FALA Jurnal Ilmiah Multidisipliner ISSN 3062-9403

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI MTSN 1 MOJOKERTO DALAM PERSPEKTIF KONSEP *AMONG* TRILOGI KI HAJAR DEWANTARA

Siti Alimatul Hasanah
Universitas K.H. Abdul Chalim Mojokerto
alimatul.jambi@gmail.com
Ammar Zainuddin
Universitas K.H. Abdul Chalim Mojokerto
ammar.ikhac@gmail.com

ABSTRAK

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia menuntut hadirnya model kepemimpinan yang relevan dengan nilai budaya bangsa. Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah di MTsN 1 Mojokerto dalam perspektif konsep among trilogi Ki Hajar Dewantara serta menganalisis tipologi pendidik berdasarkan trilogi kepemimpinan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi dengan informan kepala sekolah, waka kesiswaan, guru, dan peserta didik. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di MTsN 1 Mojokerto mencerminkan nilai Ing Ngarsa Sung Tuladha melalui keteladanan disiplin, tegas, sederhana, dan menjadi panutan. Nilai Ing Madya Mangun Karsa tampak pada kemampuan membangun kebersamaan, memberikan motivasi, menciptakan suasana kerja harmonis, serta mendorong partisipasi warga sekolah. Nilai Tut Wuri Handayani terlihat melalui pemberian kepercayaan, dukungan, dan dorongan agar guru, tenaga kependidikan, serta peserta didik berkembang mandiri dan inovatif. Tipologi pendidik juga sejalan dengan trilogi tersebut, yakni guru berperan sebagai teladan, fasilitator, dan motivator dalam pembelajaran. Penerapan konsep among trilogi Ki Hajar Dewantara di MTsN 1 Mojokerto berimplikasi pada terciptanya lingkungan pendidikan yang humanis, partisipatif, berkarakter, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tipologi Pendidik, Konsep Among, Trilogi Ki Hajar Dewantara.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan unsur penting dalam memajukan peradaban manusia, sehingga sekolah sebagai institusi pendidikan formal terus melakukan berbagai perbaikan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki, di bawah kepemimpinan yang mampu membina, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan pendidikan nasional.[1]

[1] Wenny Wijayanti, "Implementasi Trilogi Kepemimpinan (Ki Hadjar Dewantara) di Madrasah Tsanawiyah", *Media Manajemen Pendidikan*, No 2, (2019), 182.

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kurangnya efektivitas, efisiensi, dan standarisasi pembelajaran, serta banyaknya metode pengajaran yang justru membingungkan guru dan peserta didik sehingga proses belajar mengajar tidak berjalan maksimal dan belum mampu meningkatkan kualitas pendidikan secara signifikan.[2] Pendidikan di sekolah selama ini banyak menerapkan sistem dan metode dari negara Barat, namun karena sering tidak sesuai dengan nilai, budaya, dan kebutuhan Indonesia, diperlukan model pendidikan yang lebih kontekstual dengan karakter bangsa.[3]

Masyarakat Indonesia masih banyak yang melupakan Ki Hajar Dewantara sebagai tokoh pendidikan sejati yang menciptakan sistem among melalui pendidikan Taman Siswa.[4] Dalam dunia pendidikan, Ki Hajar Dewantara memandang pendidikan sebagai proses pembudayaan untuk menanamkan nilai luhur kepada generasi baru sekaligus memajukan dan mengembangkan kebudayaan menuju keluhuran manusia.[5] Konsep pendidikan Ki Hajar Dewantara layak dikaji dan diterapkan dalam pendidikan nasional karena dapat menjadi dasar peningkatan mutu pendidikan melalui gagasan seperti sistem among, trilogi pendidikan, trisakti jiwa, dan konsep tringa.[6]

Sistem *among* Ki Hajar Dewantara merupakan metode yang sesuai untuk pendidikan karena merupakan metode pengajaran dan pendidikan yang berdasarkan pada *asih, asah, asuh*. Pendidikan sistem *among* bersendikan pada dua hal yaitu kodrat alam dan kemerdekaan.[7] Sistem among menekankan pendidikan yang menghargai kodrat peserta didik dengan peran guru sebagai penuntun, sejalan dengan asas Ki Hajar Dewantara "Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani.".[8] Dalam era Merdeka Belajar, guru tetap berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan peserta didik melalui penerapan sistem among: memberi teladan (Ing Ngarsa Sung Tuladha), membangun semangat (Ing Madya Mangun Karsa), dan memberi dorongan moral (Tut Wuri Handayani).[9]

---

[2] Siti Homzah Darmawati, "Revitalisasi Pendidikan Karakter Bagi Guru dan Siswa dengan Penerapan Konsep Pendidikan Ki Hajar Dewantara Di SMP 32 OKU", *Seminar Nasional*, (2015), 114.

[3] Muhammad Nur Wangid, "Sistem Among pada Masa Kini: Kajian Konsep dan Praktik Pendidikan", *Jurnal Kependidikan*, No 2, (2009), 129.

[4] Muhammad Nur Wangid, *"Sistem Among pada Masa Kini: Kajian Konsep dan Praktik Pendidikan,* 130.

[5] Dianingsih, Nurkhasanah, Retnani Anisah, Harni, Soedjono, "Analisis Implikasi Konsep Among dan Trikon Pendidikan Ki Hajar Dewantara di Madrasah Ibtidaiyah", *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*, No 2, (2024): 200.

[6] Siti Homzah Darmawati, "Revitalisasi Pendidikan Karakter Bagi Guru dan Siswa dengan Penerapan Konsep Pendidikan Ki Hajar Dewantara Di SMP 32 OKU", *Seminar Nasional*, (2015): 115.

[7] Muhammad Nur Wangid, "Sistem Among pada Masa Kini: Kajian Konsep dan Praktik Pendidikan", *Jurnal Kependidikan*, No 2, (2009): 130.

