

Penerapan Model Kepemimpinan Pendidikan Ki Hajar Dewantara Oleh Kepala Sekolah Lulusan Pendidikan Guru Penggerak

Sonny Rohimat*, Kurnia Alkafi, Machdum Bachtiar, Eneng Muslihah

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

*Corresponding Author: albaregbegi@gmail.com

Article History

Received : September 10th, 2025

Revised : September 23th, 2025

Accepted : October 24th, 2025

Abstract: Filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD) yang tertuang dalam Trilogi Kepemimpinan menjadi relevan dalam kepemimpinan transformasional yang memegang peran krusial dalam membentuk arah dan keberhasilan lembaga pendidikan. Pemerintah menginternalisasi nilai-nilai ini melalui program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) untuk mencetak pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan refleksi kepala sekolah di Kota Serang yang berasal dari latar belakang guru penggerak dalam mengimplementasikan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, data dikumpulkan melalui survei daring dan wawancara mendalam terhadap sejumlah kepala sekolah lulusan PGP di Kota Serang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai program PGP sangat efektif dalam membekali mereka dengan kompetensi praktis untuk mengimplementasikan filosofi KHD. Modul-modul seperti Budaya Positif, Nilai dan Peran Guru Penggerak, serta Pengambilan Keputusan menjadi pilar utama dalam penerjemahan konsep ke dalam praktik, seperti mempraktikkan coaching kepada guru, membentuk komunitas belajar untuk kolaborasi, dan mengelola sekolah secara transparan. Meskipun menghadapi tantangan berupa resistensi budaya organisasi lama yang hierarkis dan otoritatis, mereka menunjukkan integritas dan keteguhan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang berpihak pada murid dan memberdayakan komunitas. Studi ini menyimpulkan bahwa PGP berhasil melahirkan pemimpin pendidikan yang kompeten, berkarakter, dan mampu membawa perubahan positif yang berkelanjutan.

Keywords: Kepala Sekolah, Kepemimpinan Pendidikan, Ki Hajar Dewantara, Pendidikan Guru Penggerak, Trilogi Kepemimpinan.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan memegang peranan krusial dalam membentuk arah dan keberhasilan suatu lembaga, terlebih lagi dalam konteks pendidikan. Di era globalisasi yang menuntut adaptasi dan inovasi, pemimpin pendidikan tidak lagi cukup hanya berperan sebagai manajer administratif. Mereka harus menjadi motor penggerak perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing seluruh elemen sekolah—guru, siswa, dan staf—untuk mencapai tujuan bersama (Hashim et al., 2021). Keberhasilan suatu institusi pendidikan sering kali ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim akademik yang kondusif, mengembangkan potensi guru dan siswa, serta memastikan proses pembelajaran berjalan efektif (Lijun & Te, 2024). Tanpa

kepemimpinan yang kuat, lembaga pendidikan rentan mengalami stagnasi, kehilangan relevansi, dan gagal dalam menjalankan misi utamanya mencerdaskan kehidupan bangsa (South et al., 2024).

Urgensi kepemimpinan ini semakin terasa mengingat tantangan kompleks yang dihadapi dunia pendidikan saat ini. Perubahan kurikulum yang dinamis, perkembangan teknologi yang pesat, dan tuntutan masyarakat akan kualitas lulusan yang kompetitif membutuhkan pemimpin yang visioner dan adaptif (Nurjanah et al., 2024). Pemimpin pendidikan modern dituntut untuk tidak hanya memahami aspek manajerial, tetapi juga memiliki kecerdasan emosional dan sosial untuk membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh pemangku kepentingan (Raprap et al., 2025). Mereka harus mampu mengambil keputusan strategis, menyelesaikan konflik, dan

memfasilitasi kolaborasi guna menciptakan ekosistem pembelajaran yang inklusif dan progresif (Irfansyah et al., 2025).

Dalam konteks sejarah pendidikan di Indonesia, figur Ki Hajar Dewantara menawarkan model kepemimpinan yang sangat relevan dan mendalam. Sebagai pendiri Taman Siswa, ia tidak hanya merumuskan sistem pendidikan, tetapi juga mengimplementasikan filosofi kepemimpinan yang unik, yang berpusat pada nilai-nilai kearifan lokal (Rohimat et al., 2023). Konsep kepemimpinannya melampaui sekadar otoritas formal dan berfokus pada keteladanan, motivasi, dan pemberdayaan. Filosofi ini menjadi fondasi bagi pendidikan nasional yang bertujuan memanusiajkan manusia, bukan sekadar mencetak tenaga kerja (Sihab & Achmad, 2025).

