

## POLA KEPEMIMPINAN KI HADJAR DEWANTARA

**Benedictus Kusmanto dan Sri Adi Widodo**

Program Studi Pendidikan Matematika  
FKIP Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa  
Yogyakarta  
jpmipa@ustjogja.ac.id

### ABSTRACT

*The goal of the study is to describe the points of Ki Hadjar Dewantara's leadership as a pattern. Therefore, the focus of the study is on a question: How Ki Hadjar Dewantara's leadership pattern can be realized? This study is a qualitative study, so that the data is collected through respondent information. The data that have collected is not I form of number but in form of behavior, phenomena, and some events. The data collection is done through observation, exhaustive interview, and documentation. The instrument used in this study is me, myself, as also the observer. To test the data validity of this study, the writer use: (1) Credibility test (2) Dependability test (3) Confirm ability test. The study used data reduction, data categorization, data synthesise, and arrange the work hypothesize to analyze the data. The result of this study are the description of Ki Hadjar Dewantara's leadership points and circle picture as Ki Hadjar Dewantara's leadership pattern. It is advised for principals and teachers to use Ki Hadjar Dewantara's leadership pattern as a guidance to leadin school.*

**Keywords:** *leadership pattern, democracy and leadership, kinship*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan butir-butir kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, sebagai pembentuk pola. Oleh karena itu fokus penelitian ini adalah bagaimana pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dapat diwujudkan ? Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, sehingga data yang diperoleh adalah informasi dari responden. Jenis data yang terkumpul tidak berupa angka tetapi berupa tingkah laku, fenomena, peristiwa-peristiwa. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Adapun instrumen yang digunakan adalah peneliti sendiri. Keabsahan data, pengujian keabsahan data dalam penelitian ini akan digunakan uji: (1) kredibilitas, (2) dependabilitas, dan (3) konfirmabilitas. Analisis data yang digunakan adalah reduksi data, kategorisasi data, sintesisasi data, menyusun hipotesis kerja. Hasil penelitian berupa deskripsi butir-butir kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dan gambar lingkaran sebagai pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara.

Disarankan para kepala sekolah dan guru menggunakan pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara ini sebagai pedoman dalam memimpin di sekolahnya.

**Kata kunci:** pola kepemimpinan, demokrasi dan kepemimpinan, kekeluargaan

## PENDAHULUAN

Permasalahan yang sering muncul dan terkait dengan sikap perilaku siswa adalah kenakalan remaja, merokok, perkelaian antar pelajar. Jika hal tersebut terjadi di sekolah maka merupakan salah satu tanggung jawab kepala sekolah untuk mencegah dan mengatasinya. Agar dapat mencegah dan mengatasi kenakalan remaja di sekolah, kepala sekolah memerlukan kemampuan tentang pembentukan sikap perilaku siswa, di sinilah pentingnya acuan kepala sekolah dalam memimpin. Acuan atau pedoman tersebut dapat berbentuk pola kepemimpinan.

Sekolah adalah lembaga pendidikan yang paling siap dan lengkap dalam berperan serta ikut membentuk dan membangun sikap perilaku siswa, serta iklim sekolah. Dalam hal ini, sekolah diharapkan mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan pribadi peserta didik dalam bersikap perilaku, tidak menjadi lembaga mekanik, birokratik, dan kaku, tetapi menjadi sebuah lembaga sosial yang organik, demokratik, dan inovatif (Mulyasa, 2011: 103). Dalam bidang pendidikan, kepemimpinan menurut Ki Hadjar Dewantara yang disebut Trilogi Kepemimpinan perlu dikembangkan dalam penerapannya, agar dapat dilakukan dengan mudah dalam penerapannya, maka perlu adanya pola yang terbentuk dari butir-butir kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara sehingga penelitian ini perlu dilaksanakan.

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Kata 'memimpin' dari rumusan kata tersebut mengandung arti yang luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktek organisasi kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan (Wahjosumidjo, 2010: 83).

Pembentukan sikap perilaku siswa di lingkungan sekolah yang mempunyai kewenangan adalah kepala sekolah untuk menjadikan siswanya bersikap perilaku seperti yang diharapkan, karena segala usaha untuk memajukan sekolah adalah menjadi tanggung jawab kepala sekolah dengan dibantu oleh semua komponen yang ada di sekolah. Dengan demikian, para guru perlu menjadi fasilitator agar dorongan dan bimbingan dapat terwujud dalam perubahan perilaku peserta didik (Yulaelawati, 2009:3).

Walaupun tiap-tiap anggota masyarakat berhak dan berkuasa menentukan bentuk dan tempatnya masing-masing, berhak dan berkuasa pula untuk mewujudkan hidup dan penghidupannya secara bebas dan merdeka, mengisi alamnya serta menetapkan langkah lakunya menurut kodrat dan kepentingannya sendiri-sendiri. Tetapi dalam pada itu untuk memenuhi sarat-sarat kesatuan dalam lingkungan hidup perikemanusiaan yang tidak boleh menyimpang dari hukum tertibnya lahir dan damainya batin perlulah adanya pimpinan yang

satu, pimpinan yang mungkin tak terlihat, namun harus diakui dan ditaati secara mutlak (Ki Hadjar Dewantara, 1964: 5).

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah. Yaitu : (1) kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan, (2) Saran dari kepala sekolah sangat diperlukan, sehingga akan menambah semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing, (3) Kepala sekolah harus bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung, (4) Kepala sekolah harus menjadi katalisator atau mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, (5) Kepala sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam sekolah, (6) Kepala akan menjadi pusat perhatian , oleh karena itu penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, terpercaya, dihormati sikap perilakunya, (7) Kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri para guru dan memahami siswa, (8) Kepala sekolah harus selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh para mereka yang diberi tanggung jawab (Wahjosumidjo, 2010: 106-109).

Kepemimpinan yang ada di Perguruan Tamansiswa sangat tinggi dalam kaitan untuk menumbuhkan dan mengembangkan komitmen kepemimpinan. Tamansiswa mempunyai kemampuan untuk mewujudkan kepemimpinan dengan adanya instrumen : Sifat, Bentuk, Isi, dan Irama (SBII). Sifat / hakekat yang senantiasa lestari dan tidak berubah, sedangkan bentuk, isi, irama boleh berubah sesuai dengan perkembangan atau kemajuan jaman. Pola kepemimpinan di Tamansiswa mempunyai relevansi yang kuat terhadap penyelenggaraan dan pelayanan terhadap pendidikan masyarakat untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. (Buntarsono, tth: 6).

Kepemimpinan di Tamansiswa di kenal dengan nama Trilogi Kepemimpinan, kepemimpinan tiada lain adalah pimpinan daripada "kebijaksanaan" yaitu nilai kebatinan yang menurut ajaran adab dianggap pusat gerak kejiwaan yang mengandung unsur-unsur benar dan adil. Sedangkan Demokrasi di Tamansiswa diberi arti secara khusus Demokrasi tidak bersifat liberalistik atau sebaliknya otoriter atau diktatorial. Demokrasi di Tamansiswa dilengkapi dengan *Leiderschap* atau Kepemimpinan. Demokrasi yang demikian tidak didasarkan atas banyaknya suara pendukung yang menentukan. Tetapi dilandasi oleh musyawarah untuk mendapatkan kesepakatan, demokrasi itu lebih didasari oleh jiwa kekeluargaan (Suratman, 1991: 9). Fahaman tersebut, menjunjung tinggi kebebasan tiap-tiap individu, tetapi mengakui adanya pimpinan untuk ketertiban dan keselamatan bersama. Demokrasi dengan pimpinan kebijaksanaan adalah cara dan ajaran hidup Tamansiswa. Demokrasi tanpa kebijaksanaan pimpinan menimbulkan chaos dan anarki, membahayakan masyarakat. Pimpinan kebijaksanaan tanpa demokrasi menimbulkan tirani dan kesewenang-wenangan, penindasan sesama manusia (Suratman, 1991: 2).

Penelitian ini difokuskan pada upaya mendeskripsikan kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, kepemimpinan kepala sekolah, dalam bentuk butir-butir pembentuk pola, kemudian dari deskripsi tersebut dapat diperoleh pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara.

Oleh karena itu dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah : Bagaimana pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara yang mendasarkan pada pola kepemimpinan kepala sekolah, dalam rangka membina sikap dan perilaku siswa yang implementasinya diperlukan suatu pedoman dalam bentuk butir-butir pembentuk pola, maka penelitian ini perlu dilakukan dan dapat digunakan sebagai alternatif.

Berdasarkan urian tersebut, ada dua tujuan penelitian. 1) Mendeskripsikan proses memperoleh butir-butir kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dan butir-butir kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan Tamansiswa Yogyakarta. 2) Mendeskripsikan pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara.

## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Jenis data yang didapat adalah berupa informasi dari responden. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan yaitu penelitian kualitatif sehingga datanya tidak berupa angka-angka melainkan berupa tingkah laku, fenomena, peristiwa-peristiwa

Penelitian ini adalah termasuk penelitian Kualitatif, maka yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi”, tentang pemahaman metode penelitian kualitatif, peneliti sudah berpengalaman melakukan penelitian kualitatif yaitu pada saat penyusunan tesis S2, tentang penguasaan bidang yang diteliti, peneliti pada saat S2 juga melakukan penelitian tentang kepemimpinan, jadi tentang bidang yang diteliti sudah dipelajari sejak S2. Sedangkan kesiapan terjun kelapangan sudah disiapkan dengan baik, karena saat ini sudah tidak menjabat jabatan struktural, dan mengajar hanya secukupnya untuk memenuhi wajib. Jadi peneliti sudah siap terjun kelapangan. Adapun peneliti sebagai instrumen atau *human instrument* , berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2007: 3).

Subyek penelitiannya adalah para kepala sekolah dalam lingkungan Tamansiswa yang diambil tiga orang yaitu kepala sekolah Tamanmadya Ibu Pawiyatan, Taman Madya Jetis, dan Taman karya Jetis beserta tiga orang tokoh Tamasiswa. Penelitian ini dilaksanakan di Tamansiswa Yogyakarta. Teknik pengumpulan data menggunakan: (1) observasi, (2) wawancara, (3) teknik dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti akan memulai dengan pengamatan deskriptif yang luas, untuk mencoba mendapatkan gambaran secara umum dari latar penelitian. Setelah melakukan pencatatan dan analisis data awal, peneliti mempersempit pengamatan untuk lebih memfokuskan pada pokok permasalahan yang akan dikaji secara mendalam. Hasil pengamatan yang telah lebih terfokus dianalisis, untuk selanjutnya pengamatan dilakukan kembali dengan pokok kajian yang lebih spesifik, kemudian datanya dianalisis, demikian seterusnya sehingga akhirnya observasi dilakukan secara selektif. Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti akan memulai dengan pengamatan deskriptif yang luas, untuk mencoba mendapatkan gambaran secara umum dari latar penelitian. Setelah melakukan pencatatan dan analisis data awal, peneliti mempersempit pengamatan untuk lebih memfokuskan pada pokok permasalahan yang akan dikaji secara mendalam. Hasil pengamatan yang telah lebih terfokus dianalisis, untuk selanjutnya

pengamatan dilakukan kembali dengan pokok kajian yang lebih spesifik, kemudian datanya dianalisis, demikian seterusnya sehingga akhirnya observasi dilakukan secara selektif. Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti akan memulai dengan pengamatan deskriptif yang luas, untuk mencoba mendapatkan gambaran secara umum dari latar penelitian. Setelah melakukan pencatatan dan analisis data awal, peneliti mempersempit pengamatan untuk lebih memfokuskan pada pokok permasalahan yang akan dikaji secara mendalam. Hasil pengamatan yang telah lebih terfokus dianalisis, untuk selanjutnya pengamatan dilakukan kembali dengan pokok kajian yang lebih spesifik, kemudian datanya dianalisis, demikian seterusnya sehingga akhirnya observasi dilakukan secara selektif.

Rencana pengujian keabsahan data dalam penelitian ini akan digunakan uji: (1) kredibilitas, (2) dependabilitas, dan (3) konfirmabilitas. Kredibilitas dimaksudkan untuk menguji kebenaran data, dependabilitas dimaksudkan untuk menguji aspek konsistensi data sedangkan konfirmabilitas untuk menguji netralitasnya. Agar diperoleh data yang kredibel akan dilakukan triangulasi sumber data dan metode. Triangulasi data dimaksudkan untuk membandingkan data yang diperoleh dengan metode wawancara mendalam. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode perbandingan tetap dari Moleong. Secara umum proses analisis datanya mencakup : (1) reduksi data, (2) kategorisasi data, (3) sintesis data, (4) menyusun hipotesis kerja (Moleong, 2011, 288-289).]

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Produk dalam penelitian ini adalah berupa pola, pola yang digunakan berbentuk lingkaran kecil di dalamnya bertuliskan Kekeluargaan, dan lingkaran besar terbagi menjadi empat bagian yang masing-masing bagian bertuliskan *Ing ngarsa sung tulada*, *Ing madya mangunkarsa*, dan *Tutwuri handayani*, serta Demokrasi dengan Kepemimpinan. Pola yang digunakan berbentuk lingkaran dengan dasar pertimbangannya adalah karena dalam hal Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara selalu menggunakan perumpamaan gambar lingkaran. Titik-titik pada lingkaran selalu terletak berjarak sama dengan pusat lingkaran, jika ada titik tidak berjarak sama maka titik tersebut tidak membentuk lingkaran. Seperti halnya pada suatu organisasi, anggota harus selalu terletak pada jarak yang sama atau patuh /taat pada aturan sebagai pusat. Jika ada anggota yang tidak patuh/taat pada aturan atau tidak berjarak sama dengan pusat, maka dikatakan anggota tersebut dianggap tidak termasuk dalam organisasi atau harus keluar dari organisasi. Jadi sebuah lingkaran memberi gambaran tentang ketaatan dan hubungan antara anggota dengan aturan yang ada.

Lingkaran besar terbagi menjadi empat bagian dan masing-masing bagian bertuliskan aspek kepemimpinan yaitu *Ing ngarsa sung tulada*, *Ing madya mangunkarsa*, dan *Tutwuri Handayani*, serta Demokrasi dengan kepemimpinan. Masing-masing aspek kepemimpinan diikuti tulisan sebagai butir-butir yang merupakan rangkuman dari hasil wawancara mendalam serta studi pustaka tentang kepemimpinan ki Hadjar Dewantara, kepemimpinan kepala sekolah dan demokrasi. Butir-butir tersebut disampaikan agar setiap aspek kepemimpinan dapat diimplementasikan dengan mudah.

Pola merupakan hasil akhir dari penelitian tentang kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, mulai dari wawancara mendalam, kemudian studi pustaka dan ditemukan butir-butir kepemimpinan beserta hubungan antar butir serta akhirnya menjadi butir-butir kepemimpinan

Ki Hadjar Dewantara. Pola yang diperoleh dari fakta yang ada di lapangan. Dari butir-butir, setelah adanya pendalaman wawancara di lapangan dan studi pustaka tentang kepemimpinan kepala sekolah, maka diperoleh suatu konsep kepemimpinan yang digambarkan dengan lingkaran sebagai pola.

Pada lingkaran besar terbagi menjadi empat bagian yang masing-masing bagian memuat butir-butir yang terkait dengan aspek kepemimpinan, butir-butir tersebut diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan studi pustaka tentang kepemimpinan kepala sekolah. Pada bagian pertama tertulis *Ing ngarsa sung tulada*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu lewat sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan orang-orang yang dipimpin. Bagian ini menunjukkan secara ringkas tentang keteladanan, dalam keteladanan tidak cukup dengan hanya memberi teladan, memberi contoh, namun harus juga menjadi teladan atau menjadi contoh, secara ringkas hal tersebut merupakan **keteladanan**. Kemudian pada bagian bawahnya tertulis butir-butir yang bersesuaian dan diperoleh dari wawancara mendalam serta studi pustaka. Pada bagian berikutnya tertulis *Ing madya mangun karsa* yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. Pada bagian ini menunjukkan adanya perhatian seorang pemimpin terhadap yang dipimpin, perhatian seorang pemimpin kepada yang dipimpin sangat diperlukan untuk memberi semangat agar para anggota yang dipimpin dapat bekerja dengan percaya diri. Hal tersebut secara ringkas menunjukkan bahwa pemimpin harus memberi **perhatian** kepada yang dipimpin. Kemudian pada bagian berikutnya ditulis butir-butir yang bersesuaian dengan hasil wawancara mendalam dan studi pustaka. Pada bagian berikutnya tertulis *Tutwuri Handayani*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggungjawab. Dorongan pemimpin kepada yang dipimpin sangat diperlukan agar dalam melaksanakan pekerjaannya lebih bersemangat. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin harus memberi **dorongan** kepada yang dipimpin. Kemudian pada bagian berikutnya ditulis butir-butir yang bersesuaian dengan hasil wawancara mendalam dan studi pustaka.

Demokrasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Demokrasi menurut Ki Hadjar Dewantara yaitu: “Hak seseorang akan mengatur dirinya sendiri (*zelfbeschikkingsrecht*) dengan mengikuti tertibnya persatuan dalam peri kehidupan umum (*maatchappelijke saamhoorigheid*)”, itulah azas Tamansiswa pertama dalam alinia kesatu. Dari ungkapan tersebut terpancang dua hal yang pokok, yaitu adanya hak bagi seseorang, tetapi juga adanya kewajiban seseorang untuk mengikuti tertib damainya persatuan dalam peri kehidupan bersama. Di dalam ungkapan itu ada suatu tuntutan agar perwujudan hak dan kewajiban dilaksanakan secara berimbang agar terjadi suatu harmoni atau keselarasan, karena tujuan Tamansiswa yang tertinggi adalah Tertib –Damai (Suratman, 1991: 8). Dengan prinsip tersebut, maka demokrasi yang digunakan dalam kehidupan organisasi dan masyarakat Tamansiswa adalah “Demokrasi dan Kepemimpinan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam berdemokrasi di lingkungan Tamansiswa pemimpin harus memberi kebebasan, kebebasan tersebut adalah **kebebasan yang bertanggung jawab** kepada semua warganya. Kemudian pada bagian berikutnya ditulis butir-butir yang bersesuaian dengan hasil wawancara mendalam dan studi pustaka.

Sikap perilaku yang baik dari para siswa merupakan dambaan dari setiap orang tua yang mempunyai anak tersebut. Sikap perilaku siswa merupakan salah satu hasil belajar siswa di

sekolah. Dalam lingkungan sekolah banyak faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya sikap perilaku siswa, antara lain model kepemimpinan kepala sekolah di sekolah di samping pengaruh lingkungan sekolah baik dari gurunya, karyawannya, maupun teman sejawatnya dalam lingkungan sekolah. Penanaman sikap perilaku pada siswa dalam lingkungan sekolah memerlukan pemahaman, pembiasaan dan akhirnya menjadi budaya bersikap perilaku di lingkungan sekolah.

Sikap perilaku siswa akan terbentuk antara lain oleh cara atau pola kepemimpinan kepala sekolah di sekolah. Kepala sekolah yang selalu bertindak arif, bijaksana, dan adil dalam memimpin di lingkungan sekolah akan menjadi contoh para siswa dalam hal bertindak, sehingga diharapkan para siswapun akan melakukan hal yang sama seperti yang selalu diperlihatkan oleh kepala sekolah dalam memimpin. Oleh karena itu warga sekolah dalam lingkungan sekolah tidak ada yang merasa dirugikan ataupun direndahkan. Dalam hal ini kepala sekolah menjadi contoh bertindak arif, bertindak bijaksana, dan bertindak adil dalam memimpin di lingkungan sekolah, yang dalam kepemimpinan di Tamansiswa merupakan **keteladanan**, selengkapnya berbunyi : *Ing Ngarsa Sung Tulada*.

Rasa kebersamaan di lingkungan sekolah akan mendukung kelancaran tugas yang harus diselesaikan oleh para warga sekolah. Kebersamaan harus diusahakan dan dirasakan oleh semua pihak warga sekolah, sehingga rasa kebersamaan merupakan kesadaran bersama. Oleh karena itu untuk menciptakan rasa kebersamaan dalam lingkungan sekolah, saran dari kepala sekolah yang merupakan penyemangat kepada para warga sekolah sangat dibutuhkan. Dalam hal ini berarti kepala sekolah bertugas membangkitkan semangat para warga sekolah dalam membangun rasa kebersamaan. Kepemimpinan di Tamansiswa yang sesuai dengan hal tersebut merupakan **perhatian**, yang selengkapnya berbunyi: *Ing Madya Mangun Karsa*.

Suasana yang mendukung dalam lingkungan sekolah harus diciptakan dan dipelihara oleh semua warga sekolah agar berpengaruh positif terhadap semua kegiatan sekolah. Di samping itu harus dipenuhinya semua keperluan yang terkait dengan kegiatan sekolah, oleh kepala sekolah. Pemenuhan kebutuhan oleh kepala sekolah untuk menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah sangat diperlukan, baik yang dilakukan oleh guru, karyawan maupun oleh siswa, hal tersebut merupakan contoh tanggung jawab kepala sekolah dalam hal pemenuhan kebutuhan bagi warga sekolah. Kepemimpinan di Tamansiswa yang sesuai dengan hal tersebut adalah **keteladanan** yaitu : *Ing Ngarsa Sung Tulada*.

Bekerja dengan semangat tinggi merupakan modal dasar bagi semua warga sekolah untuk segera menyelesaikan tugas sekolah dengan tepat waktu dan berhasil baik. Semangat yang tinggi harus diciptakan dan dipelihara oleh semua warga sekolah agar selalu ada di antara para warga sekolah. Kepala sekolah harus menjadi pendorong kepada semua warga sekolah untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas sekolah. Hal tersebut sesuai dengan logi kedua kepemimpinan di Tamansiswa yang merupakan **perhatian**, selengkapnya berbunyi : *Ing Madya Mangun Karsa*.

Menjadikan rasa aman dalam lingkungan sekolah merupakan tugas dari kepala sekolah, dan semua warga sekolah mempunyai kewajiban untuk memelihara rasa aman tersebut agar selalu dirasakan oleh warga sekolah sehingga warga sekolah yang melaksanakan tugas menjadi terasa nyaman. Jadi rasa aman bukan sesuatu yang datang dengan sendirinya dalam lingkungan sekolah, namun harus diciptakan dan dipelihara oleh semua warga sekolah. Rasa

aman akan mendukung terciptanya kenyamanan dalam bekerja dan akan memperlancar penyelesaian tugas warga sekolah. Kepemimpinan di Tamansiswa yang sesuai dengan hal tersebut merupakan **dorongan**, yang selengkapnya berbunyi : *Tut Wuri Handayani*.

Penampilan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah harus dijaga integritasnya oleh semua warga sekolah agar tetap terpercaya, dihormati sikap perilakunya karena kepala sekolah selalu menjadi perhatian semua pihak. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu menjadi contoh dalam berpenampilan di lingkungan sekolah, sedemikian sehingga warga sekolah yang lain termasuk siswa akan berpenampilan seperti yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan di Tamansiswa yang sesuai dengan hal tersebut merupakan **keteladanan**, yang selengkapnya berbunyi : *Ing Ngarsa Sung Tulada*.

Rasa percaya diri di antara para warga sekolah termasuk guru, perlu dibangkitkan agar rasa percaya diri dimiliki oleh semua warga sekolah. Rasa percaya diri merupakan semangat yang selalu harus dibangkitkan agar berpengaruh positif terhadap kelancaran pelaksanaan tugas sekolah. Kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu membangkitkan semangat percaya diri para guru agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dan mandiri. Hal tersebut merupakan **perhatian** yang dalam kepemimpinan di Tamansiswa selengkapnya berbunyi : *Ing Madya Mangun Karsa*.

Apapun yang dihasilkan oleh warga sekolah yang mendapat kepercayaan untuk melaksanakan tugas sekolah harus dihargai oleh pimpinan sekolah, hal ini merupakan dorongan dari pimpinan kepada petugas untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan yang akhirnya akan berpengaruh pada penyelesaian tugas yang diemban. Kepala sekolah harus selalu dapat menghargai betapapun kecilnya yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas sekolah, agar berpengaruh atau mendorong penyelesaian tugas dengan baik. Hal tersebut merupakan **dorongan** yang dalam kepemimpinan di Tamansiswa selengkapnya berbunyi : *Tutwuri Handayani*.

Setiap pamong atau guru sebagai pemimpin dalam proses pendidikan melaksanakan : *Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing madya Mangun Karsa, Tutwuri Handayani*, sikap tersebut merupakan sikap perilaku yang baik yang akan dihayati oleh anak didik dan pada gilirannya hal tersebut akan mendukung sikap dan perilaku para siswanya menuju pada sikap perilaku yang baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat diperlukan untuk membentuk sikap dan perilaku yang baik para siswa.

Nilai-nilai yang baik tidak datang dengan tiba-tiba. Ia merupakan hasil suatu proses panjang melalui pembiasaan, pembelajaran, dan penghayatan. Untuk tujuan ini dukungan sosial dan lingkungan yang baik adalah mutlak dibutuhkan. Demikian juga, dalam lingkungan sekolah agar para siswa mempunyai kebiasaan bersikap perilaku yang baik, diperlukan suatu pedoman, rujukan, norma yang praktis dari kepala sekolah. Dan kemudian melalui proses pembiasaan, pembelajaran, dan penghayatan secara terus menerus. Keberhasilan pendidikan di lingkungan siswa ditunjukkan oleh sejauh mana nilai-nilai yang baik sebagai prinsip dan acuan hidup bersama antar siswa dalam lingkungannya.

Nilai-nilai yang baik merupakan nilai-nilai yang diperlukan untuk membangun hubungan yang baik antar warga, sehingga didapat hubungan yang harmonis antar sesama, serta

memungkinkan akan terjadinya suatu kerja sama yang kondusif. Nilai-nilai demokratis antara lain adalah: kebebasan berpendapat, kebebasan berkelompok, kebebasan berpartisipasi, menghormati orang atau kelompok lain, kesetaraan, kerja sama, persaingan, dan kepercayaan. Melaksanakan nilai-nilai demokratis seperti yang tersebut di atas berarti telah melaksanakan Trilogi Kepemimpinan dan demokrasi dengan kepemimpinan di Tamansiswa.

Sekolah berkewajiban menyediakan pedoman dan menanamkan nilai-nilai yang baik dalam diri setiap siswa. Nilai-nilai yang baik ini dapat ditumbuh kembangkan di sekolah dalam rangka membentuk sikap perilaku dalam diri setiap anak didik. Pendidikan diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang memiliki cara pandang yang lebih luas dan terbuka sehingga mampu membuka ruang-ruang kompetisi yang sehat untuk kemajuan bangsa dan negara.

Di samping itu sikap perilaku yang baik, sangat diperlukan dalam rangka menjalin hubungan yang baik antar sesama, sehingga didapat kemungkinan untuk dapat mengembangkan dirinya menjadi lebih banyak relasi, serta memiliki kesadaran untuk ikut menjaga ketertiban dan kedamaian dalam masyarakat. Sesuai dengan uraian tersebut tentang demokrasi, disampaikan bahwa penentuan suatu keputusan dilakukan dengan musawarah untuk mufakat, jika dalam rapat penentuan suatu keputusan tidak diperoleh mufakat maka rapat ditunda pada esok harinya. Pemilihan ketua dan wakil ketua dilakukan dengan pilihan tidak langsung, sedangkan penentuan pemenang tidak harus berdasarkan suara terbanyak, tetapi masih harus ada musawarah. Namun demikian dalam praktek keseharian organisasi siswa, siswa didorong tetap mempraktekkan kebebasan, kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan yang terbatas yaitu kebebasan yang tidak membatasi kebebasan orang lain.

Dalam lingkungan sekolah, pembinaan siswa terkait dengan sikap perilaku yang baik ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu: jalur atau prosedur pembinaan, dan materi atau bahan pembinaan, semua itu mendasarkan pada asas kekeluargaan. Tentang jalur pembinaan, dapat digunakan jalur pembinaan siswa yang sudah dibakukan. Sedangkan materi atau bahan pembinaan dapat digunakan hasil penelitian ini sebagai alternatif pilihan. secara ringkas pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara adalah **keteladanan, perhatian, dorongan, kebebasan yang bertanggung jawab.**

## SIMPULAN

### 1. Butir-butir pembentuk pola kepemimpinan

- a. *Ing ngarsa sung tulada* : Kepala sekolah, menjadi contoh bertindak arif, menjadi contoh bertindak bijaksana, menjadi teladan bertindak adil, menjadi contoh bertindak terpuji, menjadi contoh dalam menepati waktu, menjadi contoh bertegur sapa, menjadi teladan berlaku jujur, menjadi contoh perhatian kepada sesama, menjadi contoh berperilaku konsisten, menjadi pola anutan bagi sesama, menjadi contoh bertanggung jawab, menjadi contoh menciptakan suasana harmonis, menjadi contoh memenuhi kebutuhan yang diperlukan, menjadi contoh memahami kebutuhan, menjadi contoh membina hubungan baik, menjadi contoh bersikap ramah, sebagai contoh membina prinsip kekeluargaan, menjadi contoh panutan, menjadi contoh pertahankan kerja sama yang harmonis, menjadi contoh dalam menjaga integritas se-

- kolah, menjadi contoh berpenampilan serasi, menjadi contoh menjaga kewibawaan, menjadi contoh sebagai orang terpercaya, menjadi contoh menjaga nama baik pribadi, menjadi contoh menjaga ketertiban, menjadi contoh taat aturan.
- b. *Ing madya mangun karsa* : Kepala sekolah, mampu meningkatkan semangat, mampu membangkitkan gairah kerja, mampu menimbulkan kebersamaan, mampu mengarahkan dan memberi saran, mampu memberi arahan yang memperlancar, mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, mampu memberi bimbingan untuk memperlancar, mampu menciptakan rasa rela berkorban, mampu mempertahankan kebersamaan, mampu menciptakan rasa nyaman, mampu membina staf, mampu membimbing staf, mampu mempertahankan keterbukaan, mampu menggerakkan semangat kerja sama, mampu mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman, mampu mengkondisikan kebersamaan dalam kerja, mampu menciptakan jalinan kerja sama yang baik, mampu mempertahankan kerja sama yang harmonis, mampu menjadikan suasana kerja yang kondusif., mampu menciptakan kekompakkan dalam kerja.
- c. *Tutwuri handayani* : Kepala sekolah, mampu menciptakan rasa aman, dapat menjaga dan mempertahankan rasa tenang, mampu memikirkan kelangsungan kehidupan, mampu mendorong meningkatkan kemampuan, mampu mendorong untuk lebih maju, mampu mendorong para staf untuk studi lanjut, mampu mengingatkan yang salah, mampu menunjukkan jalan bagi yang mengalami kesulitan, mau mempercayai staf yang sudah diberi tanggung jawab, mau menghargai keberhasilan staf, memotivasi staf untuk lebih maju, mampu mendorong guru untuk melaksanakan tugas dengan baik, mampu perhatikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh guru, memberikan teguran pada staf, mengingatkan guru, siswa dan karyawan agar datang tepat waktu, mendorong kepada guru agar bekerja dengan semangat yang tinggi, selalu mengawasi pelaksanaan tugas, berusaha memahami penyebab terjadinya permasalahan, selalu menjaga komunikasi antar warga.
- d. Demokrasi dengan kepemimpinan : Penentuan keputusan dilakukan musawarah untuk mufakat, Bila dalam rapat tidak terjadi kesepakatan, rapat ditunda lain hari, Pemilihan ketua atau wakil ketua digunakan pemilihan tidak langsung, Penentuannya pemenang tidak harus mendasarkan pada suara terbanyak, Pemilihan ketua, sekretaris, dan bendahara osis di kalangan siswa menggunakan cara pemilihan tidak langsung, Dalam praktek keseharian organisasi siswa, siswa didorong mempraktekkan kebebasan, Kebebasan adalah terbatas artinya kebebasan yang tidak membatasi kebebasan orang lain.

2. Berdasarkan butir-butir pembentuk pola tersebut beserta hubungannya dengan asas kekeluargaan, dibentuk gambar lingkaran sebagai pola kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, sebagai berikut :



### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rozak dan A. Ubaedillah, 2010, *Demokrasi Hak Asasi Manusia Dan Masyarakat Madani*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Barnett and John McCormick, 2002, *Vision, relationships and teacher Motivation: a case study*, Journal of Educational Administration Vol.41, No. 1 2003. <http://www.emeraldinsight.com>.
- Bedjo S, 2007, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta: Sagung Seto.

- Betty Fry, 2009, *Good Principals Aren't Born-They're Mentored*, Atlanta: www.Sreb.Org.
- Bradley S. Portin, 2009, *Leadership for Learning Improvement in Urban Schools*, Wallace: The Wallace Foundation.
- Bush & Marianne Coleman, 2006, *Leadership and Strategic Management in Education*, (terjemahan), Yogyakarta: IRCISoD.
- Catherine H Augustine, 2009, *Improving School Leadership*, Wallace: The Wallace Foundation, <http://www.rand.org>.
- Chamim, Asykuri Ibn, 2003, *Pendidikan Kewarga Negara Menuju Kehidupan Yang Demokratis dan Berkeadaban*, Yogyakarta: LP3 UMY.
- Danim Sudarman, 2009, *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Darling-Hammond, 2007, *Preparing Schools Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Program*, Wallace: The Wallace Foundation.
- Darrin Kass, 2011, *Learning to Lead at 5,267 feet: An Empirical Study of Outdoor Management Training And MBA Students' Leadership Development*, (Journal di unduh Tgl 8 Nopember 2012), [dkass@bloomu.edu](mailto:dkass@bloomu.edu)
- Dede Rosyada, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana. Dimmock and Allan Walker, 2005, *Educational Leadership : Culture and Diver Sity*, London: Sage Publications.
- Djohar, MS, 2006, *Pengembangan Pendidikan Nasional Menyongsong Masa Depan*, Yogyakarta: Grafika Indah.
- Durrant, 2009, *Teacher Leadership: Agency, Enquiry and Inclusion In School Improvement* (a paper presented within the symposium), [Judy.durrant@canterbury.ac.uk](mailto:Judy.durrant@canterbury.ac.uk)
- Elmuti, Dean, 2005, *Does education have a role in developing leadership skills*, (Journal di unduh 3 Desember 2012), *Management Decision* 43.
- Fullan, 2008, *The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in School*, <http://mabe.org/index.php/file-repository?func>
- Filiz Evran Acar, 2008, *An Assessment Of Social Studies Competency Of Turkish Classroom Teachers*, *International Journal of Instruction* ISSN: 1694-609x, [www.e-iji.net](http://www.e-iji.net). Diakses 25 Desember 2008 pukul 10.30.
- Gatut Saksono, 2008, *Pendidikan yang Memerdekakan Siswa*, Yogyakarta: Rumah Belajar Yabinkas.
- Gayle C. Avery, 2004, *Understanding Leadership*, London: Sage Publication.
- Gene Bottoms, Betty Fry, 2009, *The District Leadership Challenge: Empowering Principals to Improve Teaching and Learning*, www Sreb Org.