[8] Siti Homzah Darmawati, "Revitalisasi Pendidikan Karakter Bagi Guru dan Siswa dengan Penerapan Konsep Pendidikan Ki Hajar Dewantara Di SMP 32 OKU", *Seminar Nasional*, (2015): 116.

[9] Lusi Aji dan Dwi Cahyani, "Konsep Sistem Among Ki Hajar Dewantara Dalam Merdeka Belajar," *National Conference For Ummah* 01 (2023): 189-193.

Dalam sistem among, guru sebagai pamong menempatkan peserta didik sebagai pusat pendidikan dengan mengganti perintah, paksaan, dan hukuman menjadi bimbingan serta pendampingan agar anak berkembang sesuai kodrat, bakat, dan lingkungannya.[10]

Trilogi kepemimpinan pendidikan menurut Ki Hajar Dewantara menekankan kesatuan budi pekerti dan pikiran untuk mencapai kehidupan yang selaras dengan perkembangan zaman tanpa meninggalkan jiwa kebangsaan, sehingga sangat relevan diterapkan kepala sekolah guna memajukan perkembangan sekolah.[11] Menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memotivasi, dan memengaruhi orang lain agar bersedia bertindak secara terarah dalam mencapai tujuan melalui keberanian mengambil keputusan.[12] Bagi Andang, kepala sekolah harus kreatif, mampu memotivasi dan mengelola kegiatan sekolah, serta menjadi pemimpin visioner yang dapat memproyeksikan kompetensi yang dibutuhkan staf dan masyarakat.[13]

MTsN 1 Mojokerto merupakan madrasah unggulan di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang berlokasi di Mojokerto dan telah terakreditasi A. Madrasah ini memiliki sekitar 888 peserta didik serta dikenal mampu menyeimbangkan prestasi akademik dengan pembentukan karakter religius dan Profil Pelajar Pancasila. Berbagai prestasi berhasil diraih di tingkat nasional, seperti olimpiade sains, ekonomi, dan bahasa Inggris, disertai program penguatan karakter seperti Matsama, khataman Al-Qur'an, doa bersama, dan kegiatan sosial keagamaan.

Berdasarkan observasi awal, kepemimpinan kepala sekolah, Nur Kholis, dinilai menekankan keteladanan, kebersamaan, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah yang selaras dengan filosofi Ki Hajar Dewantara melalui prinsip Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis kepemimpinan kepala sekolah serta tipologi pendidik di MTsN 1 Mojokerto dalam perspektif konsep among trilogi Ki Hajar Dewantara, dengan harapan memberi kontribusi teoritis bagi manajemen pendidikan dan manfaat praktis bagi pengembangan kepemimpinan sekolah yang humanis, partisipatif, dan berorientasi mutu.

PENELITIAN TERDAHULU DAN ORISINALITAS PENELITIAN

Penelitian terdahulu yang relevan salah satunya adalah tesis Eni Zakhanah berjudul *Penerapan Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap Kinerja Guru di SMA Se-Kapanewon Imogiri Tahun 2021/2022*. Penelitian kuantitatif ini menggunakan kuesioner dan analisis regresi berganda, dengan hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi pemahaman dan

[10] Ahmad Sholeh, "Relevansi Konsep Pendidikan Berbasis Budaya "Sistem Among" untuk mengembangkan Madrasah Ibtidaiyah" *Dosen Pada Program Studi PGMI UIN Malang*, Vol. II, No. 2 (2010): 156.

[11] Lilik Nugroho, "Implementasi Trilogi Kepemimpinan Pendidikan Ki Hajar Dewanatara di SD Taman Muda Ibu Pawiyatan Taman Siswa Yogyakarta", *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, Vol VI, (2017): 206.

[12] Haidar Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1988), 81.

[13] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar Ruzzmedia. 2014).

penerapan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, maka semakin meningkat pula kinerja guru.[14] Penelitian Florianus Marung berjudul *Kinerja Guru Berdasarkan Konsep Sistem Among Ki Hajar Dewantara di SMP PGRI 1 Egon Waigete* menggunakan metode kualitatif melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan masih adanya kelemahan pada aspek asah, asih, dan asuh, seperti kompetensi guru yang tidak sesuai bidang ajar, rendahnya hubungan kekeluargaan dengan peserta didik, serta lemahnya keteladanan dan tanggung jawab guru.[15]

Penelitian Linda Kusmawati berjudul *Merdeka Belajar dalam Pemikiran Ki Hajar Dewantara dan Implementasinya dalam Pengembangan Karakter Mandiri Siswa Sekolah Dasar Taman Muda Kota Cirebon* menggunakan metode historis dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ki Hajar Dewantara memandang pendidikan sebagai proses humanisasi dan pembudayaan, serta konsep merdeka belajar diwujudkan melalui metode among yang berlandaskan kodrat alam dan kemerdekaan.[16] Jurnal Dianingsih dkk. berjudul *Analisis Implikasi Konsep Among dan Trikon Pendidikan Ki Hajar Dewantara di Madrasah Ibtidaiyah* menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan konsep among dalam proses pembelajaran serta konsep trikon Ki Hajar Dewantara dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran di MIN 1 Rembang.[17] Jurnal oleh Indri Mahmudah, Muhammad Aditya Fahreza, dan Hamdi Akhsan berjudul *Konsep Sistem Among dalam Membentuk Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar Menurut Pemikiran Ki Hadjar Dewantara* bertujuan mengeksplorasi konsep dan penerapan sistem among dalam pendidikan karakter di sekolah dasar melalui metode studi pustaka dengan pendekatan kualitatif.[18]

RESEARCH GAP DAN NOVELTY PENELITIAN

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, terdapat sejumlah celah penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar penting dilaksanakannya penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam konteks kinerja guru, pendidikan karakter, atau implementasi

[14] Eni Zakhanah, "Penerapan Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap Kinerja Guru di SMA Se Kapanewon Imogiri Tahun 2021/2022", *Tesis* (Yogjakarta: Universitas Sarjanawisata Taman Siswa, 2022).