Ki Hajar Dewantara merangkum model kepemimpinannya dalam tiga pilar utama yang dikenal sebagai "Trilogi Kepemimpinan" (Widyantoro et al., 2023). Pilar pertama, Ing Ngarso Sung Tulodo, menekankan pentingnya pemimpin yang menjadi teladan bagi yang dipimpinya, serta berada di garda terdepan dan menunjukkan perilaku, integritas, dan kompetensi yang patut dicontoh (Pribadi et al., 2024). Hal ini membangun kredibilitas dan kepercayaan, yang merupakan modal utama dalam memimpin. Pilar kedua, Ing Madyo Mangun Karso, bermakna "di tengah membangun kemauan atau motivasi". Ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus berada di tengah-tengah komunitasnya, berinteraksi, dan menciptakan suasana yang mendorong inisiatif serta kreativitas (Mahmudah et al., 2024). Pilar terakhir, Tut Wuri Handayani, yang berarti "dari belakang memberikan dorongan atau dukungan", adalah filosofi yang paling terkenal. Ini menunjukkan peran pemimpin sebagai pendukung dan pendorong yang memberikan ruang bagi anggotanya untuk tumbuh secara mandiri (Kurniawan et al., 2024).

Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara ini merupakan panduan praktis yang dapat diadaptasi dalam konteks kepemimpinan pendidikan modern. Salah satu program pemerintah yang secara eksplisit mengadopsi dan menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan yang digagas oleh Ki Hajar Dewantara adalah Pendidikan Guru Penggerak (Nurwanci et al., 2025). Program ini dirancang untuk mempersiapkan guru-guru sebagai pembelajaran di berbagai komunitas pendidikan, termasuk

menjadi kepala sekolah dan pengawas sekolah (Tahajudin et al., 2023).

Konsep Ing Ngarso Sung Tulodo diwujudkan melalui peran guru penggerak dalam memberi contoh nyata praktik baik, inovasi, dan etos kerja profesional (Syalsabillah et al., 2025). Mereka diharapkan menjadi panutan bagi guru lain di sekolahnya, menginisiasi perubahan positif, serta menunjukkan komitmen tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Konsep Ing Madyo Mangun Karso terimplementasi melalui penekanan pada kolaborasi dan pemberdayaan komunitas, menjadi fasilitator yang mampu mengajak rekan-rekan sejawatnya untuk berinovasi dan mengembangkan diri (Sari & Ikhwan, 2023). Program ini mendorong guru penggerak untuk menciptakan ruang diskusi, berbagi praktik baik, dan bersama-sama merumuskan solusi atas tantangan yang dihadapi. Adapun Tut Wuri Handayani menjadi landasan utama bagi peran guru penggerak sebagai pendamping dan coach yang memberikan dukungan, motivasi, serta bimbingan yang memungkinkan guru lain untuk menemukan dan mengembangkan potensinya sendiri (Widiasworo & Vidya, 2022). Dalam program ini, guru penggerak diajarkan untuk memiliki kemampuan coaching dan mentoring yang kuat, sehingga mereka dapat membantu rekan-rekan guru untuk merefleksikan praktik mengajarnya, mengidentifikasi area pengembangan, dan mengambil inisiatif mandiri.

Pengangkatan guru penggerak sebagai kepala sekolah telah dilakukan oleh pemerintah Kota Serang sejak tahun 2023, pasca kelulusan pendidikan guru penggerak Angkatan 6. Lulusan tersebut merupakan angkatan pertama program pendidikan guru penggerak yang diselenggarakan di Kota Serang. Setelah itu, pemerintah Kota Serang secara bertahap melakukan pengangkatan guru penggerak sebagai kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan refleksi kepala sekolah yang berasal dari latar belakang guru penggerak dalam mengimplementasikan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. Refleksi tersebut berkaitan dengan praktik-praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah yang selaras dengan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, serta tantangan dan hambatan yang dihadapi saat mengaplikasikan model kepemimpinan tersebut di lingkungan sekolah dasar. Hal ini sangat

penting dalam menilai efektivitas model kepemimpinan berbasis Ki Hajar Dewantara dalam menciptakan iklim belajar yang inovatif, kolaboratif, dan berpusat pada murid (Fazira et al., 2024). Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan perumusan rekomendasi praktis bagi pengembangan program kepemimpinan pendidikan yang lebih efektif, khususnya dalam konteks pembentukan kepala sekolah di masa depan.

