moehleriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mowday, Richard T, Richard M Steers, and Lyman W Porter, *The Measurement of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior.
- Muhammed, Shahnawaz and Halil Zaim, "Peer Knowledge Sharing and Organizational Performance: The Role of Leadership Support and Knowledge Management Success," *Journal of Knowledge Management*.
- Mujito, Wawan Eko, 2014. *Konsep Belajar Menurut Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya dengan PAI*, Jurnal PAI Vol. XI, No. 1, Juni.
- Mukhtar, Hapzi Ali and Magdalena, 2016. *Efektifitas Pimpinan; Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mulyadi, Deddy and Veithzal Rivai, 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mulyasa, 2005. *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muthoifin, 2015. *Pemikiran Pendidikan Multikultural Ki Hadjar Dewantara*, Jurnal Intizar, Vol. 21, No. 2.
- Muthuvelo, Rajendran and Raduan Che Rose, 2005. *Typology of Organisational Commitment*, American Journal of Applied Sciences.
- Mutohar, Prim Masrokan and Masduki Masduki, *Visionary Leadership Based on Brand Image in Improving the Competitiveness of Islamic Higher Education at UIN Sayyid*

Ali Rahmatulullah Tulungagung Indonesia, Journal of Advances in Education.

- Mwesigwa, Rogers Immaculate Tusiime, and Bob Ssekiziyivu, 2020. *Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Academic Staff in Public Universities*, Journal of Management Development
- Nasab, Ali Hadian and Leila Afshari, 2019. *Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment*,” Leadership and Organization Development Journal.
- Nashihudin, Moh. 2022. *Principal's Visionary Leadership in Improving Competitiveness*, International Journal Of Social Science And Education Research Studies.
- Nata, Abuddin, 2005, *Tokoh-Tokoh Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang efektif* Yogyakarta: Gadjah mada Press Yogyakarta.
- Neuman. Laurence, 2013, *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Kuantitatif*. Jakarta: PT Indeks.
- Newton, Paul, 2016. *Leadership Theories & Practice, The Ebook Company*.
- Northouse, Peter G. 2019. *Leadership Theory and Practice Eighth Edition* California, USA:Sage Publications.
- Nuraini. 2000. *Pepak Basa Jawa Lengkap*, Jawa Tengah: Lingkar Media.
- Nurdiana, Ilfi, Leny Elyatin, and Rini Safitri, 2021. *The Effect of Workplace Bullying and Job Satisfaction on Turnover Intention of Employee*, Management and Economics Journal

- O'Donoghue, David and Lisa van der Werff, 2022. *Empowering Leadership: Balancing Self-Determination and Accountability for Motivation," Personnel Review.*
- O'Moore, Mona and Jean Lynch, 2007. *Leadership, Working Environment and Workplace Bullying," International Journal of Organization Theory & Behavior* 10.
- Obiekwe, Onyebuchi, Gideon Olakunle. Mobolade, And Mojisol Esther Akinade, 2019. *Team Building And Teamwork In Organizations: Implications To Managers And Employees In Work Places.*
- Ocshela, Garin, 2022. *Analisis Pendidikan Humanistik Ki Haja Dewantara dalam Konsep Kurikulum Merdeka Belajar*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan 15, No 1 Februari.
- Paul, Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Pearce, Craig L. *The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work*, Academy of Management Perspectives.
- Pellegrini, Ekin K. and Terri A. Scandura,2008. *Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research*, Journal of Management.
- Priyono, 2007. *Pengantar Manajemen*, vol. 7. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Purnomo, Eko and Herlina J R Saragih, 2016. *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Yayasan Nusantara Bangun Jaya
- Putong, Iskandar, 2015. *Kepemimpinan : Kajian Teoritis dan Praktis* (Jakarta: Bumi Aksara).
- Rasto, 2003. "Manajerial Kepemimpinan Berbasis Perubahan Kepemimpinan Visioner," *Manajerial* Vol. 2 .