[15] Florianus Marung, "Kinerja Guru Berdasarkan Konsep Sistem Among Ki Hajar Dewantara Di SMP PGRI 1 Egon Waigete, Kabupaten Cikka Nusa Tenggara Timur", *Tesis* (Yogjakarta: Universitas Ahmad Dahlan, 2023).

[16] Linda Kusmawati, "Merdeka Belajar Dalam Pemikiran Ki Hajar Dewantara Dan Implementasinya Dalam Pengembangan Karakter Mandiri Siswa Sekolah Dasar Taman Muda Kota Cirebon", *Tesis* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2019).

[17] Dianingsih, Nurkhasanah, Retnani Anisah, Harni, Soedjono. "Analisis Impikasi Konsep Among Dan Trikon Pendidikan Ki Hajar Dewantara Di Madrasah Ibtidaiyah" *JIMPI: Jurnal Inofatif Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 3 , No 02, 2024) : 199, Doi: 10.38073/jimpi.v3i2.1661

[18] Indri Mahmudah, Muhammad Aditya Fahreza, Hamdi Akhsan. "Konsep Sistem Among Dalam Membentuk Pendidikan Karakter Di Sekolah Dasar Menurut Pemikiran Ki Hadjar Dewantara" *Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, (*Vol. 8, No. 3, 2024) : 1113, Doi 10.35931/Am.V8i3.3539

pembelajaran, seperti penelitian Eni Zakhanah (2022) dan Indri Mahmudah dkk. (2020). Sementara itu, kajian yang secara spesifik menelaah kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif konsep *among trilogi* di lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah, masih sangat terbatas. Kedua, penelitian terdahulu cenderung meneliti salah satu aspek saja, baik kepala sekolah, guru, maupun sistem pembelajaran, namun belum mengintegrasikan kepemimpinan kepala sekolah dan tipologi pendidik dalam satu kerangka analisis yang utuh. Ketiga, sebagian penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi kepustakaan, sehingga belum banyak penelitian lapangan berbasis studi kasus yang menggali praktik nyata penerapan nilai *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani* di lingkungan sekolah.

Adapun unsur kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada fokus kajian yang menganalisis kepemimpinan kepala sekolah sekaligus tipologi pendidik di MTsN 1 Mojokerto dalam perspektif konsep *among trilogi* Ki Hajar Dewantara. Penelitian ini menghadirkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan memadukan peran kepala sekolah dan guru sebagai aktor utama pendidikan dalam satu kesatuan sistem kepemimpinan berbasis nilai-nilai lokal Indonesia. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada lembaga madrasah negeri, sehingga memberikan perspektif baru mengenai relevansi pemikiran Ki Hajar Dewantara dalam konteks pendidikan Islam modern. Kebaruan lainnya adalah temuan empiris mengenai implementasi trilogi kepemimpinan yang berdampak pada terciptanya budaya sekolah yang humanis, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah penelitian kualitatif.[19] Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan identifikasi isu dari perspektif peneliti, dan memahami makna dan interpretasi yang dilakukan terhadap prilaku, peristiwa atau obyek.[20] Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus adalah penelitian lapangan (field study). Penelitian studi kasus betujuan mengungkapkan kekhasan atau keunikan karakteristik di dalam kasus yang diteliti.[21] Subjek penelitian dapat berupa individu, masyarakat ataupun institusi.[22] Sumber data penelitian ini terdiri atas data primer yang diperoleh langsung melalui wawancara dan observasi terhadap kepala sekolah, waka kesiswaan, guru, serta peserta didik, dan data sekunder yang berasal dari buku, jurnal, foto kegiatan, serta dokumen resmi sekolah seperti visi misi dan perangkat pembelajaran.[23] Pengumpulan data merupakan kegiatan mencari dan menghimpun informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Menurut Margono, observasi adalah proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada

[19] Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (Makasar: CV. Syakir Media Press, 2021).
[20] Cosmas Gatot Haryono, *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi* (Sukabumi: CV Jejak, 2020), 36.
[21] Amir Hamzah, *Metode Penelitian Studi Kasus* (Kepanjen, Malang: Literasi Nusantara, 2020), 41.
[22] Nursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif* (Medan: Wal Ashri Publishing, 2020).
[23] Rahmadi, *Pengantar Metode Penelitian* (Banjarmasin: Antasari Press, 2011), 70.

objek penelitian.[24] Sumber data melalui wawancara diperoleh dengan cara peneliti mendengarkan secara teliti serta mencatat setiap informasi yang disampaikan oleh informan. Adapun dokumentasi merupakan metode pengumpulan data melalui berbagai jenis dokumen, baik tertulis maupun terekam, yang memuat informasi relevan bagi penelitian.[25] Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara interaktif hingga data jenuh. [26] Keabsahan data penelitian diuji melalui perpanjangan masa pengamatan, observasi secara terus-menerus, serta triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan data dari berbagai informan, waktu, dan metode guna memastikan tingkat kepercayaan serta kebenaran hasil penelitian.[27]

PAPARAN DATA

Nur Kholis menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan trilogi Ki Hajar Dewantara melalui keteladanan, kedisiplinan, ketegasan, dan sikap humanis, yang diwujudkan dengan hadir lebih awal, berpakaian rapi, menegakkan aturan secara konsisten, serta membina guru dan peserta didik sehingga tercipta budaya madrasah yang tertib, harmonis, dan produktif.[28] Selain itu, kepala sekolah menerapkan prinsip Ing Madya Mangun Karsa dan Tut Wuri Handayani dengan memberikan motivasi, penghargaan, pelatihan, serta fasilitas kepada guru dan peserta didik, sehingga tercipta lingkungan pendidikan yang produktif, partisipatif, kreatif, dan berorientasi pada prestasi.[29] Nur Kholis menunjukkan kepemimpinan yang sejalan dengan trilogi Ki Hajar Dewantara melalui keteladanan, motivasi, dan pemberian dorongan dengan membangun budaya disiplin, hubungan harmonis, suasana kerja humanis, serta mendorong profesionalisme guru melalui rapat, penghargaan, seminar, workshop, dan pelatihan.[30]

Selain itu, kepala sekolah memberikan dukungan nyata kepada peserta didik melalui penyediaan fasilitas dan pembinaan kegiatan akademik maupun non-akademik, sementara tipologi pendidik di MTsN 1 Mojokerto mencerminkan trilogi Ki Hajar Dewantara dengan guru berperan sebagai teladan, fasilitator, dan motivator dalam menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, disiplin, dan berprestasi.[31] Kepemimpinan

[24] Rahmadi, *Pengertian Metodologi Penelitian* (Banjarmasin: Antasari Press, 2011), 80.