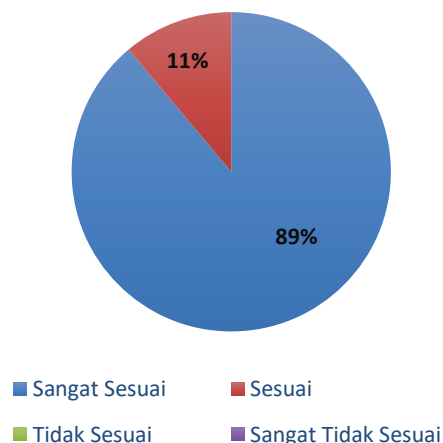
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan metode studi kasus pada sejumlah kepala sekolah di Kota Serang yang merupakan lulusan Program Guru Penggerak jenjang Sekolah Dasar. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara komprehensif fenomena yang terjadi (Samsu, 2017), yaitu refleksi kepala sekolah (lulusan Guru Penggerak) dalam menerapkan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. Penelitian dilakukan pada awal bulan September 2025 terhadap kepala sekolah lulusan pendidikan guru penggerak di Kota Serang. Survei dan wawancara mendalam dilakukan terhadap sembilan kepala sekolah dasar negeri yang tersebar di seluruh kecamatan yang ada di Kota Serang. Data dikumpulkan melalui dua metode utama yaitu survei melalui platform daring serta wawancara untuk menggali data kualitatif yang mendalam (Hikmawati, 2020) mengenai refleksi, pengalaman, tantangan, dan keberhasilan para kepala sekolah dalam mengimplementasikan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. Data yang telah dikumpulkan diolah menggunakan teknik analisis data kualitatif melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2013). Pada tahap reduksi, data hasil transkrip wawancara dan jawaban survei akan disaring, dipilih, dan difokuskan pada poin-poin penting yang relevan dengan tujuan penelitian. Data yang telah direduksi akan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan diagram untuk mempermudah pemahaman. Pada tahap terakhir, penarikan kesimpulan dilakukan terhadap data hasil penelitian yang telah dianalisis dan disajikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertanyaan pertama yang diberikan melalui survei berkaitan dengan relevansi materi program pendidikan guru penggerak dengan

penerapan model kepemimpinan pendidikan KHD di sekolah. Responden yang merupakan kepala sekolah berlatar guru penggerak diminta memberikan penilaian dengan empat pilihan jawaban yaitu sangat sesuai, sesuai, tidak sesuai, dan sangat tidak sesuai. Adapun pertanyaan kedua adalah alasan atau penjelasan atas jawaban yang dipilih oleh responden. Jawaban responden atas pertanyaan pertama disajikan dalam diagram pada Gambar 1.



Gambar 1. Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Materi Guru Penggerak dengan Kepemimpinan Pendidikan KHD di SD

Berdasarkan diagram pada Gambar 1 diketahui bahwa 89% responden menilai bahwa materi dalam Pendidikan Guru Penggerak (PGP) sangat sesuai dalam menerapkan model kepemimpinan pendidikan Ki Hajar Dewantara (KHD), sedangkan 11% lainnya memilih sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa responden melihat PGP tidak hanya menyajikan konsep teoretis, tetapi juga menyediakan ruang nyata untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut, yang pada akhirnya mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah (Yulianto, 2023).

Alasan yang paling sering dikemukakan oleh responden yang memilih "sangat sesuai" adalah bahwa PGP secara efektif mentransformasi filosofi KHD menjadi praktik nyata di sekolah. Ini tercermin dari alasan-alasan yang menyebutkan bahwa PGP mengajarkan kepala sekolah dan guru untuk menjadi teladan ("Ing Ngarsa Sung Tulada"), membangun kolaborasi dan memberdayakan staf ("Ing Madya Mangun Karsa"), serta mendorong kemandirian siswa dan guru ("Tut Wuri Handayani") (Neliwati et al., 2024). Salah satu responden secara jelas merangkum ketiga aspek tersebut

dengan menekankan pentingnya guru sebagai teladan, pemimpin yang mampu menciptakan suasana kondusif untuk kreativitas, dan memberikan motivasi agar seluruh komunitas sekolah berkembang secara mandiri. Selain itu ada juga responden nomor yang secara rinci menjelaskan bagaimana modul-modul PGP menanamkan prinsip-prinsip ini, mengubah konsep teoritis menjadi tindakan nyata.

Lebih lanjut, analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan KHD yang diimplementasikan melalui PGP memiliki dampak signifikan terhadap budaya sekolah. Beberapa responden menyoroti bahwa pendekatan ini menggeser fokus dari yang semula berpusat pada guru menjadi berpusat pada murid. Perubahan ini menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih berpihak pada kebutuhan dan potensi siswa. Selain itu, ada pengakuan bahwa kepemimpinan yang menerapkan trilogi KHD ini tidak hanya berfokus pada sisi pendidikan, tetapi juga mencakup aspek manajemen dan etika, seperti disiplin, kejujuran, dan transparansi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan KHD dipandang sebagai model holistik yang memengaruhi setiap aspek dalam menjalankan sekolah (Wardani, 2024).