- Rene A Kim, W. Kan ; Maubourgne, 1992. *Parables of Leadership*, Harvard Business Review.
- Rohiat, 2012. *Manajemen Sekolah- Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Rohidi dan Tjetjep Rohendi, 2011. *Metodologi Penelitian Seni*, Semarang: Cipta PrimaNusantara.
- Rozianah, Dayangku, *Tahap Amalan Kepemimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan tahap komitmen guru*. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities.
- S. Margono,2010. *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sagimun. M.D. 1983. *Ki Hadjar Dewantara*, Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- Sahertian, P.A, 1994. *Profil Pendidik Profesional*, Andi Offset, Yogyakarta.
- _____. 2020. *Perilaku Kepemimpinan: Efek Dan Implementasi Bagi Nilai-Nilai Organisasi*, Yogyakarta: Kanisius.
- Said, Akhmad. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melestariakan Budaya Mutu Sekolah*, Jurnal Evaluasi Manajemen Pendidikan.
- Sailis, Edward, 2006. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, ter. Ahmad Ali Riyadi dan Farurrozi, cet. IV, Yogjakarta: IRCiSod.
- Samho, Bartolomeus Visi Pendidikan Ki Hajar Dewantara, Yogyakarta: Kanisius.
- Samsudin, Suci Midhyasari Azizah, 2021. *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Al-Mikraj: Jurnal Studi Islam dan Humaniora V.1 No 2.

- Saputra, Haris Ady, 2020. *Principal Leadership For School-Based Management*, SSRN Electronic Journal.
- Schyns, Brigitte Kroon, and Guy Moors, 2008. *Follower Characteristics and the Perception of Leader-member Exchange*, Journal of Managerial Psychology
- Sedrine, Sinda Ben, Amel Sabra Bouderbala, and Myryam Hamdi, 2021. *Distributed Leadership and Organizational Commitment: Moderating Role of Confidence and Affective Climate*,” *European Business Review*.
- Shahroom, A.A. dan Hussin. 2018. *Industrial Revolution 4.0 and Education*, *International Journal of Academic Research in Bussines & Social Science*.
- Shaleh, Mahadin, 2018. *Kepemimpinan dan Organisasi*, Palopo: Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo.
- Soehardjono, 1998. *Kepemimpinan: Suatu Tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*, Malang:APDN Malang Jawa Timur.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: C. Andi Offset.
- Sposato, Martin, *Understanding Paternalistic Leadership: A Guide for Managers Considering Foreign Assignments*, Strategy and Leadership Journal
- Stephen, Robbin, P ; Timothy A. Judge, 2017. *Organization Behaviour*, Terj. Febriella Sirait Saraswati, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Stoner, James A.F, dkk. 1996. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta.
- Stride, Crish, Toby D.Wall, and Nick Catley, 2008. *Measures of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mental Health and Job-Realated Well-Being; A Benchmarking .Anual Second Edition*, England: John Wiley and Sons.

- Subhan, Mohammad, 2022. *Study of Servant Leadership in Building Educational Organizational Commitment at SDIT ABFA*, Tadris: Jurnal Pendidikan Islam.
- Sudaryono, 2011. *Leadership*, Teori dan Praktek Kepemimpinan.
- Sudaryono, 2014. *Leadership (Teori Dan Praktek Kepemimpinan)* Jakarta: Lentera IlmuCendikia.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kulitatif dan R&D*, Bandung:Alfabeta.
- Suhertian, Piet A, 2004. *Konsep Dasar Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sulistyan et al., 2019. *Manajemen Retensi Dalam Upaya Mempertahankan Karyawan Melalui Dorongan Kepuasan Dan Komitmen*, Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi 9, no. 2 September 3.
- Supardi, 2017. *Studi Pemikiran Ki Hajar Dewantara dan Rabindranath Tagore Tentang Pendidikan yang Memerdekakan: Perspektif sejarah dan Kebudayaan, Desartasi*, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Supriyatno Syahir, 2018. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tata Kota dan Perumahan Kota Kendari*
- Suproyogi, 2017, *Pendidikan Nilai Kebangsaan Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Perspektif Aksiolgi dan Relevansinya dengan Pendidikan Generasi Muda*, Desartasi, Yogyakarta: Universitas Gaja Mada.
- Surjomiharjo, Abdurrahman, 1986. *Ki Hajar Dewantara dan Taman Siswa dalam Sejarah Indonesia Modern*, Jakarta: Sinar Harapan.