[25] Rifa'i Abubakar, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Yogjakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga, 2020), 114.

[26] Sirajuddin Saleh, *Analisis Data Kualitatif* (Bandung: Pustaka Ramadhan, 2017).

[27] Nursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif* **(**Medan, Wal ashri Publishing, 2020).

[28] Hasil Wawancara, Bapak Nur Kholis selaku kepala Sekolah MTsN 1 Mojokerto, Senin 5 Mei 2025, Pukul 09.30 WIB.

[29] Hasil Wawancara, Bapak Nur Akhyat selaku Waka Kesiswaan MTsN 1 Mojokerto, Kamis 8 Mei 2025, Pukul 08.40 WIB.

[30] Hasil Wawancara, Indah Roudhotul ilmi selaku guru Fikih MTsN 1 Mojokerto, Senin 12 Mei 2025, Pukul 08.00 WIB.

[31] Hasil Wawancara, Maria selaku guru Matematika MTsN 1 Mojokerto, Senin 12 Mei 2025, Pukul 10.30 WIB.

kepala sekolah MTsN 1 Mojokerto menunjukkan penerapan trilogi Ki Hajar Dewantara melalui keteladanan, motivasi, dan pemberdayaan warga sekolah, yang tercermin dalam sikap disiplin, tegas, sederhana, humanis, serta dukungan kepada guru melalui rapat, penghargaan, seminar, workshop, dan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme, kreativitas, dan inovasi pembelajaran.[32]

Dalam prinsip Tut Wuri Handayani, kepala sekolah memberikan dukungan nyata kepada peserta didik melalui fasilitas dan pembinaan kegiatan akademik maupun non-akademik, sehingga potensi, bakat, dan minat peserta didik berkembang serta menghasilkan prestasi di tingkat kabupaten, provinsi, hingga nasional.[33] Sementara itu, tipologi pendidik di MTsN 1 Mojokerto juga sejalan dengan trilogi Ki Hajar Dewantara, di mana guru berperan sebagai teladan, fasilitator, dan motivator yang mendorong peserta didik menjadi mandiri, percaya diri, kreatif, serta berkembang optimal dalam suasana belajar yang nyaman dan berprestasi.[34]

Jadi Kepemimpinan kepala sekolah MTsN 1 Mojokerto dalam perspektif trilogi Ki Hajar Dewantara menunjukkan implementasi nilai *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*. Pada aspek *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, kepala sekolah menjadi teladan melalui disiplin waktu, ketegasan, kesantunan, serta gaya hidup sederhana yang membangun budaya kerja tertib dan harmonis. Pada aspek *Ing Madya Mangun Karsa*, kepala sekolah aktif membangkitkan semangat guru melalui motivasi, penghargaan, seminar, workshop, dan pelatihan sehingga mendorong profesionalisme serta inovasi pembelajaran. Sedangkan pada aspek *Tut Wuri Handayani*, kepala sekolah memberi kepercayaan, fasilitas, dan dukungan kepada guru maupun peserta didik untuk berkembang melalui kegiatan akademik dan non-akademik hingga meraih berbagai prestasi.

Tipologi pendidik di MTsN 1 Mojokerto selaras dengan trilogi Ki Hajar Dewantara, di mana guru berperan sebagai teladan, fasilitator, dan pembimbing yang menumbuhkan kemandirian, kreativitas, kepercayaan diri, serta prestasi peserta didik dalam bidang akademik maupun non-akademik.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan kepala sekolah MTsN 1 Mojokerto menjadi faktor penting dalam keberhasilan pendidikan karena berperan sebagai administrator, teladan, motivator, dan penggerak dalam menciptakan iklim belajar yang kondusif sesuai konsep among trilogi Ki Hajar Dewantara.[35] Di MTsN 1 Mojokerto, kepala sekolah menjalankan peran strategis

[32] Hasil Wawancara, Bapak Nur Akhyat selaku Waka Kesiswaan MTsN 1 Mojokerto, Kamis 8 Mei 2025, Pukul 08.40 WIB.

[33] Hasil Wawancara, Indah Roudhotul ilmi selaku guru Fikih MTsN 1 Mojokerto, Senin 12 Mei 2025, Pukul 08.00 WIB.

[34] Hasil Wawancara, Maria selaku guru Matematika MTsN 1 Mojokerto, Senin 12 Mei 2025, Pukul 10.30 WIB.

[35] Cristian Mihulecea dan Alexandru Rotaru, *Review: the key factors to melanomagenesis*. Life, 13 (1), (2023), 181. https://doi.org/10.3390/life13010181

dalam mencapai visi dan mutu pendidikan melalui kepemimpinan yang selaras dengan trilogi Ki Hajar Dewantara, yaitu teladan (*Ing Ngarsa Sung Tuladha*), pembangun semangat (*Ing Madya Mangun Karsa*), dan pemberi dorongan (*Tut Wuri Handayani*) kepada guru serta peserta didik. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Sudarwan Darwin yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengkoordinasikan serta memberikan arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah MTsN 1 Mojokerto mampu mengkoordinasikan guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik dengan keteladanan, motivasi, dan dukungan moral.[36] Hal ini juga sesuai dengan pendapat Crow yang menekankan bahwa seorang pemimpin memiliki empat peran utama, yaitu menjadi panutan, perintis, penyelaras, dan pembudaya. Keempat peran tersebut tercermin dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah yang disiplin, tegas, sederhana, serta konsisten dalam menumbuhkan budaya kerja yang positif di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Ing Ngarsa Sung Tuladha

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif *Ing Ngarsa Sung Tuladha* dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah untuk memberikan keteladanan di depan, baik bagi guru, peserta didik, maupun tenaga kependidikan. Tanpa adanya keteladanan dalam kepemimpinan, nilai-nilai disiplin, integritas, dan tanggung jawab akan sulit tertanam secara konsisten dalam lingkungan Pendidikan. Konsep *Ing Ngarsa Sung Tuladha* yang diajarkan Ki Hajar Dewantara menekankan bahwa pemimpin harus mampu memberi contoh nyata, baik melalui ucapan, sikap, maupun tindakan sehari-hari. Dengan menjadi teladan, kepala sekolah tidak hanya mengarahkan melalui instruksi, tetapi juga melalui perilaku yang ditunjukkan, sehingga mampu memengaruhi guru, peserta didik, maupun tenaga kependidikan untuk mengikuti nilai-nilai positif tersebut.[37]

Di MTsN 1 Mojokerto, Kepala Sekolah dalam menjalankan peran *Ing Ngarsa Sung Tuladha* diwujudkan dengan memberikan keteladanan nyata kepada seluruh warga sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Crow yang menegaskan bahwa seorang kepala sekolah harus menjadi teladan dalam hal kedisiplinan, perilaku, dan integritas agar dapat memengaruhi guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik secara positif.[38] Prinsip ketegasan yang humanis ini sejalan dengan pandangan Ki Hajar Dewantara bahwa pendidikan tidak boleh dilakukan dengan paksaan atau kekerasan, melainkan dengan cara yang mendidik, penuh kasih, dan membangun kesadaran.[39] Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulastri tentang kepemimpinan kepala sekolah di MAN Yogyakarta

[36] Sudarwan Darwin, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ) Etika, Perilaku Motivational dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010): 6.

[37] Kumalasari, Dalam Konsep Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, *Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, Vol. 3 No. 3 (2024)

[38] Lester Donald Crow dan Alice Crow, *Educational psychology* (New York: American Book Company, 1958), 241.

[39] Ki Hajar Dewantara, *Pemikiran, konsepsi, keteladanan Ki Hadjar Dewantara* (Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1962), 47.

memperkuat temuan ini. Sulastri menemukan bahwa keberhasilan seorang kepala sekolah terletak pada kemampuan memberi contoh nyata dalam kedisiplinan dan komitmen, bukan hanya dalam bentuk instruksi atau arahan.[40]

Keteladanan Kepala Sekolah MTsN 1 Mojokerto dalam hal disiplin, kesederhanaan, dan ketegasan selaras dengan penelitian Eni Zakhanah yang menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, maka kinerja guru semakin meningkat.[41] Keteladanan lain yang ditunjukkan adalah sikap ramah dan komunikatif. Kepala sekolah menyadari bahwa interaksi yang hangat dapat menciptakan suasana sekolah yang kondusif. Sikap ini sesuai dengan pandangan Sergiovanni bahwa kepemimpinan dalam pendidikan harus berlandaskan pada hubungan moral dan kepercayaan, bukan hanya struktur birokrasi.[42] Jika dibandingkan dengan penelitian Sulastri, terlihat adanya benang merah yang kuat. Baik di MAN Yogyakarta maupun MTsN 1 Mojokerto, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh konsistensi teladan yang ditunjukkan dalam disiplin, komitmen, dan kesederhanaan. Dengan kata lain, faktor utama keberhasilan kepemimpinan pendidikan di berbagai konteks adalah konsistensi perilaku pemimpin sebagai teladan nyata.[43]

Menurut Sergiovanni, kepemimpinan moral menekankan bahwa kepala sekolah harus memimpin dengan hati, nilai, dan teladan yang baik sehingga dapat membangun kepercayaan dan legitimasi moral di hadapan warga sekolah.[44] dengan temuan Hoy & Miskel bahwa iklim sekolah positif merupakan hasil dari kepemimpinan yang kuat, suportif, dan penuh teladan.[45] Konsep *Ing Madya Mangun Karsa* yang diajarkan Ki Hajar Dewantara menekankan bahwa seorang pemimpin harus berada di tengah, membangun karsa atau kemauan bersama, sehingga setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran dalam mencapai tujuan.[46] Wahjosumidjo menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menjadi motivator, menciptakan iklim kondusif, dan mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah.[47] Suharsaputra yang menegaskan bahwa pemberian *reward* dapat meningkatkan motivasi kerja guru secara signifikan.[48]

---

[40] Sulastri, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di MAN Yogyakarta*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8 (2), (2019), 101–117.

[41] Eni Zakhanah, "Penerapan Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap Kinerja Guru di SMA Se Kapanewon Imogiri Tahun 2021/2022" *Tesis*, (Yogjakarta: Universitas Sarjanawisata Taman Siswa, 2022).

[42] Sergiovanni, *The principalship: A reflective practice perspective* (Boston: Allyn & Bacon, 1991), 156.

[43] Sulastri, Nurkolis, dan Rasiman, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Mutu Sekolah Dasar di Kabupaten Jepara," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, No. 3 (2017), 249.

[44] Sergiovanni, *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 67.

[45] Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.) (New York: McGraw-Hill, 2008), 211.

[46] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1962), 42.

[47] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 119.

[48] Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2016), 201.

Sagala mengemukakan pemberdayaan guru sebagai salah satu bentuk kepemimpinan transformasional yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran.[49] Selanjutnya hasil penelitian, yang dilakukan oleh Amiruddin tentang kepemimpinan di MAN Surabaya membuktikan bahwa motivasi, penghargaan, dan pelatihan guru berdampak signifikan pada semangat kerja dan kualitas pembelajaran.[50]

Bandura dalam teori *self-efficacy* menjelaskan bahwa keyakinan diri peserta didik akan meningkat ketika mereka mendapat dukungan dan dorongan dari figur otoritatif.[51] Konsep *distributed leadership* yang dikemukakan oleh Spillane, bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dibagi dan melibatkan banyak pihak dalam pengambilan keputusan.[52] Sikap ini mencerminkan konsep kepemimpinan partisipatif yang menurut Yukl sangat efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas bawahan.[53] Pendapat Herzberg dalam teori motivasi higiene menyatakan bahwa faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab lebih berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dibanding sekadar imbalan material.[54] Selain itu, kepala sekolah menerapkan strategi motivasi dengan prinsip humanis. Ia lebih mengedepankan pendekatan persuasif daripada instruksi kaku. Di MTsN 1 Mojokerto, motivasi ini diwujudkan dalam bentuk kepercayaan penuh kepada guru untuk mengelola kelas, serta dukungan moral ketika menghadapi kesulitan.

Kepala sekolah juga mendorong terciptanya kerja sama antar guru melalui kegiatan kelompok kerja (MGMP internal) yang rutin dilaksanakan di sekolah. Kegiatan ini memberi kesempatan kepada guru untuk berbagi pengalaman, strategi, dan inovasi pembelajaran. Stoner menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu membangun sinergi dalam tim.[55] Salah satu bentuk nyata penerapan *Ing Madya Mangun Karsa* adalah kegiatan apel motivasi setiap awal minggu. Hal ini konsisten dengan teori motivasi Vroom tentang *expectancy theory* yang menyatakan bahwa motivasi seseorang akan meningkat jika ia yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan.[56] Dari sisi guru, motivasi yang diberikan kepala sekolah terbukti meningkatkan kinerja mereka. Hal ini diperkuat oleh penelitian Rivai yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahan mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja guru dalam mengelola pembelajaran.[57]

---

[49] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 145.

[50] Amiruddin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Surabaya," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (2020), 45.

[51] Albert Bandura, *Self-efficacy: The Exercise of Control* (New York: W.H. Freeman, 1997), 39.

[52] James Patrick Spillane, *Distributed Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 37.

[53] Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed (New Jersey: Pearson, 2013), 105.

[54] Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World Publishing, 1966), 89.

[55] James Arthur Finch Stoner, *Management* (New Jersey: Prentice Hall, 1995), 224.

[56] Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964), 22.

[57] Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 176.

Dukungan ini tidak hanya memotivasi guru untuk berkompetisi, tetapi juga meningkatkan citra sekolah di mata masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat Bass dan Riggio kepemimpinan transformasional selalu mendorong individu untuk mencapai prestasi di atas rata-rata melalui inspirasi dan motivasi.[58]

Sikap empatik ini memperkuat ikatan emosional, sehingga semangat kerja tumbuh tidak hanya karena faktor formal, tetapi juga karena adanya hubungan personal yang hangat. Goleman dalam konsep *emotional leadership* menegaskan bahwa pemimpin yang memiliki empati akan lebih mudah membangkitkan semangat kerja tim.[59] Penelitian Dianingsih juga menunjukkan bahwa penerapan konsep *among* dan trikon Ki Hajar Dewantara dalam pembelajaran berimplikasi pada meningkatnya partisipasi dan pemanfaatan teknologi pembelajaran.[60] Hal ini relevan dengan praktik di MTsN 1 Mojokerto, di mana kepala sekolah tidak hanya memberi arahan, tetapi juga memfasilitasi pemanfaatan sarana pembelajaran, termasuk teknologi, untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Sejalan dengan hal tersebut, Sergiovanni menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai fasilitator untuk membangun komitmen kolektif, bukan sekadar pengontrol.[61] Kesesuaian penerapan kepemimpinan kepala sekolah di MTsN 1 Mojokerto dengan teori Sergiovanni juga tampak jelas. Kepala sekolah hadir di tengah-tengah guru dan peserta didik, menciptakan ruang diskusi, serta membangun komitmen bersama untuk kemajuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Tut Wuri Handayani

Tipologi pendidik di MTsN 1 Mojokerto dalam perspektif *Ing Ngarsa Sung Tuladha* Ki Hajar Dewantara menunjukkan bahwa guru tidak hanya mentransfer ilmu, tetapi juga menjadi teladan melalui ucapan, sikap, dan perilaku yang digugu serta ditiru peserta didik.[62] Keteladanan guru di MTsN 1 Mojokerto tampak melalui penggunaan bahasa yang sopan, sikap jujur, dan perilaku sehari-hari yang santun, sejalan dengan pandangan Ki Hajar Dewantara bahwa pendidikan lebih mengutamakan keteladanan (*voorbeeld*) daripada sekadar pengajaran (*onderwijs*).[63] Guru di MTsN 1 Mojokerto juga menunjukkan disiplin tinggi, baik dalam hal kehadiran, ketepatan waktu, maupun ketaatan pada aturan sekolah. Kedisiplinan ini bukan hanya menjadi kewajiban formal, melainkan juga sarana pendidikan karakter bagi peserta didik. Hal ini sejalan dengan pendapat Syaiful Sagala bahwa disiplin guru merupakan instrumen utama untuk menciptakan iklim belajar yang efektif, karena

[58] Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 52.

[59] Daniel Goleman, *Emotional Intelligence and Leadership* (New York: Bantam Books, 2000), 45.

[60] Dianingsih, Nurkhasanah, Retnani Anisah, Harni, Soedjono, "Analisis Impikasi Konsep Among Dan Trikon Pendidikan Ki Hajar Dewantara Di Madrasah Ibtidaiyah" *JIMPI: Jurnal Inofatif Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 3 , No 02, 2024): 199, Doi: 10.38073/jimpi.v3i2.1661

[61] Thomas J. Sergiovanni, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 120.

[62] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1962), 15.

[63] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan*, 23.

keteladanan lebih ampuh daripada instruksi.[64] Menurut Umar Tirtarahardja, salah satu tugas esensial pendidik adalah memberikan perhatian terhadap perkembangan peserta didik secara menyeluruh, baik akademik maupun non akademik.[65] Partisipasi guru dalam kegiatan keagamaan sekolah juga menjadi contoh nyata bagi peserta didik.[66]

Menurut Wahjosumidjo, kepemimpinan teladan dalam pendidikan tercermin melalui integritas, kedisiplinan, dan konsistensi perilaku.[67] Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suyatno menunjukkan bahwa peran guru sebagai teladan berdampak signifikan terhadap pembentukan karakter religius dan kedisiplinan peserta didik di sekolah menengah.[68] Konsep ini sangat relevan dengan praktik yang terjadi di MTsN 1 Mojokerto, di mana perilaku guru sudah sesuai dengan filosofi tersebut.[69] Menurut Suharsaputra, keberhasilan pendidikan karakter sangat ditentukan oleh konsistensi guru dalam memberikan teladan, sebab teladan lebih bermakna dari pada kata-kata.[70] Hal ini sesuai dengan arah pendidikan nasional yang menekankan pentingnya keseimbangan antara pengetahuan dan karakter.[71]

Di MTsN 1 Mojokerto, guru secara konsisten menjadi teladan melalui sikap ramah, jujur, disiplin, dan aktif dalam kegiatan keagamaan, sehingga peserta didik belajar nilai moral, sosial, dan religius secara nyata sebagai bentuk pendidikan karakter yang holistik. Selanjutnya hasil penelitian Florianus Marung menemukan lemahnya keteladanan guru di NTT, ditunjukkan dengan kebiasaan terlambat, kurang rapi, dan tidak ramah.[72] Indri Mahmudah menunjukkan bahwa sistem *among* mampu membentuk pendidikan karakter peserta didik melalui teladan.[73] Guru di MTsN 1 Mojokerto telah menerapkan prinsip *Ing Ngarsa Sung Tuladha* Ki Hajar Dewantara melalui keteladanan jujur, disiplin, dan religius yang efektif membentuk karakter peserta didik serta menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan lain.

Tipologi Pendidik dalam perspektif Ing Madya Mangun Karsa

Konsep *among trilogi* Ki Hajar Dewantara, yang menekankan bahwa pendidik bertugas menuntun tumbuhnya kekuatan kodrat anak, bukan memaksakan kehendaknya

[64] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 114.
[65] Umar Tirtarahardja dan La Sulo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 89.
[66] Daryanto, *Pendidikan Karakter dalam Implementasi Kurikulum 2013* (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 44.
[67] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 56.
[68] Suyatno, *Kepemimpinan Pendidikan dan Keteladanan Guru* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 72.
[69] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan*, 31.
[70] Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2016), 133.
[71] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 210.
[72] Florianus Marung, "Kinerja Guru Berdasarkan Konsep Sistem Among Ki Hajar Dewantara Di SMP PGRI 1 Egon Waigete, Kabupaten Cikka Nusa Tenggara Timur", *Tesis*, (Yogjakarta: Universitas Ahmad Dahlan, 2023).
[73] Mela Indri, Muhammad Arief Fahreza, dan Akhsan, Konsep sistem among dalam membentuk pendidikan karakter di sekolah dasar menurut pemikiran Ki Hajar Dewantara. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 10 (2 (2020)), 145–156.

dari luar.[74] Vygotsky dalam teorinya tentang *zone of proximal development* menegaskan bahwa peran guru sebagai fasilitator sangat penting, karena dengan pendampingan yang tepat, peserta didik mampu mengembangkan kemampuan yang sebelumnya tidak dapat dilakukan secara mandiri.[75] Pandangan Ki Hajar Dewantara bahwa seorang pendidik harus mampu *mangun karsa*, yaitu membangkitkan semangat belajar dari dalam diri peserta didik, bukan memaksakan kehendak dari luar.[76] Rogers dalam teori *humanistic learning* menekankan bahwa suasana belajar yang aman secara psikologis merupakan syarat penting agar peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya secara optimal.[77]

Menurut Abraham Maslow, penghargaan (*esteem needs*) merupakan salah satu kebutuhan psikologis yang apabila terpenuhi akan memunculkan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik dalam diri peserta didik.[78] Sagala menekankan bahwa motivasi merupakan faktor kunci dalam membangun pembelajaran bermakna.[79] Teori demokratis John Dewey, yang menekankan bahwa pendidikan seharusnya menciptakan ruang partisipatif, kolaboratif, dan menghargai perbedaan sebagai bagian dari proses belajar.[80] Di MTsN 1 Mojokerto, guru telah menerapkan prinsip *Ing Madya Mangun Karsa* Ki Hajar Dewantara dengan berperan sebagai fasilitator yang sabar, adil, netral, apresiatif, dan inklusif, memberi ruang partisipasi aktif, membangun suasana belajar kolaboratif serta *student centered learning*, sehingga peserta didik tumbuh lebih percaya diri, kreatif, kritis, mandiri, dan termotivasi dalam belajar.

Dalam pandangan Ki Hajar Dewantara bahwa seorang guru bukanlah "penguasa kelas" tetapi "pembimbing yang menuntun peserta didik sesuai kodrat alam dan zamannya."[81] Menurut Sagala, pendidikan modern menuntut guru agar berperan sebagai fasilitator yang mengembangkan potensi peserta didik, bukan sekadar mentransfer ilmu pengetahuan.[82] Menurut Ki Hajar Dewantara, seorang guru tidak boleh selalu mendominasi jalannya pembelajaran. Sebaliknya, guru harus memberikan kebebasan sekaligus dorongan agar peserta didik mampu menemukan jalan belajarnya sendiri.[83] Prinsip ini juga ditegaskan oleh Uhar Suhar saputra yang menyatakan bahwa motivasi dan kepercayaan yang diberikan guru akan memperkuat sikap mandiri dan tanggung jawab peserta didik.[84]

---

[74] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1962), 14.

[75] Lev Vygotsky, *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes* (Cambridge: Harvard University Press, 1978), 86.

[76] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1962), 56.

[77] Carl Ransom Rogers, *Freedom to Learn for the 80's* (Columbus: Charles E. Merrill, 1983), 106.

[78] Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1970), 45–58.

[79] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 217.

[80] John Dewey, *Democracy and Education* (New York: Macmillan, 1916), 87.

[81] Ki Hajar Dewantara, *Bagian I: Pendidikan* (Yogyakarta: MLPTS, 2011), 35.

[82] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 112.

[83] Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan* (Yogyakarta: MLPTS, 1962), 74.

[84] Uhar Suhar saputra, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2016), 146.

Guru di MTsN 1 Mojokerto menerapkan prinsip *Tut Wuri Handayani* Ki Hajar Dewantara dengan berperan sebagai fasilitator yang memberi ruang, kepercayaan, serta dukungan kepada peserta didik untuk mengembangkan bakat melalui kegiatan ekstrakurikuler, lomba, dan pembelajaran mandiri, sehingga tumbuh kemandirian, kreativitas, tanggung jawab, dan rasa percaya diri.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. CV Syakir Media Press.

Abubakar, R. (2020). *Pengantar metodologi penelitian*. SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga.

Amiruddin. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah di MAN Surabaya. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 45.

Andang. (2014). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Ar-Ruzz Media.

Arthur Finch Stoner, J. (1995). *Management*. Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

Crow, L. D., & Crow, A. (1958). *Educational psychology*. American Book Company.

Darmawati, S. H. (2015). Revitalisasi pendidikan karakter bagi guru dan siswa dengan penerapan konsep pendidikan Ki Hajar Dewantara di SMP 32 OKU. *Seminar Nasional*, 114–116.

Darwin, S. (2010). *Kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan jenius (IQ+EQ), etika, perilaku motivational dan mitos*. Alfabeta.

Daryanto. (2015). *Pendidikan karakter dalam implementasi Kurikulum 2013*. Gava Media.

Dewantara, K. H. (1962). *Pendidikan*. Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa.

Dewantara, K. H. (1962). *Pemikiran, konsepsi, keteladanan Ki Hadjar Dewantara*. Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa.

Dewantara, K. H. (2011). *Bagian I: Pendidikan*. MLPTS.

Dewey, J. (1916). *Democracy and education*. Macmillan.

Dianingsih, Nurkhasanah, Anisah, R., Harni, & Soedjono. (2024). Analisis implikasi konsep among dan trikon pendidikan Ki Hajar Dewantara di madrasah ibtidaiyah. *JIMPI: Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam, 3*(2), 199–200. https://doi.org/10.38073/jimpi.v3i2.1661

Goleman, D. (2000). *Emotional intelligence and leadership*. Bantam Books.

Hamzah, A. (2020). *Metode penelitian studi kasus*. Literasi Nusantara.

Harahap, N. (2020). *Penelitian kualitatif*. Wal Ashri Publishing.

Haryono, C. G. (2020). *Ragam metode penelitian kualitatif komunikasi*. CV Jejak.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). McGraw-Hill.

Kumalasari. (2024). Dalam konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. *Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 3*(3).

Kusmawati, L. (2019). *Merdeka belajar dalam pemikiran Ki Hajar Dewantara dan implementasinya dalam pengembangan karakter mandiri siswa sekolah dasar Taman Muda Kota Cirebon* (Tesis). Universitas Pendidikan Indonesia.

Lickona, T. (n.d.). *Pendidikan karakter*.

Mahmudah, I., Fahreza, M. A., & Akhsan, H. (2024). Konsep sistem among dalam membentuk pendidikan karakter di sekolah dasar menurut pemikiran Ki Hadjar Dewantara. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, 8*(3), 1113. https://doi.org/10.35931/Am.V8i3.3539

Marung, F. (2023). *Kinerja guru berdasarkan konsep sistem among Ki Hajar Dewantara di SMP PGRI 1 Egon Waigete, Kabupaten Cikka Nusa Tenggara Timur* (Tesis). Universitas Ahmad Dahlan.

Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Harper & Row.

Mihulecea, C., & Rotaru, A. (2023). Review: The key factors to melanomagenesis. *Life, 13*(1), 181. https://doi.org/10.3390/life13010181

MTsN 1 Mojokerto. (2025). *Profil madrasah*. www.mtsnegeri1mojokerto.sch.id

MTsN 1 Mojokerto. (2024). *Prestasi siswa tahun 2023/2024* [Dokumentasi Humas].

Nawawi, H. (1988). *Administrasi pendidikan*. Haji Masagung.

Piaget, J. (n.d.). *Constructivist learning theory*.

Rahmadi. (2011). *Pengantar metode penelitian*. Antasari Press.

Rivai, V. (2014). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Raja Grafindo Persada.

Rogers, C. R. (1983). *Freedom to learn for the 80's*. Charles E. Merrill.

Saleh, S. (2017). *Analisis data kualitatif*. Pustaka Ramadhan.

Sergiovanni, T. J. (1991). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.

Setiawan. (n.d.). Pemberian fasilitas dan ruang berkreasi meningkatkan profesionalisme guru.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Suharsaputra, U. (2016). *Manajemen pendidikan*. Refika Aditama.

Sulastri. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di MAN Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Islam, 8*(2), 101–117.

Sulastri, Nurkolis, & Rasiman. (2017). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap mutu sekolah dasar di Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 5*(3), 249.

Suyatno. (2019). *Kepemimpinan pendidikan dan keteladanan guru*. Deepublish.

Tirtarahardja, U., & Sulo, L. (2005). *Pengantar pendidikan*. Rineka Cipta.

Trilling, B., & Fadel, C. (n.d.). *21st century skills*.

Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Rajawali Press.

Wangid, M. N. (2009). Sistem among pada masa kini: Kajian konsep dan praktik pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, (2), 129–130.

Wijayanti, W. (2019). Implementasi trilogi kepemimpinan (Ki Hadjar Dewantara) di madrasah tsanawiyah. *Media Manajemen Pendidikan*, (2), 182.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zakhanah, E. (2022). *Penerapan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap kinerja guru di SMA se-Kapanewon Imogiri tahun 2021/2022* (Tesis). Universitas Sarjanawisata Taman Siswa.