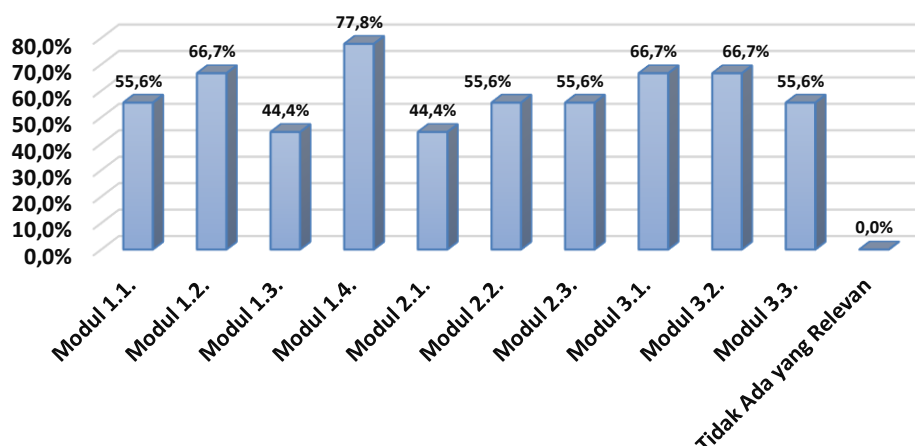
Responden yang memilih "sesuai" juga memiliki pandangan yang sejalan, meskipun dengan penekanan yang sedikit berbeda. Alasan yang diberikan oleh responden ini menyoroti bahwa materi PGP mendorong guru untuk menjadi teladan dan membangun kolaborasi, serta memberikan ruang bagi siswa untuk berkembang sesuai dengan kodratnya. Responden ini secara spesifik menyebut bahwa PGP memberikan ruang praktik nyata, yang

menunjukkan adanya apresiasi terhadap kurikulum PGP yang tidak hanya teoritis tetapi juga sangat praktis.

Secara keseluruhan, data survei dan alasan responden menunjukkan bahwa program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) berhasil dalam menginternalisasi dan mempraktikkan filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD). Responden melihat bahwa materi PGP bukan hanya mengajarkan konsep, tetapi juga membekali kepala sekolah dengan keterampilan praktis untuk menciptakan lingkungan yang berpihak pada murid, memberdayakan guru, dan meningkatkan kualitas seluruh komunitas sekolah. Perbedaan antara pilihan "sangat sesuai" dan "sesuai" mungkin mencerminkan tingkat pengalaman atau kedalaman implementasi yang berbeda di masing-masing sekolah, namun secara substansial, kedua kelompok responden sepakat bahwa PGP adalah platform yang efektif untuk menerapkan model kepemimpinan KHD.

Relevansi Modul

Pertanyaan ketiga secara spesifik menyoroti kesesuaian modul-modul yang dipelajari pada pendidikan guru penggerak dalam membantu menerapkan model kepemimpinan pendidikan KHD di sekolah. Responden diminta diberikan sepuluh judul modul pendidikan guru penggerak dan satu pilihan "tidak ada yang sesuai". Pada pertanyaan ini, responden diperbolehkan memilih lebih dari satu jawaban. Pertanyaan tambahannya adalah penjelasan atau alasan responden memilih jawaban tersebut. Jawaban responden atas pertanyaan ketiga disajikan dalam diagram pada Gambar 2.



Gambar 2. Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Modul dalam Membantu Penerapan Kepemimpinan Pendidikan KHD di SD

Berdasarkan hasil survei, mayoritas responden menilai bahwa modul-modul dalam Pendidikan Guru Penggerak (PGP) sangat relevan dan saling melengkapi dalam membantu mereka menerapkan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD) di sekolah. Hal ini terbukti dari pilihan responden yang cenderung memilih lebih dari satu modul, dengan modul-modul tertentu dipilih oleh lebih dari 50% responden. Hasil survei ini menunjukkan adanya pemahaman holistik bahwa kepemimpinan KHD tidak dapat diwujudkan hanya melalui satu aspek, melainkan membutuhkan integrasi dari berbagai kompetensi yang diajarkan dalam PGP.

Analisis terhadap data survei menunjukkan bahwa Modul 1.4 (Budaya Positif) menjadi modul yang paling banyak dipilih (77.8%). Alasan utama dari tingginya persentase ini adalah karena modul tersebut dianggap paling efektif dalam menerjemahkan filosofi KHD ke dalam tindakan praktis dan sehari-hari. Salah satu responden menjelaskan secara rinci bahwa Budaya Positif mengajarkan cara membangun lingkungan yang berpihak pada murid, di mana disiplin muncul dari motivasi intrinsik (sesuai dengan prinsip Tut Wuri Handayani), guru menjadi teladan (Ing Ngarsa Sung Tulada), dan murid diajak berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan masalah (Ing Madya Mangun Karsa). Dengan demikian, Budaya Positif dilihat sebagai alat fundamental untuk mewujudkan trilogi KHD.

Modul lain yang juga menonjol adalah Modul 1.2 (Nilai dan Peran Guru Penggerak), Modul 3.1 (Pengambilan Keputusan), dan Modul 3.2 (Pengelolaan Sumber Daya). Ketiganya dipilih oleh 66.7% responden, menunjukkan bahwa para pemimpin sekolah melihat pentingnya kompetensi manajerial dan etika dalam memimpin. Responden mengakui bahwa pemimpin tidak hanya harus mahir dalam hal manajerial, tetapi juga harus memiliki nilai-nilai yang kuat (Modul 1.2) dan mampu mengambil keputusan yang bijak berbasis nilai kebajikan (Modul 3.1). Selain itu, kemampuan mengelola sumber daya secara efektif (Modul 3.2) juga dianggap krusial untuk menciptakan program-program yang berdampak positif bagi seluruh warga sekolah.

Pilihan responden yang menyebar di berbagai modul menegaskan pandangan bahwa kepemimpinan KHD bersifat holistik. Responden pertama secara eksplisit menyatakan bahwa "semua yang sudah saya pelajari sangat

berpengaruh", karena kepemimpinan tidak hanya tentang manajerial, tetapi juga tentang pengalaman sebagai guru penggerak di kelas. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa peran seorang pemimpin adalah menjadi contoh atau "role model" bagi guru dan murid. Modul seperti Refleksi Filosofis Pendidikan Nasional (Modul 1.1), Pembelajaran Sosial Emosional (Modul 2.2), dan Coaching untuk Supervisi Akademik (Modul 2.3) juga mendapat persentase yang cukup tinggi, menunjukkan bahwa responden menghargai pentingnya aspek personal dan interpersonal dalam kepemimpinan, seperti merefleksi diri, membangun hubungan, dan memberikan bimbingan (Yokoyama et al., 2023).

Meskipun modul-modul tentang visi dan pembelajaran untuk kebutuhan murid mendapat persentase sedikit lebih rendah (44.4%), responden tetap melihatnya sebagai bagian penting dari keseluruhan program. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun modul tersebut mungkin tidak dipilih sebagai yang paling dominan, mereka tetap dianggap sebagai fondasi untuk membangun kepemimpinan yang berpihak pada murid. Salah satu responden menekankan bahwa modul-modul ini secara keseluruhan membantu kepala sekolah dalam mengelola program yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap perkembangan murid (Elpayuni et al., 2025).

Secara keseluruhan, tanggapan responden mengonfirmasi bahwa PGP telah berhasil menyediakan serangkaian modul yang terintegrasi untuk membentuk pemimpin sekolah yang mampu menerapkan filosofi KHD secara komprehensif. PGP tidak hanya berfokus pada teori, tetapi juga memberikan langkah-langkah dan strategi praktis yang dapat diimplementasikan untuk mewujudkan nilai-nilai trilogi KHD secara menyeluruh, meskipun tantangan di lapangan masih ada. Hasil ini membuktikan bahwa para responden melihat sinergi antar-modul, di mana setiap modul memainkan peran penting dalam melengkapi kompetensi kepemimpinan yang diperlukan.

Program dan Kebijakan

Eksplorasi data secara lebih mendalam dilakukan melalui wawancara terhadap responden berkaitan dengan penerapan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara di masing-masing sekolah. Topik yang diangkat dalam wawancara mendalam ini adalah tindakan, program, atau kebijakan yang dikembangkan,

serta tantangan yang dihadapi dalam penerapan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara di jenjang sekolah dasar.

Berdasarkan hasil wawancara, para responden menunjukkan bahwa penerapan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD) di sekolah mereka diwujudkan melalui serangkaian tindakan, program, dan kebijakan yang terintegrasi. Analisis terhadap jawaban-jawaban ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah lulusan Pendidikan Guru Penggerak (PGP) tidak hanya memahami konsep trilogi KHD (Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani) secara teoretis, tetapi juga berhasil menerjemahkannya ke dalam praktik nyata di lapangan, meskipun dengan tantangan yang beragam.

Mayoritas responden menempatkan keteladanan sebagai pondasi utama dalam penerapan kepemimpinan KHD. Hal ini terlihat dari tanggapan yang berfokus pada perilaku pribadi kepala sekolah seperti ketepatan waktu, konsistensi berpakaian rapi, dan menjaga etika komunikasi. Salah satu responden menyatakan bahwa "mencontohkan lebih bermakna dibandingkan memberi contoh." Selain itu, keteladanan juga diwujudkan melalui praktik coaching di mana mempraktikkan coaching kepada guru-guru sebagai contoh nyata, bukan hanya sekadar menginstruksi. Tindakan ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus menjadi contoh dalam setiap aspek, termasuk dalam cara memimpin dan mengembangkan kompetensi staf (Kwiotkowska et al., 2021).

Prinsip membangun kemauan dan berkolaborasi juga menjadi fokus utama para responden. Responden secara konsisten menyebutkan pembentukan komunitas belajar (Kombel) sebagai salah satu program andalan yang menjadi wadah bagi guru untuk saling berdiskusi, berbagi praktik baik, dan berinovasi. Kebijakan ini menciptakan budaya kerja yang demokratis dan kooperatif (Bühler, 2023). Dalam komunitas ini, para guru didorong untuk menjadi "coach" bagi rekan-rekan mereka, yang secara efektif memberdayakan seluruh staf sekolah dan menumbuhkan rasa kepemilikan bersama terhadap kemajuan sekolah (Anderson & Davis, 2024). Pendekatan ini juga diperkuat dengan kebijakan pengambilan keputusan yang bersifat musyawarah dan terbuka untuk memastikan partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah.

Pembentukan komunitas belajar juga merupakan salah satu langkah yang dapat

dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Selain itu, responden juga umumnya aktif melakukan pengembangan kompetensi melalui berbagai organisasi dan komunitas pendidikan di luar sekolah seperti Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Ikatan Guru Indonesia (IGI), atau Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S). Sebagian besar responden juga aktif sebagai guru pamong atau penguji program Pendidikan Profesi Guru (PPG).

Tindakan dan kebijakan responden juga merefleksikan prinsip dukungan dari belakang untuk mendorong kemandirian. Para responden mendukung guru dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi untuk memenuhi kebutuhan murid. Dukungan ini tidak hanya berupa izin, tetapi juga kepercayaan penuh agar guru dapat mengimplementasikan ide-ide mereka. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan KHD tidak bersifat kontrol, melainkan fasilitasi dan dorongan. Selain itu, beberapa program seperti program literasi dan Sabtu Sehat Ceria menunjukkan komitmen untuk mengembangkan potensi murid di luar aspek akademis, sesuai dengan tujuan pendidikan KHD untuk menuntun murid mencapai keselamatan dan kebahagiaan (Anggreni, 2025).

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan KHD oleh kepala sekolah juga mencakup aspek manajerial dan pengelolaan sumber daya sekolah secara fisik. Rangkaian tindakan yang dilakukan, mulai dari perbaikan kerusakan, pembangunan panggung permanen, hingga pengadaan berbagai perlengkapan, mencerminkan pemahaman bahwa lingkungan fisik yang memadai adalah prasyarat untuk menciptakan suasana belajar yang nyaman dan kondusif. Hal ini sejalan dengan prinsip KHD yang berfokus pada menuntun murid untuk mencapai kebahagiaan dan keselamatan. Tindakan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mengandalkan program-program yang bersifat non-fisik, tetapi juga secara proaktif memastikan bahwa aset dan fasilitas sekolah dioptimalkan untuk mendukung seluruh kegiatan pembelajaran dan pengembangan potensi murid (Ebom-Jebose, 2025). Secara keseluruhan, jawaban responden menegaskan bahwa kepemimpinan KHD bukan sekadar konsep, melainkan sebuah filosofi hidup yang harus diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan dalam setiap tindakan, program, dan kebijakan di lingkungan sekolah.

Tantangan Implementasi

Penerapan model kepemimpinan pendidikan Ki Hajar Dewantara di berbagai sekolah dasar negeri di Kota Serang juga tidak terlepas dari berbagai tantangan yang dihadapi. Salah satu responden yang baru menjabat, secara jujur mengakui bahwa kondisi sarana dan prasarana yang kurang memadai menjadi hambatan. Namun, ia tetap menunjukkan komitmen terhadap kepemimpinan KHD dengan memetakan aset yang ada dan membuat visi-misi sekolah yang mengintegrasikan nilai-nilai moral. Ini menunjukkan bahwa penerapan KHD fleksibel dan adaptif, dapat dimulai dari langkah-langkah sederhana sesuai dengan kondisi dan aset yang dimiliki sekolah.

Hasil wawancara mendalam mengungkapkan tantangan signifikan yang dihadapi oleh kepala sekolah lulusan Pendidikan Guru Penggerak (PGP) dalam mengimplementasikan model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD). Tantangan terbesar bukanlah kurangnya pengetahuan, melainkan budaya organisasi yang sudah lama terbentuk. Responden menyebutkan bahwa "gaya kepemimpinan lama" di organisasi yang menaunginya yang hierarkis dan cenderung otoriter menjadi penghambat. Kebiasaan di mana informasi penting hanya boleh disebarkan melalui satu pintu atau kebijakan diputuskan secara sepihak tanpa musyawarah menunjukkan adanya resistensi terhadap nilai-nilai kolaboratif dan terbuka yang diajarkan dalam PGP. Sikap ini menciptakan konflik antara nilai-nilai yang dibawa oleh kepala sekolah PGP dengan norma yang berlaku.

Di tengah tantangan tersebut, responden menunjukkan keteguhan dan keberanian untuk menerapkan prinsip-prinsip KHD. Hal ini terlihat dari tindakan berani menyampaikan pendapat berbeda sehingga menghasilkan keputusan yang lebih adil. Selain itu, di lingkungan sekolahnya sendiri, responden menerapkan transparansi dan kolaborasi dalam pengelolaan anggaran. Kebijakan untuk mendiskusikan kebutuhan sekolah dengan guru, meminta masukan mereka, dan menunjukkan laporan keuangan secara terbuka adalah perwujudan nyata dari prinsip Ing Madya Mangun Karsa. Tindakan ini tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga memberdayakan guru dan menciptakan rasa memiliki terhadap kemajuan sekolah (Hendawy Al-Mahdy et al., 2024).

Tindakan responden dalam mempelajari dan mengelola sistem keuangan seperti secara mandiri, meskipun ia tidak memiliki latar belakang sebagai bendahara, menunjukkan semangat belajar dan integritas yang tinggi. Ia menolak praktik-praktik yang tidak transparan atau curang, bahkan jika itu berarti harus berhadapan dengan tekanan dari luar. Pernyataan bahwa ia lebih baik mundur daripada menutup-nutupi kesalahan adalah bukti kuat dari komitmennya terhadap nilai-nilai moral yang selaras dengan filosofi KHD. Pengalaman ini menggambarkan bahwa kepemimpinan KHD tidak hanya menuntut kompetensi manajerial, tetapi juga integritas personal dan keberanian untuk melawan kebiasaan yang tidak benar demi menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih baik.

KESIMPULAN

Hasil analisis dari survei dan wawancara terhadap kepala sekolah lulusan Pendidikan Guru Penggerak (PGP) menunjukkan bahwa program ini sangat efektif dalam mentransformasi filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD) menjadi praktik nyata di sekolah. Sebagian besar responden melihat bahwa modul-modul PGP, terutama Budaya Positif, Nilai dan Peran Guru Penggerak, serta modul manajerial lainnya, tidak hanya memberikan pengetahuan teoritis tetapi juga membekali mereka dengan keterampilan praktis untuk menjadi pemimpin yang berpihak pada murid dan memberdayakan komunitas sekolah. Mereka mengimplementasikan ketiga prinsip KHD—keteladanan (Ing Ngarsa Sung Tulada), kolaborasi (Ing Madya Mangun Karsa), dan dukungan (Tut Wuri Handayani)—melalui berbagai kebijakan dan tindakan konkret, seperti mempraktikkan coaching kepada guru, membentuk komunitas belajar, dan memastikan transparansi anggaran. Meskipun dihadapkan pada tantangan budaya dan sistem lama, para kepala sekolah ini menunjukkan integritas dan keteguhan untuk tetap menjalankan nilai-nilai yang mereka pelajari. Hal ini membuktikan bahwa PGP berhasil melahirkan pemimpin pendidikan yang tidak hanya kompeten secara manajerial, tetapi juga memiliki karakter kuat untuk membawa perubahan positif dan berkelanjutan di sekolah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih setinggi-tingginya kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran penelitian ini, khususnya kepada para kepala sekolah jenjang sekolah dasar di Kota Serang yang telah bersedia menjadi responden penelitian. Terima kasih juga kami sampaikan kepada Ichis Kue Serang selaku donatur yang membantu berbagai keperluan dalam penelitian ini.

REFERENCES

- Anderson, E., & Davis, S. (2024). Coaching for equity-oriented continuous improvement: Facilitating change. *Journal of Educational Change*, 25(2), 341–368.
- Anggreni, R. (2025). Urgensi Pelatihan Mandiri Platform Merdeka Mengajar dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SD Negeri 6 Pangkalpinang. *Edugama: Jurnal Kependidikan Dan Sosial Keagamaan*, 11(1), 1–15.
- Bühler, M. M. (2023). Unlocking the power of digital commons: Data cooperatives as a pathway for data sovereign, innovative and equitable digital communities. *Digital*, 3(3), 146–171.
- Ebom-Jebose, A. (2025). Streamlining School Plant Management: A Transformative Approach For Educational Institutions. *Int'l Journal of Education Research and Scientific Development*, 7(1), 101–114.
- Elpayuni, N., Lestari, T., & Hadiati, E. (2025). Kontribusi Guru Penggerak Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah Penggerak Studi Kasus Di SMAN 2 Bandar Lampung. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 288–296.
- Fazira, A., Budimansyah, D., & Mahpudz, A. (2024). Transformasi Pendidikan Kewarganegaraan di Era Society 5.0: Menerapkan Filosofi Pendidikan Ki Hajar Dewantara. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(001 Des), 809–824.
- Hashim, M. H. M., Hassan, M. F., & Ibrahim, A. (2021). Inspirational Transformation Role of Leader on Schools' Principal. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11).
- Hendawy Al-Mahdy, Y. F., Hallinger, P., Emam, M., Hammad, W., Alabri, K. M., & Al-Harhi, K. (2024). Supporting teacher professional learning in Oman: The effects of principal leadership, teacher trust, and teacher agency. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 395–416.
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian*. Rajawali Press.
- Irfansyah, M. A., Arismunandar, A., & Faridah, F. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah. *PEDAGOGIKA*, 16(1), 98–111.
- Kurniawan, I. S., Wahidah, U., Nisa, A. F., & Purnamarini, T. R. (2024). Community Empowerment through the Application of Tut Wuri Handayani to Organizational Leaders in Indonesia and Malaysia. *Altifani Journal: International Journal of Community Engagement*, 4(2), 212–218.
- Kwiotkowska, A., Gajdzik, B., Wolniak, R., Vveinhardt, J., & Gębczyńska, M. (2021). Leadership competencies in making Industry 4.0 effective: the case of Polish heat and power industry. *Energies*, 14(14), 4338.
- Lijun, W., & Te, H. C. (2024). The role of primary school principals and administrators in promoting Student achievement, Teacher effectiveness, and a positive school culture. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(8).
- Mahmudah, I., Fahreza, M. A., & Akhsan, H. (2024). Konsep Sistem Among dalam Membentuk Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar Menurut Pemikiran Ki Hajar Dewantara. *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8(3), 1113–1126.
- Neliwati, N., Depari, R. S., & Musthofa, I. El. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka. *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 9(1), 272–289.
- Nurjanah, S., Bedi, F., & Fitri, T. A. (2024). Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Daya Saing Siswa Lulusan Di Era Digitalisasi. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 7(2), 213–232.
- Nurwanci, S., Gantina, G., Rafiki, R., & Halimah, L. (2025). Kebijakan Pendidikan dalam Konteks Meningkatkan Pembelajaran melalui Guru Penggerak. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(2),

- 1087–1093.
- Pribadi, R. A., Mutakarikhah, M., & Nurhazizah, N. (2024). Implementasi Konsep Ing Ngarso Sung Talado, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Transformasi: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan Non Formal Informal*, 10(1), 60–67.
- Raprap, W. P., Ngabalin, M., Camerling, L. Y., Wahono, T. R., Subekti, P. A., Zega, T. F., & Sahureka, Z. (2025). *Kepemimpinan Pendidikan 5.0: Mengelola Sekolah di Era Disrupsi*. Star Digital Publishing.
- Rohimat, S., Haryati, S., & Hapsari, N. (2023). Analisis Keefektifan Diferensiasi Proses Dalam Pembelajaran Kimia Pada Implementasi Kurikulum Merdeka Di SMA Negeri 6. *VEKTOR: Jurnal Pendidikan IPA*, 4(2), 37–45.
- Samsu. (2017). *METODE PENELITIAN: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)* (Rusmini (ed.)). Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA).
- Sari, Y. N., & Ikhwan, I. (2023). Peran Guru Penggerak dalam Mensukseskan Kurikulum Merdeka di SMK Negeri 1 Solok. *JUSIE (Jurnal Sosial Dan Ilmu Ekonomi)*, 8(01), 50–58.
- Sihab, W., & Achmad, M. (2025). Relevansi Pemikiran Pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam Konteks Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia. *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Kebudayaan*, 3(1), 237–249.
- South, A., Stenning, E., & Schroeder, T. (2024). Education reform in post-coup Myanmar: Federalizing or federating? *Contemporary Southeast Asia: A Journal of International and Strategic Affairs*, 46(2), 318–341.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Syalsabillah, Z., Riskiani, M., & Putri, A. C. (2025). Peran Strategis Guru Penggerak sebagai Agen Perubahan dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi*, 5(3).
- Tahajudin, D., Rokmanah, S., & Putri, C. H. (2023). Optimalisasi Guru Sebagai Pemimpin Pembelajaran Pada Program Guru Penggerak. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(4), 1967–1972.
- Wardani, I. K. (2024). Kepemimpinan Berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara “Ing Ngarso Sun Tuladha Ing Madya Mangun Karsa Tut Wuri Handayani” Untuk Menunjang Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2), 2491–2502.
- Widiasworo, E., & Vidya, A. (2022). *Guru Penggerak, Merdeka dan Memesona*. Ananta Vidya.
- Widyantoro, B. D., Purwoatmodjo, D., Ni'mah, T., Utomo, S., & Hariyadi, A. (2023). Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara. *Equity In Education Journal*, 5(1), 80–87.
- Yokoyama, Y., Nadeak, B., & Sihotang, H. (2023). Implementasi kompetensi guru penggerak dalam menerapkan merdeka belajar SMK di Tana Toraja. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 16(2), 187–200.
- Yulianto, H. (2023). Paradigma Transformasi Sistem Pendidikan: Perspektif Fasilitator Sekolah Penggerak. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2), 272–289 .