- Sutarno, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Syahir, Supriyatın, 2018. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota dan Perumahan Kota Kendari.*
- Tahir, Arifin, 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish,
- Taroreh, Johny. 2018. *Pemberdayaan Masyarakat, Komitmen Organisasional, Learning Organization; Studi Kasus UMKM* (Minahasa Utara: Yayasan Makaria Waya).
- Tasmara, Toto, 2006. *Spiritual Centered Leadership (Kepemimpinan Berbasis Spiritual)*, Gema Insani Press, Jakarta.
- Taufikin, 2020. *Nilai-nilai Sufi dalam Pemikiran Pendidikan Ki Hajar Dewantara, Desertasi*, Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia.
- Temple A Dale, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih bahasa judul asli *performance*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Terry, George R, 2019, *Dasar-Dasar Manajeme*, alih bahasa judul aslis *Prinsiples of Management*, G.A Ticoulu, Jakarta: Bumi Aksara.
- Thanh, Lydan. 2020. *Building Organizational Commitment: The Analysis of Indicators*, Academy of Strategic Management Journal.
- Thoha, Miftah, 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen (Suatu Pendekatan Perilaku)*. Jakarta:Rajagrafindo Persada.
- Tim Penyusun, 2008. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen PendidikanNasional.
- Timothy, Stephen P A. Judge Robbins, 2016. *Essentials of Organizational Behavior (Thirteenth Edition)* (England: Pearson Education Limited

- Toremen, Fatih. 2006. Abdurrahman Ekinci, and Mehmet Karakuş, *Influence of Managers' Empathic Skills on School Success*, International Journal of Educational Management
- Turner, John R. *Leadership Development Techniques*, European Journal of Training and Development.
- Umam, Khaerul, 2012. *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV Pustaka Setia
- Utomo, Wahyu Abdillah, Udin and Siswoyo Haryono, 2022. *Visionary Leadership and Employee Quality in the Public Service Sector*, International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting.
- Vidman, Åsa and Annika Strömberg, *Leadership for a Healthy Work Environment a Question about Who, What and How*, Leadership in Health Services
- Wahjosumidjo, 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pres.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Widodo, 2008. *Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi*, Jurnal
- Widyanti, Rahmi, 2019. *Perilaku Organisasi (Teori Dan Konsep) Jilid 1* Editor: Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
- Wijaya, Candra, 2016. *Perilaku Organisasi* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia).
- Winardi, 1990. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.

- Winton, Bradley Gene, J. Lee Whittington, and Simone Meskelis, 2020, *Authentic Leadership: Making Meaning and Building Engagement*, European Business Review.
- Woolley, Lydia, Arran Caza, and Lester Levy, 2020. *Authentic Leadership and Follower Development*, Journal of Leadership & Organizational Studies.
- Yamin, Martinis dan Maisah, 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen Masa Depan*. Bogor: IPB Press.
- Yamin, Moh, 2009, *Menggugat Pendidikan Indonesia; Belajar dari Paulo Freire dan Ki Hajar Dewantara*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media,
- Yukl, Gary and William L. Gardner, 2020. *Leadership in Organizations Ninth Edition*. UK:Pearson Education Limited.
- Yunita, Robi, & Anindya. 2017. *Pendidikan Humanistik Ki Hajar Dewantara Dalam Konteks Pendidikan Kontemporer di Indonesia*. Jurnal Pendidikan.
- Yunus, H.A. and Wahyudin Nawawi, 2015. *Teori Organisasi*, Vol. 3 Majalengka: Unit Penerbitan Universitas Majalengka.
- Yusuf, R. M. and D. Syarif, 2017. *Komitmen Organisasi Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruh*, Nas Media Pustaka, Makassar: Nas Media Pustaka.
- Zaitouni, Michel and Mohamed Laid Ouakouak, *The Impacts of Leadership Support and Coworker Support on Employee Creative Behavior*, International Journal of Productivity and Performance Management
- Zeid, Abou. 2022, *Spiritual Leadership among Nursing Educators: A Correlational Cross-Sectional Study with Psychological Capital*.
- Zufrie, 2019. *Meningkatkan Kinerja Melalui Komitmen Dan Budaya Organisasi*, Ecobisma Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen.