

**IMPLEMENTASI TRILOGI KI HAJAR DEWANTARA DALAM  
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMA TAMAN MADYA IBU  
PAWIYATAN YOGYAKARTA**



**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)**

**Di Susun Oleh:**

**WENTI SUPARTI  
09470028**

**JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2013**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wenti Suparti

NIM : 09470028

Jurusan : Kependidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini adalah asli hasil karya atau penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi dari hasil karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 10 Mei 2013

Yang menyatakan



NIM: 09470028

## SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wenti Suparti

NIM : 09470028

Prodi : Kependidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa 'saya tidak menuntut pada Program Studi Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (atas pemakaian jilbab dalam ijazah strata satu saya), apabila suatu saat nanti terdapat suatu masalah.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sesungguhnya dan dengan penuh kesadaran.

Yogyakarta, 21 Juni 2013

Yang menyatakan



Wenti Suparti

NIM. 0947028



### SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Saudari Wenti Suparti

Lamp : 1 (satu) naskah skripsi

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

*Assalamu`alaikum Wr.Wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Wenti Suparti

NIM : 09470028

Judul Skripsi: **Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.**

Sudah dapat diajukan kepada Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu

Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu`alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 30 Mei 2013

**Pembimbing**

**Dra. Nur Rohmah, M.Ag**

**NIP. 19550823 198303 2 002**



### SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Surat persetujuan skripsi

Lamp :-

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku Konsultan berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Wenti Suparti

NIM : 09470028

Judul Skripsi : **Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta**

yang sudah dimunaqosahkan pada hari Senin tanggal 1 Juli 2013 sudah dapat diajukan kembali kepada Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 5 Juli 2013

Konsultan

**Dra. Nur Rohmah, M.Ag**

**NIP.19550823 198303 2 002**



**PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR**

Nomor : UIN/II/DT/PP.01.1/236/2013

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul :  
**IMPLEMENTASI TRILOGI KI HAJAR DEWANTARA DALAM  
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMA TAMAN MADYA IBU  
PAWIYATAN YOGYAKARTA**

Yang di persiapkan dan disusun oleh :

Nama : Wenti Suparti

NIM : 09470028

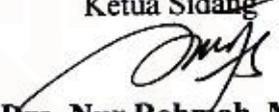
Telah dimunaqasyahkan pada : 1 Juli 2013

Nilai Munaqasyah : A/B (85)

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga.

**TIM MUNAQASYAH :**

Ketua Sidang

  
**Dra. Nur Rohmah, M.Ag**  
NIP.19550823 198303 2 002

Penguji I

  
**Drs. H. Mangun Budianto, M.Si**  
NIP. 19551219 198503 1 001

Penguji II

  
**Drs. H. M. Jamroh Latief, M.Si**  
NIP. 19560412 198503 1 007

Yogyakarta, 08 JUL 2013

Dekan

Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga



**Prof. Dr. H. Hamruni, M. Si**  
NIP. 19590525 198503 1 005

## **MOTTO**

**كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ**

*“Kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas  
kepemimpinannya”\**

---

\* Imam Nawawi, *Terjemahan Riyadhus Shalihin*, (Jakarta: Pustaka Amani.1994) jilid 1  
hal. 603

## *HALAMAN PERSEMBAHAN*

*Karya ini saya persembahkan untuk  
Almamaterku tercinta Jurusan Kependidikan Islam  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga  
Yogyakarta*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ. أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ. اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Syukur alhamdulillah senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta”. Skripsi ini disusun untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam pada Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang dihadapi, akan tetapi atas bimbingan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak, semua hambatan yang penulis hadapi dapat teratasi. Oleh karena itu, tidak lupa penulis sampaikan salam hormat serta ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Hamruni, M. Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dra. Nur Rohmah, M. Ag., selaku Kepala Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dan dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar dan teliti memberikan bimbingan sampai selesainya skripsi ini.

3. Drs. Misbah Ulmunir, M. Si., selaku Sekretaris Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Drs. Mangun Budiyanto, M.S.I selaku Penasehat Akademik, yang selalu membimbing dan menasehati penulis agar dapat lulus dengan cepat.
5. Segenap dosen dan Karyawan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Bapak Triyana S.Pd. M.Pd. selaku kepala sekolah SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta yang telah memberi izin dan kelancaran dalam penelitian skripsi ini.
7. Ayah dan Ibu tercinta yang telah membesarkan, membimbing dan tiada henti mendoakan yang terbaik dalam menjalani setiap tahap kehidupan.

Dan Semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga amal baik yang telah mereka berikan, diterima Allah SWT. sehingga menjadi ladang amal untuk mendapatkan rahmat dan ridhaNya. Amin.

Yogyakarta, 10 Mei 2013

Penyusun

Wenti Suparti

NIM. 09470028

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN BERJILBAB .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN KONSULTAN. ....	v
HALAMAN PENGESAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
ABSTRAK .....	xvii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
D. Telaah Pustaka .....	7
E. Kerangka Teori .....	11
F. Metode Penelitian .....	43

G. Sistematika Pembahasan.....	48
<b>BAB II : GAMBARAN UMUM SMA TAMAN MADYA IBU PAWIYATAN YOGYAKARTA .....</b>	<b>50</b>
A. Letak Geografis .....	50
B. Sejarah Berdiri dan Perkembangannya.....	51
C. Visi, Misi dan Tujuan .....	61
D. Struktur Organisasi .....	62
E. Keadaan Guru, Siswa dan Karyawan .....	70
F. Keadaan Sarana dan Prasarana .....	78
<b>BAB III: PEMIKIRAN TRILOGI KI HAJAR DEWANTARA .....</b>	<b>82</b>
A. Sekilas Biodata Ki Hajar Dewantara .....	82
1. Latar Belakang Keluarga Ki Hajar Dewantara .....	82
2. Perjuangan Ki Hajar Dewantara .....	85
3. Jabatan dan Penghargaan Ki Hajar Dewantara .....	89
B. Konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara.....	91
1. Pengertian Trilogi .....	91
2. Dasar Pemikiran Trilogi .....	95
3. Tujuan Trilogi .....	97
4. Prinsip Trilogi .....	100
5. Fungsi Trilogi .....	104
C. Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta.....	105

1. Implementasi <i>Ing Ngarsa Sung Tuladha</i> .....	105
2. Implementasi <i>Ing Madya Mangun Karsa</i> .....	109
3. Implementasi <i>Tut Wuri Handayani</i> .....	121
<b>BAB IV: PENUTUP</b> .....	121
A. Kesimpulan .....	121
B. Saran .....	127
C. Penutup .....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	128
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel I : Daftar Rincian Pamong SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan.....	70
Tabel 2 : Jumlah Tenaga Kependidikan.....	73
Tabel 3 : Jumlah Rombongan Belajar.....	75
Tabel 4 : Jumlah Peserta Didik .....	76
Tabel 5 : Jumlah Pendaftar dan Penerimaan Peserta Didik Baru .....	77
Tabel 6 : Perlengkapan Administrasi .....	78
Tabel 7 : Perlengkapan Kegiatan Belajar Mengajar .....	79
Tabel 8 : Keadaan Ruangan .....	80
Tabel 9: Jadwal Ekstrakurikuler .....	116
Tabel 10: Prestasi Non-Akademik Siswa.....	117

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Struktur Organisasi SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan.....	63
Gambar 2: Konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara .....	94



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran I : Daftar Riwayat Hidup
- Lampiran II : Pedoman Pengumpulan Data
- Lampiran III : Catatan Lapangan
- Lampiran IV : Bukti Seminar Proposal
- Lampiran V : Surat Permohonan Ijin Penelitian
- Lampiran VI : Surat Ijin Penelitian
- Lampiran VII : Bukti Penelitian
- Lampiran VIII: Surat Penunjuk Pembimbing Skripsi
- Lampiran IX : Kartu Bimbingan Skripsi
- Lampiran X : Sertifikal PPL 1
- Lampiran XI : Sertifikat PPL-KKN Integratif
- Lampiran XII : Sertifikat ICT
- Lampiran XIII: Sertifikat TOEFL
- Lampiran XIV: Sertifikat IKLA

## ABSTRAK

**Wenti Suparti.** *Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.* Skripsi. Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2013.

Latar belakang penelitian ini adalah berawal dari realitas yang ada pada kasus yang banyak dilakukan oleh kepala sekolah yang melakukan perilaku yang tidak bermoral di antaranya kasus kepala sekolah yang melakukan korupsi dana BOS, pungli (pungutan liar) kepada siswa-siswinya, penjokian di ujian nasional (UN) dimana kepala sekolah memberikan kunci jawaban kepada siswa-siswinya dengan imbalan berupa uang yang sudah disepakati bersama dan bahkan ada juga kepala sekolah yang dibawa ke meja hijau karena melakukan pelecehan seksual terhadap siswinya. Kasus yang dilakukan kepala sekolah tersebut dikarenakan tidak mempunyai prinsip untuk menjadi seorang pemimpin yang seharusnya kepala sekolah dapat memberi contoh, membimbing dan menuntun untuk mencapai tujuan pendidikan. Alasan peneliti memilih objek penelitian di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta karena SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta merupakan salah satu perguruan Taman Siswa yang didirikan oleh Ki Hajar Dewantara. Peneliti ingin mengetahui bagaimana implementasi Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta. Apakah kepala sekolah sudah dapat mengimplementasikan Trilogi Ki Hajar Dewantara?

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan mengambil latar di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara (*In depth Interview*), observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara (*Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa dan Tut Wuri Handayani*) merupakan konsep kepemimpinan yang demokratis yang bersifat *ngewongke* dengan memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berkembang sesuai kodratnya masing-masing. *Ing Ngarsa Sung Tuladha* kepala sekolah diimplementasikan dengan visi yang utuh, tanggung jawab, keteladanan dan mendengarkan orang lain. *Ing Madya Mangun Karsa* diimplementasikan dengan memberdayakan staf, memberi layanan prima, fokus pada peserta didik dan mengembangkan orang. *Tut Wuri Handayani* dilakukan kepala sekolah dengan memberdayakan staf dengan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahannya.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Manusia pada hakikatnya adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya kelak. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi saw.:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ  
كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ  
رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا  
وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ  
رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

artinya: *Dari Ibnu Umar ra., ia berkata: saya mendengar Rasulullah saw bersabda:” kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelola harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Oleh karena itu, kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”.*(H.R Bukhori Muslim)<sup>1</sup>

Hadits di atas menjelaskan bahwasannya setiap manusia mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Pemimpin adalah orang yang diberi amanat (tanggung jawab) yang nantinya akan diminta pertanggungjawaban kepada orang yang memberi amanat/ kepercayaan kepadanya. Pemimpin merupakan orang yang mampu untuk menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang benar terhadap kelompoknya. Pemimpin minimal

---

<sup>1</sup> Imam Nawawi, *Terjemahan Riyadhush Shalihin*, (Jakarta:Pustaka Amani.1994) jilid 1 hal. 603-604.

harus dapat memimpin dirinya sendiri karena bagaimana mungkin seorang pemimpin tetapi tidak bisa memimpin dirinya sendiri akan mampu memimpin kelompoknya untuk mencapai tujuan yang akan dicapai.

Pemimpin (*leader*) diibaratkan sebagai supir bus yang akan menentukan arah ke mana bus akan dibawa. Perjalanan bus agar selamat sampai tujuan, seorang sopir (*leader*) harus memiliki pandangan jauh kedepan (visi). Penumpang-penumpang diibaratkan anggota organisasi sedangkan bus diibaratkan sebagai wadah organisasi.<sup>2</sup>

Situasi di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan ruh atau sentral dari sebuah organisasi. Berhasil dan maju tidaknya sebuah organisasi tergantung dari pemimpinnya. Untuk itulah diperlukan pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk memimpin sehingga diharapkan dapat membawa perubahan pada organisasi.

Pemimpin menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan potensi yang ada dalam organisasi untuk memenuhi harapan kelompoknya. Dengan kata lain pemimpin berusaha melibatkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Kemampuan untuk menggerakkan, mengerahkan dan mempengaruhi anggota organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi sebagai wujud kepemimpinannya. Kesanggupan mempengaruhi ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan pemimpin.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Husaini Husman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara.2006) hal. 248.

<sup>3</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran, (Learning Organization)*, (Bandung:Alfa Beta.2009) hal. 119.

Sekolah merupakan suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Wajah sekolah ada pada kepala sekolah dan secara tidak langsung cita-cita mulia pendidikan diserahkan kepada kepala sekolah.<sup>4</sup> Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah mempunyai peran yang penting untuk memajukan sekolah yang dipimpin dengan kemampuan yang dimilikinya.

Kenyataan yang didapat di lapangan justru sebaliknya, tidak sedikit kepala sekolah yang gagal dalam memimpin sekolah. Terbukti dengan banyaknya kasus yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kasus-kasus yang dilakukan kepala sekolah diantaranya ialah kepala sekolah yang melakukan korupsi dana BOS<sup>5</sup>, pungli (pungutan liar) kepada siswa-siswinya<sup>6</sup>, penjokian di ujian nasional (UN) dimana kepala sekolah memberikan kunci jawaban kepada siswa-siswinya dengan imbalan berupa uang yang sudah disepakati bersama.<sup>7</sup> Ada juga kepala sekolah yang dibawa ke meja hijau karena melakukan pelecehan seksual terhadap siswinya.<sup>8</sup>

Berbicara mengenai kepemimpinan, teringat akan Ki Hajar Dewantara. Beliau adalah tokoh nasional yang sangat peduli dengan pendidikan dan karena jasa-jasanya di bidang pendidikan maka tanggal

---

<sup>4</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010) hal. 149.

<sup>5</sup> [http://www.tempo.co/red/news/2012/04/04/058394707/kasus-korupsi-BOS-900 Kepala-Sekolah-Diperiksa](http://www.tempo.co/red/news/2012/04/04/058394707/kasus-korupsi-BOS-900-Kepala-Sekolah-Diperiksa). Diunduh pada hari Senin tanggal 10 Desember 2012 pukul 10.00 WIB.

<sup>6</sup> <http://www.suarapembaruan.com/home/pungli-kepala-sekolah-smkn-46dicopot/27486>. Diunduh pada hari Senin tanggal 10 Desember 2012 pukul 11.25 WIB.

<sup>7</sup> <http://news.okezone.com/play/10624/kepala-sekolah-jadi-otak-perjokian>. Diunduh pada hari Senin tanggal 10 Desember 2012 pukul 11.10 WIB.

<sup>8</sup> <http://www.citizenjournalism.com/hot-topics/kepala-sekolah-mtsn-mencabulimurid-muridnya/>. Diunduh pada hari Senin tanggal 10 Desember 2012 pukul 11.45 WIB.

lahir Ki Hajar Dewantara ditetapkan sebagai hari Pendidikan Nasional yang selalu diperingati setiap tanggal 2 Mei. Beliau adalah tokoh yang dimuliakan rakyat dan dimuliakan negara karena warisan ilmunya.

Salah satu warisan ilmu beliau yakni adanya perguruan Taman Siswa yang didirikan pada Senin Kliwon tanggal 3 Juli 1922 atau 8 Dzulqoidah 1340 H yang pada saat itu Taman Siswa bernama *National Onderwys Institut Taman Siswa*.<sup>9</sup> Tujuan didirikannya perguruan Taman Siswa sebagai alat perjuangan dibidang pendidikan karena rakyat pada saat itu masih mengalami kekurangan pengajaran.<sup>10</sup> Melalui perguruan Taman Siswa ini Ki Hajar Dewantara dapat memberi kesempatan pendidikan kepada rakyat banyak.<sup>11</sup>

Menjalankan kepemimpinannya di Taman Siswa, beliau menggunakan konsep Trilogi kepemimpinan yang sering kita dengar yaitu *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* (membimbing dengan keteladanan membina dengan membangun kehendak dan mendorong kreativitas dengan memberikan kekuatan).<sup>12</sup> Trilogi Kepemimpinan sangat baik jika diterapkan oleh kepala sekolah dalam memimpin anggotanya untuk lebih meningkatkan

---

<sup>9</sup> Sajoga, *Riwayat Perjuangan Taman Siswa*, dalam buku *30 Tahun Taman Siswa*, (Yogyakarta: Percetakan Taman Siswa.1981) hal. 203.

<sup>10</sup> Ki Moch. Tauchid, *Kepemimpinan dan Pembinaan Organisasi*, (Yogyakarta: MPTS.1983) hal. 28.

<sup>11</sup> Ki Soenarno, *Pendidikan Ketamansiswaan untuk Taman Madya*, (Yogyakarta: MLPT.2005) hal. 23-24.

<sup>12</sup> Ki Soenarno, *80 Tahun Taman Siswa Cabang Medan*, (Medan: Perguruan Taman Siswa Medan.2009) hal. 72.

kinerja anggota sehingga akan memberikan kemajuan pada perkembangan sekolah.

Berangkat dari permasalahan kepemimpinan kepala sekolah diatas penulis ingin meneliti mengenai kepemimpinan kepala sekolah khususnya implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara di suatu lembaga pendidikan. Dalam penelitian tersebut peneliti mengangkat sebuah judul *Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta.*

Alasan peneliti memilih objek penelitian di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta karena SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta merupakan salah satu perguruan dari Taman Siswa yang didirikan oleh Ki Hajar Dewantara. Karena alasan ini peneliti ingin mengetahui bagaimana implementasi Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta. Apakah kepala sekolah sudah dapat mengimplementasikan Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara?

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara?
2. Bagaimana implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta?

## **C. Tujuan dan Kegunaan**

### **Tujuan Penelitian**

Ciri kerja ilmiah yang sangat penting adalah jelasnya tujuan yang hendak dicapai. Bertujuan maksudnya adalah adanya arah yang jelas dan target yang hendak dicapai dalam kegiatan penulisan itu. Tujuan penelitian selalu dirumuskan dalam kaitannya dengan usaha pemecahan permasalahan.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara.
2. Mengetahui implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta.

### **Kegunaan Penelitian**

1. Bagi Kepala Sekolah
  - a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas kepala sekolah.
2. Bagi Instansi Sekolah
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai evaluasi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti dalam perbaikan kualitas kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta.

### 3. Bagi Peneliti

- a. Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana setara satuan pada Jurusan Kependidikan Islam (KI) di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- b. Penelitian ini merupakan implementasi teori yang selama ini dipelajari dalam diskusi-diskusi perkuliahan.
- c. Penelitian ini dapat dijadikan pengalaman yang sangat berharga sekaligus memberi bekal dan masukan untuk mempersiapkan diri dalam kepemimpinan kepala sekolah sebagai calon kepala sekolah.

### **D. Telaah Pustaka**

Telaah pustaka ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menunjukkan perbedaan skripsi penulis dengan hasil penelitian sebelumnya. Peneliti menemukan beberapa skripsi yang membahas mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

Skripsi yang ditulis oleh Maryati yang berjudul *Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMU Muhammadiyah 4 Yogyakarta*, skripsi ini menjelaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah untuk membantu para guru dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi baik yang berkaitan dengan permasalahan pribadi maupun persoalan belajar-mengajar dan memberi pelayanan

kepada guru agar mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuannya.<sup>13</sup>

Skripsi yang ditulis oleh Wita Ristyani yang berjudul *Usaha Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Klinis (Studi kasus di SMA UII Yogyakarta)*, skripsi ini menjelaskan tentang pelaksanaan dan usaha kepala sekolah dalam supervisi klinis dengan menggunakan 4 tahap yakni tahap pra observasi, tahap observasi, tahap analisis hasil observasi dan tahap pembicaraan hasil observasi. Usaha yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan memecahkan dan mengatasi segala permasalahan pembelajaran sehingga proses pembelajaran berjalan lancar.<sup>14</sup>

Skripsi yang ditulis oleh Suhartini yang berjudul *Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MAN Godean Sleman*. Skripsi ini menjelaskan tentang upaya kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI dengan memberikan kesempatan memperluas wawasan kepada guru PAI, pemberian kesempatan guru PAI untuk melanjutkan pendidikan atau S2 dan menyediakan fasilitas pembelajaran.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Mulyati, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMU Muhammadiyah 4 Yogyakarta*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2005.

<sup>14</sup> Wita Ristyani, *Usaha Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Klinis (Studi kasus di SMA UII Yogyakarta)*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2008.

<sup>15</sup> Suhartini, *Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MAN Godean Sleman*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2010.

Ketiga skripsi diatas menjelaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai supervisor dimana seorang supervisor merupakan orang yang mengawasi jalannya kegiatan yang ada di sekolah.

Skripsi yang ditulis oleh Didik Kurniawan yang berjudul *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan* (studi kasus di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul), skripsi ini menjelaskan strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik kelembagaan dengan menetapkan sistem kepemimpinan yang tidak semuanya mengacu pada wewenang pemimpin tetapi berusaha melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan. Strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik dengan menggunakan pemecahan masalah, koordinasi serta musyawarah untuk memecahkan setiap masalah yang dihadapi individu.<sup>16</sup>

Skripsi yang ditulis oleh Nurcholis yang berjudul *Pengaruh Manajemen Konflik dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan BMT AL-Ikhlas*. Skripsi ini menjelaskan bahwa ada pengaruh antara manajemen konflik dan gaya kepemimpinan terhadap produktifitas kerja karyawan. Dengan pengelolaan konflik yang dilakukan seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Pemimpin

---

<sup>16</sup> Didik Kurniawan, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan* (studi kasus di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul). *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2010.

dituntut untuk dapat memanajemen (mengelola) konflik menjadi salah satu kekuatan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>17</sup>

Kedua penelitian diatas menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus dapat mengelola konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi yang sedang dipimpinnya. Dalam hal ini seorang pemimpin mempunyai peran sebagai konselor yang memberikan saran dan bimbingan kepada anggotanya yang sedang mengalami konflik untuk dapat dipecahkan bersama.

Dari kelima penelitian tersebut diatas telah terlihat jelas bahwa tidak ada satupun yang memiliki persamaan dengan penulis. Persamaan penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya terletak pada pemimpin (kepala sekolah) harus menjalankan perannya sebagai pemimpin untuk dapat mencapai tujuan sekolahnya. Sedangkan perbedaan penulis dengan penelitian sebelumnya terletak pada peran kepala sekolah dalam memajukan sekolahnya. Pada penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kepala sekolah mempunyai peran sebagai supervisor dan konselor sedangkan penulis meneliti implementasi Trilogi kepemimpinan kepala sekolah dimana perilaku kepala sekolah yang bisa menjadi contoh, dapat membangun kemauan/ kehendak dan memberikan motivasi kepada anggotanya.

Sejauh penelusuran peneliti, pembahasan mengenai implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara belum pernah ada yang meneliti. Oleh karena

---

<sup>17</sup> Nurcholis, *Pengaruh Manajemen Konflik dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktifitas Kerja Karyawan BMT AL-Ikhlas. Skripsi*, Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.2010.

itu, penulis merasa layak untuk meneliti bagaimana implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawaiyatan Yogyakarta. Dengan penelitian ini diharapkan akan lebih meningkatkan kualitas kepala sekolah dalam melaksanakan amanat yang diembannya.

## **E. Kerangka Teori**

### **1. Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin adalah seorang yang mempengaruhi orang lain/ sekelompok orang untuk mengerahkan usaha bersama, guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.<sup>18</sup>

Kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan atau teladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>19</sup>

Menurut Sudarwan Darwin, kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberikan arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, (Jakarta:PT Rineka Cipta.1996) hal. 218.

<sup>19</sup> Dirawat,dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional.1983) hal. 26.

<sup>20</sup> Sudarwan Darwin, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ) Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung:Alfa Beta.2010) hal. 6.

## **b. Tipe Kepemimpinan**

### 1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri:

- a) Pemimpin sendiri yang perlu mengetahui *policy* dan tujuan sebenarnya dari usaha yang dilaksanakan.
- b) Pemimpinlah yang berhak merencanakan dan menentukan suatu kebijakan, yang lain hanya boleh mengeluarkan pendapat jika diminta.
- c) Anggota-anggota staf adalah pelaksana, yang tinggal melaksanakan apa yang telah ditentukan oleh pemimpin.
- d) Setiap langkah dari anggota-anggota pelaksana perlu diawasi, jangan sampai menyimpang dari pola yang sudah ditentukan oleh pemimpin.
- e) Kalau ada saran dan pendapat dari anggota-anggotanya, hanya pemimpinlah yang dapat menentukan pilihan.
- f) Penilaian hasil dari proses bekerja dilakukan oleh pemimpin sendiri berdasarkan norma-norma yang ia tentukan sendiri.

### 2) Tipe Demokratis

Ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah:

- a) Mengakui dan menghargai potensi yang dimiliki tiap anggota kelompoknya.

- b) Dapat menimbulkan dan memanfaatkan kesanggupan/potensi tersebut.
- c) Dapat dan berani memindahkan tanggung jawab kepada petugas lain.
- d) Dapat melepas diri dari tugas-tugas rutin supaya dapat mencurahkan waktu dan tenaga pada soal-soal kepemimpinan yang kreatif.
- e) Dapat cepat menghargai dan mengerti ide-ide yang dikemukakan orang lain.
- f) Tidak meminta/ mengharapkan penghargaan yang lebih dari anggota-anggota kelompok lainnya.
- g) Memperhatikan dan mendorong perkembangan setiap anggota kelompoknya.<sup>21</sup>

### 3) Tipe Permisif

Ciri kepemimpinan Permisif antara lain:

- a) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b) Mengiyakan semua saran.
- c) Lambat dalam membuat keputusan.
- d) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Moh. Rifai, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmars.1984) hal. 39-42.

<sup>22</sup> Sudarwan Darwin, *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara.2008) hal. 212-214.

### c. Ketrampilan Pemimpin

#### 1) Ketrampilan dalam kepemimpinan

- a) Menyusun rencana bersama.
- b) Mengajak anggota kelompoknya berpartisipasi.
- c) Memberikan bantuan yang diperlukan para anggotanya.
- d) Menimbulkan dan memupuk moral kelompok yang tinggi.
- e) Turut serta dalam kelompoknya dalam menyusun keputusan bersama.
- f) Membagi-bagi dan memindahkan tanggung jawab.
- g) Mempertinggi kreatifitas anggota-anggota kelompoknya.

#### 2) Ketrampilan dalam hubungan insani (*human relation*)

Pemimpin harus bersedia dan mampu untuk membantu, minimal untuk memikirkan bagaimana kita dapat membantu, misalnya:

- a) Anggota yang malas.
- b) Anggota yang minder.
- c) Anggota yang bersikap acuh-tak acuh.
- d) Anggota yang murung.

#### 3) Ketrampilan dalam proses kelompok

- a) Mengenal anggota-anggota kelompoknya dan mengetahui segi-segi kelebihan dan kelemahannya.

- b) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya-mempercayai antara sesama anggotanya dan antara pemimpin dengan anggotanya.
  - c) Memupuk sikap bersedia untuk menolong dan untuk ditolong.
  - d) Memperbesar rasa tanggung jawab anggota sebagai peserta.
  - e) Menggunakan cara-cara yang bijaksana untuk menghilangkan/ memperkecil pertentangan-pertentangan antar anggota.
  - f) Menguasai teknik-teknik memimpin rapat, memimpin diskusi, dan memimpin pertemuan.
- 4) Ketrampilan memilih personil
- Pemimpin harus tahu secara mendalam tentang:
- a) Tujuan yang akan dicapai oleh usaha yang dipimpinnya itu.
  - b) Jenis/ macam kegiatan dan cara bekerja yang digunakan.
  - c) Pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan dalam lingkungan pekerjaan yang dipimpinnya.
  - d) Keadaan/ lingkungan masyarakat, lingkungan bekerja yang dapat mempengaruhi situasi bekerja dan para petugas.
  - h) Menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
  - i) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.

- j) Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- k) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- l) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

#### **d. Fungsi Kepemimpinan**

1. Fungsi yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai
  - a) Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
  - b) Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada anggota-anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik. Saran-saran positif yang akan diberikan oleh anggota, akan membantu pemimpin membawa anggota dalam mencapai tujuan bersama.
  - c) Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
  - d) Pemimpin berfungsi menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
  - e) Pemimpin berfungsi memberikan dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk melahirkan perasaan dan

pikirannya dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.

- f) Pemimpin berfungsi memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.

#### **e. Konsep Kepemimpinan Perubahan**

Menurut Rhenald Kasali, perubahan dalam organisasi mencakup tiga tugas utama para pemimpin perubahan, yaitu melihat, bergerak dan menyelesaikan perubahan. Sementara itu Gary Yukl, menawarkan konsep kepemimpinan strategis yang diyakini mampu secara efektif menciptakan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan strategis ini mencakup empat fungsi yang sangat strategis dalam kaitannya dengan perubahan organisasi yaitu mengembangkan visi, memengaruhi budaya organisasi, menerapkan perubahan serta meningkatkan inovasi dan pembelajaran organisasi

##### **1. Mengembangkan Visi**

Visi merupakan unsur paling fundamental dalam setiap perubahan karena seperti dikatakan oleh Rhenald Kasali, orang hanya akan bergerak setelah mereka melihat masa depan yang

lebih baik. Karakteristik visi yang ideal menurut Gary Yukl adalah:

- a) Visi haruslah sederhana dan idealistis.
- b) Visi harus menyerukan nilai-nilai, harapan dan idealisme dari para anggota organisasi dan semua pihak yang dukungannya dibutuhkan.
- c) Visi harus menekankan sasaran ideologis yang jauh, bukannya manfaat nyata yang bersifat instan.
- d) Visi harus menantang tetapi realitas.
- e) Agar bermakna dan dipercaya, visi tidak boleh berbentuk khayalan atau impian, melainkan sebuah masa depan yang dapat dicapai yang dasarnya dibuat pada kenyataan saat ini.
- f) Visi harus menunjukkan asumsi dasar mengenai apa yang penting bagi organisasi, bagaimana visi itu berhubungan dengan lingkungan dan bagaimana orang harus diperlakukan.
- g) Visi harus cukup spesifik untuk memandu keputusan dan tindakan, tetapi cukup umum untuk memungkinkan munculnya inisiatif dan kreativitas dalam pemilihan strategi.
- h) Visi yang berhasil haruslah cukup sederhana untuk disampaikan dengan jelas dalam lima menit atau kurang.

Berikut ini prosedur untuk memformulasikan visi yang ditawarkan Yukl adalah sebagai berikut:

- a) Melibatkan para *stakeholders* penting.
- b) Mengidentifikasi sasaran strategis.
- c) Mengidentifikasi elemen yang relevan dalam ideologi lama.
- d) Menghubungkan visi dengan kompetensi inti.
- e) Menguji kredibilitas visi.
- f) Terus-menerus mengevaluasi dan memurnikan visi.

## 2. Memengaruhi Budaya Organisasi.

Perubahan besar dalam sebuah organisasi biasanya membutuhkan perubahan budaya, sebab dengan mengubah budaya organisasi, seorang pemimpin secara tidak langsung dapat memengaruhi motivasi dan perilaku para pengikutnya.

Seorang pemimpin dapat memengaruhi budaya organisasi dengan beragam cara, yang mana cara-cara itu terkait dengan dua pola yaitu mengubah peran dan mengubah perilaku. Dalam hal ini Schein mengusulkan lima mekanisme utama dan lima mekanisme sekunder untuk memengaruhi budaya organisasi.

### a) Lima Mekanisme Utama

- 1) Perhatian pemimpin. Pemimpin perlu menunjukkan perhatian khusus terhadap nilai-nilai yang ia ingin budayakan, yang dengannya ia akan menyampaikan

pujian, kecaman, kritik, masukan, penghargaan atau hukuman. Perhatian khusus itu dapat menjadi sinyal yang menegaskan bahwa nilai tertentu penting, sebaliknya ketiadaan perhatian terhadap sesuatu menyampaikan pesan bahwa hal itu tidak penting.

- 2) Reaksi terhadap krisis. Situasi krisis datang cenderung melibatkan emosi dan tekanan yang tinggi. Oleh karena itu, reaksi seorang pemimpin dalam situasi krisis akan mengirimkan sebuah pesan yang kuat tentang nilai organisasi.
- 3) Pembuatan model peran. Untuk menyampaikan bahwa suatu nilai amat penting, seorang pemimpin dapat menjadikan dirinya sebagai model yang memerankan penerapan nilai tersebut.
- 4) Alokasi anggaran. Seorang pemimpin yang ingin memberitahukan suatu nilai yang dianggap penting kepada orang-orangnya, tidak boleh enggan untuk memberikan pengakuan formal kepada orang-orang yang telah menjalankan nilai tersebut, termasuk melalui pemberian penghargaan material.
- 5) Kriteria untuk seleksi dan pemberhentian. Kriteria yang jelas untuk merekrut anggota baru, mempromosikan anggota untuk jabatan yang lebih tinggi, atau untuk

melakukan pemberhentian dan demosi anggota, dapat menjadi salah satu cara yang efektif untuk memenuhi budaya organisasi.

b) Lima Mekanisme Sekunder

1) Rancangan sistem dan prosedur

Melalui rancangan sistem dan prosedur organisasi, pemimpin dapat menyampaikan pesan mengenai nilai-nilai organisasi yang penting.

2) Rancangan struktur organisasi

Pemimpin juga dapat memenuhi budaya melalui rancangan struktur organisasi, yang muaranya adalah mengubah peran individu-individu di dalamnya.

3) Rancangan fasilitas

Fasilitas seperti desain ruang kantor dapat pula dijadikan sebagai sarana untuk menyampaikan nilai-nilai dasar organisasi, misalnya tata ruang yang terbuka tanpa sekat untuk menyampaikan nilai egalitarian dan keterbukaan.

4) Cita, legenda dan mitos

Cerita tentang peristiwa-peristiwa atau tokoh-tokoh penting dalam organisasi dapat membantu mentransfer nilai, dengan catatan cerita itu harus menyampaikan pesan yang jelas dan cukup realistis.

### 5) Pernyataan resmi

Pernyataan resmi yang disampaikan oleh pemimpin kepada publik, juga ungkapan-ungkapan tertulis di lingkungan internal organisasi (semisal credo, *tagline*, dan lain-lain) dapat menjadi mekanisme sekunder untuk memengaruhi budaya.

### 3. Menerapkan Perubahan

Pemimpin perubahan perlu mengambil tindakan-tindakan yang strategis yang akan membantunya dalam menerapkan perubahan. Gary Yukl menawarkan pedoman bagi para pemimpin yang hendak menerapkan perubahan melalui kedua jenis tindakan tersebut sebagai berikut:

#### a) Tindakan politis/ organisatoris:

- 1) Menentukan siapa yang dapat melawan atau mendukung perubahan.
- 2) Membangun sebuah koalisi luas mendukung perubahan itu.
- 3) Mengisi posisi-posisi penting dengan agen-agen perubahan yang kompeten.
- 4) Menggunakan satuan tugas (satgas) untuk memandu implementasi.
- 5) Membuat perubahan dramatis dan simbolis yang mempengaruhi pekerjaan itu.

- 6) Jika perlu, terapkan perubahan pada tahap awal dalam skala kecil.
  - 7) Mengubah aspek relevan dari struktur organisasi.
  - 8) Mengawasi kemajuan perubahan itu.
- b) Tindakan yang berorientasi manusia
- 1) Menciptakan perasaan mendesak terkait kebutuhan akan perubahan.
  - 2) Menyiapkan orang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
  - 3) Membantu orang menghadapi beratnya perubahan.
  - 4) Memberikan kesempatan untuk keberhasilan awal
  - 5) Tetap memberikan informasi mengenai kemajuan perubahan kepada orang-orang.
  - 6) Memperllihatkan komitmen berkelanjutan terhadap perubahan.
  - 7) Memberikan kewenangan kepada orang untuk menerapkan perubahan.
4. Meningkatkan Inovasi dan Pembelajaran

Setiap orang pada semua tingkatan diberi wewenang untuk menghadapi masalah dan menemukan cara yang lebih baik untuk mengatasinya, dengan demikian berkembanglah nilai-nilai inovasi, eksperimentasi, fleksibilitas dan inisiatif. Untuk

menjadi sebuah organisasi yang belajar, diperlukan sejumlah tahapan. Tahapan tersebut adalah:

- a) SDM yang direkrut diseleksi melalui proses yang sangat kuat.
- b) SDM dalam organisasi dipimpin oleh pemimpin yang entrepreneurial, dekat dengan konsumen, kompetitif dan dinamis.
- c) Proses pembelajaran terjadi di dalam dan luar organisasi.
- d) Ada hubungan (*linkages*) antara organisasi dan lingkungan eksternal.
- e) Ada wadah untuk mengakumulasi dan menyebarkan informasi.
- f) Ada pengakuan dan imbalan terhadap keberhasilan para individu dan kelompok.
- g) Tidak ada konflik kepentingan pada setiap level, baik pada pemimpin maupun operasional.
- h) Ada “guru” yang dijadikan sebagai tempat bertanya: konsultan, perpustakaan, afiliasi dengan lembaga pendidikan/ penelitian, atau forum diskusi.
- i) Ada proses jelas yang memungkinkan SDM untuk melakukan inovasi (budaya inovatif).<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Muhyindin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Insan Madani.2012) hal. 66-84.

## **f. Pendekatan dalam Kepemimpinan Perubahan**

Secara umum pendekatan untuk melakukan perubahan dapat diringkas menjadi lima yaitu direktif (*directive*), ahli (*expert*), negosiasi (*negotiating*), edukatif (*educative*) dan partisipatif (*participative*).

### **1. Pendekatan Direktif**

Pendekatan ini didasarkan pada hak pemimpin sebagai pemegang kekuasaan yang sah (*legitimate power*) yang dengannya ia dapat mengelola perubahan dan menggunakan wewenangnya untuk menerapkan perubahan dengan atau tanpa keterlibatan orang lain. Pendekatan ini barangkali cocok untuk kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan otokratis, atau untuk sekolah yang situasinya tidak mendukung penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang cenderung menuntut keterlibatan aktif daripada guru dan staf.

Kelebihan dari pendekatan direktif adalah bahwa perubahan dapat dilakukan dengan cepat, sedangkan kelemahannya antara lain adalah bahwa ia tidak mempertimbangkan pandangan atau perasaan mereka yang terlibat dalam atau terpengaruh oleh perubahan yang direncanakan. Konsekuensinya, perubahan berpotensi untuk menimbulkan kebencian dan penolakan, meskipun kepemimpinan otokratis akan dapat menyelesaikan masalah ini dengan cepat.

## 2. Pendekatan Ahli

Pendekatan ini didasarkan pada pandangan bahwa pengelola perubahan merupakan suatu proses pemecahan masalah yang harus diselesaikan oleh seorang “ahli”. Pada umumnya, pendekatan ini diterapkan untuk menangani masalah yang lebih teknis, yang dalam praktiknya biasanya dipimpin oleh tim spesialis.

Salah satu kelebihan dari pendekatan ini adalah bahwa para ahli memainkan peran utama dalam pemecahan masalah dan solusi dalam diimplementasikan dengan cepat. Kelemahannya, mereka yang terkena dampak mungkin memiliki pandangan yang berbeda dari para ahli itu, sehingga bisa jadi mereka tidak menghargai solusi yang diterapkan atau hasil dari perubahan yang dilakukan.

## 3. Pendekatan Negosiasi

Pendekatan ini menekankan pada kesediaan pemimpin untuk berunding dan tawar-menawar dengan orang-orangnya dalam rangka untuk menciptakan perubahan yang diinginkan.

Kelebihan yang signifikan dari pendekatan ini adalah bahwa setiap individu akan merasa terlibat dalam perubahan, sehingga mereka lebih mendukungnya. Kelemahannya terutama adalah bahwa pendekatan ini membutuhkan lebih

banyak waktu untuk melakukan perubahan dan hasilnya mungkin tidak sepenuhnya memenuhi harapan pemimpin.

#### 4. Pendekatan Edukatif

Pendekatan ini menekankan pada perubahan nilai dan keyakinan, dengan cara memenangkan hati dan pikiran setiap individu dalam organisasi, agar mereka sepenuhnya mendukung perubahan dan bergerak kesana dengan seperangkat nilai-nilai organisasi yang baru.

Kelebihan dari pendekatan ini adalah bahwa individu-individu dalam organisasi akan memiliki komitmen yang kuat terhadap perubahan yang dilakukan, sebab nilai-nilai baru sudah terinternalisasi ke dalam diri dan membentuk perilaku mereka. Kelemahannya seperti halnya pendekatan negosiasi, adalah bahwa dengan menerapkan pendekatan ini, seorang pemimpin membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menerapkan perubahan di dalam organisasinya.

#### 5. Pendekatan Partisipatif

Pendekatan ini menekankan keterlibatan luas dari semua pihak yang terlibat dalam dan terpengaruh oleh perubahan yang akan dilakukan dengan memperhitungkan gagasan dan pandangan mereka sebelum perubahan mulai dilakukan.

Kelebihan dari pendekatan ini adalah bahwa perubahan yang dilakukan akan memperoleh dukungan yang lebih luas

karena melibatkan semua pihak yang mungkin terkena dampak perubahan, selain itu komitmen individu dan kelompok dalam organisasi juga akan meningkat karena mereka akan merasa memiliki perubahan itu. Kelemahannya terutama adalah bahwa proses perubahan membutuhkan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih besar sebagai akibat dari banyaknya jumlah pertemuan yang dilakukan sebelum dan selama proses perubahan ditarapkan.<sup>24</sup>

## **2. Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan jabatan kepemimpinan yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu. Oleh karena itu kepala sekolah pada dasarnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Muhyindin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Insan Madani.2012) hal. 85-89.

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada.2003) hal. 84-85.

## **b. Kualifikasi Kepala Sekolah**

Kualifikasi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi kepala sekolah/ madrasah terdiri atas kualifikasi umum:
  - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
  - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
  - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi khusus kepala sekolah/ madrasah meliputi:
  - a) Berstatus sebagai guru SMA/MA.
  - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA.

- c) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.<sup>26</sup>

### **3. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

#### **a. Kunci Sukses Kepemimpinan Kepala Sekolah**

##### 1) Visi yang Utuh

Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a) Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- b) Beragama dan taat melaksanakan ajarannya.
- c) Berniat baik sebagai kepala sekolah.
- d) Berlaku adil dalam memecahkan masalah.
- e) Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa.
- f) Bersikap tawadhu (rendah hati).
- g) Berhasrat untuk memajukan sekolah.
- h) Tidak terlalu ambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
- i) Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.<sup>27</sup>

##### 2) Tanggung Jawab

Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah

---

<sup>26</sup> Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah

<sup>27</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 22

merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada kepala sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi.<sup>28</sup>

### 3) Keteladanan

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala sekolah. Perbuatan kepala sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif. Keteladanan kepala sekolah akan membuat guru dan staf pegawai menjadi segan dan pada gilirannya nanti mereka juga akan meniru apa yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Sifat yang harus dimiliki kepala sekolah bukan hanya sifat-sifat yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan seperti demokrasi atau kompromiser, tetapi juga harus dibarengi dengan sifat-sifat yang mau memperhatikan etika. Etika berkaitan dengan etis atau hal-hal yang berhubungan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Ini

---

<sup>28</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 23

harus dijadikan pegangan dalam bertindak agar tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan. Ekstra inisiatif adalah inisiatif yang harus ada pada diri kepala sekolah, sedangkan kejujuran harus ada dengan tindakan atau perbuatan yang mencerminkan keterbukaan atau transparan dalam berbagai hal terutama dalam masalah keuangan. Sifat berani adalah sifat yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengambil resiko dengan penuh perhitungan. Ketawakalan merupakan sifat yang berhubungan dengan penyerahan diri kepada Allah bila berbagai ikhtiar yang telah dilakukan belum memuaskan. Disamping itu sikap ketawakalan dicerminkan dengan berdo`a sesuai dengan kepercayaan masing-masing.<sup>29</sup>

#### 4) Memberdayakan staf

Memberdayakan staf merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*collaboration throught people*). Hal ini juga berhubungan dengan menghargai kemampuan tenaga kependidikan (*staff recognition*). Tiga hal sederhana yang dapat dilakukan setiap hari untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut:

---

<sup>29</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 23

a) Apresiasi (*appreciation*)

Hal yang paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang mereka lakukan, besar maupun kecil. Katakan “terima kasih” dalam kesempatan yang tepat. Setiap ucapan terima kasih akan menjadikan mereka merasa lebih baik. Kita membangkitkan rasa harga diri dan meningkatkan *self image* mereka, membuat mereka merasa dipentingkan, dan membuat mereka merasa berharga dan berguna.

b) Pendekatan (*approach*)

Cara kedua untuk membuat orang menjadi merasa dipentingkan, untuk meningkatkan harga diri mereka dan memberikan mereka rasa kekuatan adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Jika kita memberikan pujian dan pendekatan yang jujur dan tulus kepada orang lain atas prestasi mereka, besar maupun kecil maka akan dikejutkan dengan kenyataan betapa banyaknya orang yang menyukai kita dan betapa banyaknya orang yang suka rela mau membantu kita mencapai tujuan.

c) Perhatian (*attention*)

Memberdayakan staf merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama. Kemampuan mendayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur, revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), dan Kelompok Kerja Guru (KKG), diskusi, seminar, lokakarya, dan penyediaan sumber belajar.<sup>30</sup>

5) Mendengarkan orang lain

Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat mutlak bagi seorang kepala sekolah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru dan warga sekolah lainnya. Dengan memiliki pengaruh, seseorang kepala sekolah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan seluruh warga sekolah sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Banyak alasan mengapa kepala sekolah harus mau mendengar, antara lain:

- a) Membangun kepercayaan
- b) Kredibilitas
- c) Dukungan

---

<sup>30</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 25.

- d) Menjadikan sesuatu terlaksana
- e) Informasi
- f) Pertukaran

6) Memberikan layanan prima

Memberikan layanan prima merupakan tujuan utama dan modal untuk menarik minat peserta didik dan calon peserta didik. Upaya kepala sekolah dalam memberikan layanan prima adalah:

- a) Disiplin kehadiran guru.
- b) Sikap ramah guru.
- c) Sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan.
- d) Memberi penghargaan/ ujian (*reward*) yang wajar kepada peserta didik yang berprestasi.
- e) Memberi teguran/ hukuman yang wajar dan tanpa menyinggung perasaan terhadap peserta didik yang melakukan pelanggaran.
- f) Memberi layanan tambahan bagi peserta didik yang memerlukan.<sup>31</sup>

7) Mengembangkan orang

Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di sekolah, perlu diupayakan agar setiap tenaga kependidikan yang ada,

---

<sup>31</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 26.

baik guru maupun tenaga administrasi dapat mengembangkan kemampuan dan kariernya secara optimal. Hal ini memberi dampak terhadap mutu layanan yang diberikan, yang ada pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan antara lain dengan memberi tugas yang cocok dan menantang, memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta memberi penghargaan pada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya.<sup>32</sup>

#### 8) Memberdayakan sekolah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang dibina. Manfaat pemberdayaan selain dapat meningkatkan kinerja juga bermanfaat bagi individu-individu dan organisasi. Manfaat bagi individu adalah dapat meningkatkan kecakapan-kecakapan penting pada saat menjalankan tugasnya, dan memberi rasa berprestasi yang lebih besar kepada staf sehingga dapat meningkatkan motivasi. Sedangkan manfaat bagi organisasi adalah meningkatkan efektifitas organisasi.

Bentuk pemberdayaan yang disarankan adalah kerjasama. Secara tradisional, budaya organisasi itu dapat berjalan

---

<sup>32</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 28.

menurut empat budaya yaitu budaya kekuasaan, budaya peran, budaya tugas dan budaya perorangan.

Budaya kekuasaan tercipta pada sekolah yang dibangun oleh kepala sekolah yang karismatik. Semua keputusan bersumber dari pusat kekuasaan. Kepala sekolah yang menciptakan iklim organisasi budaya kekuasaan sangat sulit menerima perbedaan pendapat dari warga sekolah yang dibinanya.

Budaya peran yaitu organisasi yang dibesarkan dengan struktur birokratis dan prosedural. Struktur manajemennya bersifat piramidal dan kekuasaan seseorang diperoleh dari peran dan kedudukan yang dijabatnya. Kepala sekolah yang menganut sistem ini, akan meminta sekolah agar setiap bagian dikerjakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Organisasi sekolah harus berjalan sesuai aturan yang ketat.

Budaya tugas yaitu budaya organisasi yang anggotanya bekerja berdasarkan tim proyek. Tipe ini sangat berkembang pada lembaga-lembaga konsultan. Meski ada peran administratif dan manajerial formal, tetapi strukturnya cenderung diletakan pada dasar bentuk tim proyek. Tim yang bekerja biasanya berumur pendek disesuaikan dengan waktu yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan proyek. Tim akan

dibentuk lagi dengan anggota yang berbeda untuk mengerjakan proyek yang lainnya.

Budaya perorangan yaitu organisasi yang memberikan otonomi yang sangat tinggi kepada orang-orang yang ada di dalamnya. Tidak ada struktur organisasi baku, bahkan kalau ada sifatnya hanya mendukung bukan untuk mengendalikan. Organisasi ini hanya bersifat kolegial dan tidak mudah untuk memadukan orang-orangnya dalam suatu usaha bersama.

Dalam praktiknya, kepala sekolah mengambil peranan sebagai supervisor yang memiliki wawasan untuk mampu membantu guru dalam mengola pembelajaran, memperlancarkan pengembangan sekolah, menerima konsultasi, menjadi perekat kerja sama, membimbing, dan mendukung pihak terkait dalam menjalankan fungsinya dalam pemberdayaan sekolah.<sup>33</sup>

#### 9) Fokus pada peserta didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah adalah bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal. Proses belajar harus menjadi perhatian utama kepala sekolah, dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah mendapat layanan prima.

---

<sup>33</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 32.

Layanan peserta didik juga diarahkan pada tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta didik, seperti buku, alat tulis, dan alat-alat olahraga. Layanan lainnya menyangkut kesehatan peserta didik seperti perlunya P3K dengan anggota PMR yang sudah terlatih.

Perhatian pada peserta didik juga termasuk bagaimana memperhatikan motivasi belajar mereka. Peserta didik yang belajar masih memerlukan motivasi, dibimbing dengan menugaskan guru BP. Bila perlu bisa meminta bantuan pihak lain, misalnya perguruan tinggi yang mempunyai layanan bimbingan. Kerja sama dengan perguruan tinggi ini akan sangat bermanfaat untuk mendapatkan bantuan yang tepat, terutama dalam meningkatkan semangat belajar peserta didik.<sup>34</sup>

#### 10) Manajemen yang mengutamakan praktik

Kepala sekolah harus pandai berteori dan mempraktekan gagasan tersebut dalam tindakan nyata. Apa yang diperbuat pemimpin tidak akan dilihat prestasinya melainkan akan dilihat hasilnya. Bila hasilnya sesuai dengan rencana dan harapan berarti pemimpin tersebut berhasil dalam tugasnya.

Praktik adalah tindakan nyata kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya, maka kepala sekolah harus

---

<sup>34</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 35.

memiliki sifat inovatif yang dicerminkan dalam caranya bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, pragmatis, disiplin serta adaptabel dan fleksibel.

Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar seluruh warga sekolah dapat memahami apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan lain sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat

menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki setiap warga sekolah, serta kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan seluruh warga sekolah untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.<sup>35</sup>

**b. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

- 1) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka.
- 3) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik dan warga sekolah lainnya.

---

<sup>35</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 47.

- 4) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- 5) Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
- 6) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala, berkesinambungan dengan komite sekolah, guru dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
- 7) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya dan bersedia memberikan bantuan secara porposional dan profesional.
- 8) Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya.
- 9) Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
- 10) Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakan disiplin peserta didik.
- 11) Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua dan masyarakat sekitar sekolah.
- 12) Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk untuk berkonsultasi dan

berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran disekolah.

13) Mengarahkan perubahan dan inovasi.

14) Membangun kelompok kerja aktif, kreatif dan produktif.

15) Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.

16) Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.

17) Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.<sup>36</sup>

## **F. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Menurut jenisnya penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang bertujuan melakukan studi yang mendalam mengenai suatu unit sosial sedemikian rupa sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisir dengan baik dan lengkap mengenai unit lapangan tersebut.<sup>37</sup> Penelitian ini bersifat diskriptif yakni penelitian yang menggali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Untuk menemukan sebab-musabab terjadinya suatu fenomena tersebut maka diadakan

---

<sup>36</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara.2012) hal. 22-47.

<sup>37</sup> Saifudin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar.1999) hal. 8.

penelitian.<sup>38</sup> Melalui penelitian ini peneliti ingin mengetahui implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.

## 2. Metode Penentuan Subyek

Dalam suatu penelitian, orang-orang yang menjadi sumber data disebut *informan*. Tidak setiap orang dalam lembaga yang diteliti menjadi *informan*, sebab yang diteliti hanya *informan ekspert*. *Informan ekspert* adalah orang-orang yang bertanggung jawab, benar-benar mengetahui, menguasai dan banyak terlibat dalam kegiatan yang diteliti.

Untuk mendapatkan data, maka peneliti akan menggali informasi dari subjek penelitian yaitu kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa yang dipilih secara *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.<sup>39</sup> Teknik ini dipilih karena dengan pertimbangan tertentu subyek penelitian diharapkan paling mengerti dengan yang peneliti harapkan sehingga akan memudahkan penelitian.

Adapun yang menjadi *informan* dalam penelitian ini adalah:

- a. Triyana S.Pd.M.Pd., selaku kepala sekolah SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.

---

<sup>38</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta.2010) hal. 13.

<sup>39</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfa Beta. 2010) hal. 218-219.

- b. Pamong SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta. Pamong yang menjadi *informan* berjumlah 5 pamong yakni Ki Tri Widianto, Nyi Dra. C. Kusumandari, Nyi Dra. Sri Sukamti, Nyi Dra. C. Sri Purwanti, dan Nyi Sugiharti S.Pd MM.
- c. Karyawan SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta yakni Ki Kamijo dan Ki Puji Subagyo.
- d. Siswa SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta yakni Laduardi Lucky Fiani, Noviatry Cahyanti, Arieska R Saputra, Imran Syahril, Endra Taufan, Vanesya Issandita Mutiara dan Bagus Agung Marsudi.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>40</sup> Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

#### a). Wawancara (*in depth interview*)

Wawancara atau *interview* dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual.<sup>41</sup> Agar wawancara ini dapat berjalan dengan baik maka diperlukan beberapa alat pembantu seperti perekam suara, *handycam*, atau alat yang lainnya. Melalui kegiatan wawancara ini dapat mengetahui

---

<sup>40</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfa Beta. 2010) hal. 308.

<sup>41</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.2011) hal.216.

implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.

b). Observasi

Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>42</sup> Pengamatan dilakukan penulis secara langsung ke SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta dengan tujuan untuk memperoleh gambaran tentang keadaan letak geografis.

c). Dokumentasi

Hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan lebih dipercaya jika didukung sejarah pribadi dimasa sekolah, dimasyarakat dan lain sebagainya. Dokumen bisa berbentuk tulisan ataupun gambar. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, biografi, peraturan dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, sketsa dan lain-lain.<sup>43</sup>

Metode dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data tentang sejarah berdiri dan perkembangan, profil sekolah, struktur organisasi, visi, misi dan tujuan, keadaan siswa, guru,

---

<sup>42</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.2011) hal. 216-220.

<sup>43</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung:Alfa Beta. 2010) hal.329.

karyawan dan sarana dan prasarana SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.

#### 4. Metode Analisis Data

Teknik ini digunakan sebelum dan sesudah data selesai dikumpulkan. Data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian.

Dalam melaksanakan analisis penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif, yaitu menentukan dan menafsirkan data yang ada, sehingga membuat data yang diperoleh menjadi berarti. Bila data tidak terolah secara sistematis, maka data tersebut belum memiliki arti. Untuk menguji keabsahan data selanjutnya digunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber. Data dari sumber tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis berdasarkan fokus penelitian. Lalu data yang telah dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan yang sama dari beberapa sumber tersebut. Dengan demikian akan lebih meningkatkan dan menguatkan data mengenai implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Susunan skripsi ini dalam sistematika yang diuraikan dalam bab yang berdiri sendiri, namun saling berhubungan antara satu bab dengan bab yang lain, dan merupakan suatu kebutuhan yang utuh, terpadu, dan tidak dapat dipisah-pisahkan. Penulis membuat sistematika sebagai berikut:

Bab I: Dalam skripsi ini merupakan pendahuluan yang memuat antara lain latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan, telaah pustaka, landasan teori, metode penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II: Membicarakan tentang gambaran umum SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta yang meliputi letak geografis, sejarah berdiri dan perkembangannya, struktur organisasi, visi, misi dan tujuan, keadaan guru, karyawan, siswa sarana dan prasarana.

Bab III: Merupakan inti dari penelitian itu sendiri dan hasil analisis yang akan menguraikan pembahasan mengenai masalah yang diteliti yakni pemikiran Trilogi Ki Hajar Dewantara yang berisi biodata Ki Hajar Dewantara, konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara dan implementasinya di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta.

Bab IV: Berisi tentang penutup yang meliputi kesimpulan, saran dan penutup.

Penulisan skripsi ini diakhiri oleh daftar pustaka, daftar riwayat hidup penulis dan lampiran – lampiran yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.



## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Setelah penulis meneliti dan menganalisis kenyataan yang ada di lokasi penelitian, skripsi yang berjudul *Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta*, akhirnya penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara yang berbunyi *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa dan Tut Wuri Handayani* merupakan konsep kepemimpinan yang demokratis yang bersifat *ngewongke* dengan memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berkembang sesuai kodratnya masing-masing. Tujuan adanya Trilogi adalah untuk mencapai hidup tertib dan damai (*orde en vrede*) dan membentuk manusia yang merdeka. Konsep Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam pelaksanaannya mempunyai beberapa prinsip yakni prinsip keteladanan, prinsip partisipasi, prinsip kooperatif dan prinsip kebebasan.
2. Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara (*Ing Ngarsa SungTuladha, Ing Madya Mangun dan Karsa Tut Wuri Handayani*) di SMA Taman Madya Ibu Pawiyatan Yogyakarta. Implementasi *Ing Ngarsa SungTuladha* kepala sekolah dengan visi yang utuh, tanggung jawab, keteladanan dan mendengarkan orang lain. Implementasi *Ing Madya Mangun Karsa* dengan memberdayakan staf, memberi layanan prima, fokus pada peserta didik dan mengembangkan orang. Sedangkan *Tut Wuri Handayani* dengan

memberdayakan sekolah dimana kepala sekolah mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahannya.

#### B. SARAN

1. Memberikan hadiah kepada pamong, karyawan atau siswa yang berprestasi.
2. Memperluas hubungan kerja sama dengan instansi/ perguruan tinggi.
3. Membuat program untuk meningkatkan prestasi akademik siswa.

#### C. KATA PENUTUP

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan sedalam-dalamnya atas kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan nikmat kesehatan sehingga dengan segala usaha dan kerja keras, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini meskipun jauh dari kesempurnaan karena sebatas inilah daya dan kemampuan penulis.

Penulis berharap semoga karya sederhana ini memberi manfaat dan nilai tambah bagi mahasiswa Ilmu Tarbiyah dan Keguruan khususnya program studi Kependidikan Islam, bermanfaat juga bagi intelektual penulis dan lebih dari sekedar memenuhi syarat akademik untuk lulus Strata Satu (S1).

*Amiin ya Robbal `alamiin*

## DAFTAR PUSTAKA

- Albarobis, Muhyindin, *Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: Insan Madani.2012
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta. 2010
- Azwar, Saifudin, *Metode Penelitian*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar.1999
- Darwin, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ) Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, Bandung:Alfa Beta. 2010
- \_\_\_\_\_, *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara. 2008
- Dewantara, Bambang Sukawati, *Ki Hajar Dewantara Ayahku*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan. 1989
- Dewantara, Ki Hajar, *Pendidikan*
- \_\_\_\_\_, *Asas-asas dan Dasar-dasar Taman Siswa*, Yogyakarta: MLTS.1964
- Dirawat,dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.1983
- Gunawan, Ary H, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, Jakarta: PT Rineka Cipta. 1996
- Husman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara. 2006
- <http://news.okezone.com/play/10624/kepala-sekolah-jad-otak-perjokian>
- <http://www.citizenjournalism.com/hot-topics/kepala-sekolah-mtsn-mencabuli-murid-muridnya/>
- <http://www.suarapembaruan.com/home/pungli-kepala-sekolah-smkn-46-dicopot/27486>
- <http://www.tempo.co/read/news/2012/04/04/058394707/Kasus-Korupsi-BOS-900-Kepala-Sekolah-Diperiksa>
- Kurniawan, Didik, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan* (studi kasus di MTs Negeri Wonosari

- Gunungkidul). *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2010
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press. 2010
- Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.2012
- Mulyati, *Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMU Muhammadiyah 4 Yogyakarta*, *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2005
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2010
- Nawawi, Imam, *Terjemahan Riyadhus Shalihin*, Jakarta: Pustaka Amani.1994
- Nurcholis, *Pengaruh Manajemen Konflik dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan BMT AL-Ikhlas*. *Skripsi*, Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah
- Piagam dan Peraturan Besar Persatuan Taman Siswa*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa
- Moh. Rifai, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmars.1984
- Ristyani, Wita, *Usaha Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Klinis (Studi kasus di SMA UII Yogyakarta)*, *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2008
- Sajoga, *30 Tahun Taman Siswa, Riwayat Perjuangan Taman Siswa*, Yogyakarta: Percetakan Taman Siswa.1981
- Soenarno, *80 Tahun Taman Siswa Cabang Medan*, Medan: Perguruan Taman Siswa Medan.2009
- \_\_\_\_\_, *Pendidikan Ketamansiswaan untuk Taman Madya*. Yogyakarta: MLPT.2005
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfa Beta. 2010

- Suhartini, *Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MAN Godean Sleman, Skripsi*, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2010
- Suhono, Anton, *Sistem Paguron Taman Siswa bagi Suatu Bentuk Alternatif terhadap Tantangan dan Tentangan Sistem Pendidikan Kolonial* dalam buku *60 Tahun Taman Siswa*, Yogyakarta: Percetakan Taman Siswa.1982
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2010
- Suratman, *Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Penerapan Sistem Among*, Yogyakarta: MLPTS.1990
- Tauchid, Moch, *Kepemimpinan dan Pembinaan Organisasi Taman Siswa*, Yogyakarta: MPTS.1983
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfa Beta. 2009
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2003
- Wiryosentono, Moesman, *Pengembangan Ajaran Hidup Ki Hajar Dewantara*, dalam buku *Ki Hajar Dewantara dalam Pandangan*