

## Peran Kepemimpinan Transformatif Ki Hajar Dewantara dalam Pengembangan Madrasah Unggul: Sebuah Kajian Literatur

*Desy Nazula*

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Email: [desy\\_nazula@iainponorogo.ac.id](mailto:desy_nazula@iainponorogo.ac.id)

*Ayu Agustin*

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Email: [ayu\\_agustin@iainponorogo.ac.id](mailto:ayu_agustin@iainponorogo.ac.id)

*Darsla Dyah Ayu Anggraeni*

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Email: [darsla\\_anggraeni@iainponorogo.ac.id](mailto:darsla_anggraeni@iainponorogo.ac.id)

*Anwarul Muniroh*

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Email: [anwarul\\_muniroh@iainponorogo.ac.id](mailto:anwarul_muniroh@iainponorogo.ac.id)

Received	Revised	Accepted	Published
15 Maret 2024	4 May 2024	6 May 2024	8 May 2024

### Abstract

*Transformative leadership is considered an approach that is able to change organizational culture and create a dynamic learning environment. This research aims to analyze the impact of implementing ki hajar dewantara's transformative leadership principles on the development of madrasahs as quality educational institutions. The research methodology used is a literature review which aims to explore ki hajar dewantara's transformative leadership concept and its implementation in the development of superior madrasahs. The research results highlight ki hajar dewantara's contribution in building an educational culture that is inclusive, progressive, and focuses on developing the potential of students. The research findings provide in-depth insight into how ki hajar dewantara's transformative leadership can be the main pillar in achieving superior madrasahs. The practical implication of this research is that it emphasizes the importance of integrating ki hajar dewantara's transformative leadership principles in future madrasah development strategies. In conclusion, efforts to understand and implement ki hajar dewantara's transformative leadership policies can make a positive contribution in producing a superior and highly competitive generation through madrasahs as developing educational institutions.*

*Keywords: Transformative Leadership, Ki Hajar Dewantara, Superior Madrasah*

### Abstrak

*Kepemimpinan transformatif dianggap sebagai suatu pendekatan yang mampu merubah budaya organisasi dan menciptakan lingkungan belajar yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara terhadap perkembangan madrasah sebagai Lembaga Pendidikan yang berkualitas.*

*Metodologi penelitian yang digunakan yaitu kajian literatur yang bertujuan untuk mengeksplorasi konsep kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara dan implementasinya dalam pengembangan madrasah unggul. Hasil penelitian menyoroti kontribusi Ki Hajar Dewantara dalam membangun budaya Pendidikan yang inklusif, progresif, dan berfokus pada pengembangan potensi peserta didik. Temuan penelitian memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara dapat menjadi pilar utama dalam mencapai madrasah unggul. Implikasi praktis dari penelitian ini yaitu menekankan pentingnya pengintegrasian prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara dalam strategi pengembangan madrasah di masa depan. Kesimpulannya, Upaya untuk memahami dan menerapkan kebijakan kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara dapat memberikan kontribusi positif dalam mencetak generasi yang unggul dan berdaya saing tinggi melalui madrasah sebagai Lembaga Pendidikan yang berkembang*

*Kata Kunci: Kepemimpinan Transformatif, Ki Hajar Dewantara, Madrasah Unggul*

## **Pendahuluan**

Peran kepemimpinan sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi karena menentukan arah dan tujuan pelaksanaan kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang baik akan menggerakkan seluruh pemangku kepentingan madrasah menuju organisasi yang efektif dan efisien. Seorang pemimpin merupakan teladan yang akan mempunyai tanggung jawab besar untuk memimpin organisasinya di era yang semakin kompetitif. Di era ini, kekuatan teknologi informasi memberikan dampak yang besar terhadap pola pengembangan pendidikan. Pemimpin di era ini harus memiliki mental dan karakter yang kuat untuk menghadapi perubahan zaman yang begitu cepat. Seorang pemimpin yang ideal akan mampu mempengaruhi, menggerakkan dan membimbing anggotanya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya agar dapat berjalan secara maksimal. Gaya kepemimpinan ada berbagai macam, antara lain demokratis, otoriter, dan transformatif, namun disini penulis lebih fokus pada kepemimpinan transformatif.

Pemimpin transformatif bermaksud mengubah budaya dan strategi organisasi demi kemajuan. Pada dasarnya kepemimpinan transformatif berusaha mengubah tatanan dalam lembaga yang dipimpin dan mewujudkan suatu visi, dengan cara memaksimalkan visi, tujuan serta menanamkan nilai-nilai positif yang dapat membawa perubahan ke arah pembangunan pada bawahan dan lembaga pendidikan. Perubahan kepemimpinan transformatif datang dari berbagai aspek pendukung antara lain pola kinerja, sikap, dan kemampuan. Gaya kepemimpinan ini harus berusaha untuk dapat mempengaruhi perubahan pola kinerja dengan baik, tentunya perubahan tersebut dimaksudkan untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal dan menjadikan madrasah menjadi lebih baik lagi.

Gagasan kepemimpinan ini dipelopori oleh bapak pendidikan nasional yaitu Ki Hajar Dewantara. Dijelaskannya, konsep pemikiran tentang kepemimpinan mencakup tiga filosofi yang dapat dikatakan mendasari dimensi-dimensi yang diperlukan dalam konsep kepemimpinan. Konsep kepemimpinan unik Ki Hajar Dewantara tidak membedakan orang dari tingkatannya, tetapi dari perannya. Perannya tidak selalu sama, bisa peran di depan, peran di tengah, dan peran di belakang. Dengan kata lain, seorang pemimpin pada suatu saat harus berperan di depan, di lain waktu harus berperan di tengah, dan di lain waktu dapat berperan di belakang.

Dalam konsep kepemimpinan diketahui bahwa seorang pemimpin harus mempunyai pemikiran yang berwawasan luas, hati yang luas dan tindakan yang nyata. Konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yang luar biasa jika diterapkan pada era saat ini akan membawa dampak baik bagi institusi yang ingin mempertahankan eksistensinya. Pesatnya

perkembangan teknologi saat ini juga mempengaruhi karakter masyarakat Indonesia yang sebenarnya sangat beragam. Kemampuan yang dibutuhkan saat ini adalah kemampuan beradaptasi dengan percepatan teknologi yang semakin masif sehingga keterampilan yang dibutuhkan generasi mendatang bukan lagi keterampilan menghafal melainkan keterampilan berpikir tingkat tinggi. Namun kemudahan dalam mengakses informasi menyebabkan terkikisnya nilai-nilai budaya luhur bangsa dalam konsep kepemimpinan. Masyarakat pada umumnya lebih memilih mengadaptasi budaya dari luar negeri yang belum tentu sesuai dengan norma dan kebiasaan yang ada di Indonesia. Banyak orang yang belum memahami dan mengabaikan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. Dampaknya terlihat dari mulai dirasakannya moral generasi penerus bangsa, keberadaan gadget semakin menjauhkan mereka dari nilai-nilai yang ada.

### **Tinjauan Literatur**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan madrasah yang melibatkan suatu proses dimana pemimpin dan bawahannya berusaha untuk memajukan madrasah dari segi moral dan motivasi. Secara umum pola kepemimpinan transformasional mengubah status quo lembaga yang dipimpin untuk mengimplementasikan visi di kalangan bawahan dan menanamkan nilai-nilai transformatif bagi pertumbuhan bawahan dan tujuan yang ingin dicapai organisasi atau lembaga. Perubahan yang dibawa oleh kepemimpinan transformasional mencakup berbagai aspek pendukung seperti pola kerja, sikap, dan keterampilan

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah memberikan kesempatan dan mendorong seluruh warga madrasah untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan madrasah melalui pelatihan, seminar, TOT, dan berbagai inovasi, tanpa harus dipaksa.

Kepemimpinan transformasional memerlukan pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, terutama kemampuan berkomunikasi secara persuasif dengan bawahan, dan kemampuan memotivasi bawahan untuk melakukan tugas yang diberikan melebihi harapannya.

### **Peran Ki Hajar Dewantara**

Pandangan belajar Ki Hajar Dewantara dapat dilihat dari konsep Tri Pusat Pendidikan yang meliputi pendidikan keluarga, pendidikan alam perguruan, dan pendidikan alam pemuda. Ketiga pusat pendidikan ini akan melahirkan pemimpin masa depan yang berkarakteristik nasional ing ngrasa sung tuladha (sebelum contoh), mdaya mangun karsa (di tengah membangun sasaran), dan tut wuri handayani (di belakang dan member dukungan). Dela Khoirul Aina menyebutkan bahwa Ki Hajar Dewantara mengidealkan pemimpin masa depan yang memiliki jiwa kepemimpinan dan disiplin serta bermanfaat bagi lingkungan sekitar. Pemimpin dengan ketiga peran ini, jika menjadi pemimpin masa depan, akan menjalankan tugasnya dengan tegas, daripada menyalahgunakan kekuasaannya. Hal ini perlu dilakukan oleh bangsa Indonesia, karena selama ini banyak pemimpin di tanah air yang telah menyalahgunakan kekuasaannya untuk menvari keuntungan individu atau kelompok.

Pertama, pendidikan di lingkungan keluarga menjadi pusat pendidikan, dimana orang tua secara tidak langsung berperan sebagai guru untuk mendidik anak-anaknya, dan menjadi guru yang memberikan kecerdasan dan pengetahuan seta menjadi panutan bagi kehidupan social. Keluarga adalah tempat untuk perkembangan pribadi dan sosial. Tanamkan pendidikan dan karakter yang baik di hati anak. Pekerjaan keluarga sangat penting, yaitu menciptakan

proses pendidikan yang berkelanjutan untuk lahirnya anak yang berilmu dan berakhlak.

Kedua, pendidikan alam perguruan. Disini pendidikan bukanlah tujuan akhir perjuangan, tetapi sebagai sarana kemampuan dan dukungan untuk mencapai tujuan perjuangan, bahkan jika orang-orang benar merdeka dalam pendidikan jasmani dan rohani. tujuan pendidikan alam perguruan ini adalah untuk mencari siswa dan membekali mereka dengan pengetahuan dan informasi. Lingkungan sekolah dan lingkungan keluarga dapat saling melengkapi untuk mencapai tujuan pendidikan .

Ketiga, pendidikan alam pemuda. Pendidikan pada alam pemuda adalah perkembangan kecerdasan jiwa juga akhlak, dan pengembangan tabiat bagi pemuda. Hal inilah yang mengakibatkan konvoi pemuda dijadikan menjadi sentra pendidikan dan memasukkannya pada planning pendidikan. Pendidikan pada alam pemuda menaruh kemerdekaan atau kebebasan pada batasan tertentu. Dalam konvoi pemuda orang-orang yang lebih tua berperan menjadi penasihat dan pengawas berperan menaruh kemerdekaan pada pemuda pemuda menggunakan batasan tertentu. Harapannya agar sebuah pusat pendidikan dapat saling menebus dan menutupi kekurangan masing-masing, sehingga dapat mencapau tujuan pendidikan yang terbaik, segala upaya yang dilakukan oleh Ki Hajar Dewantara ini dilandasi oleh keyakinan bahwa pendidikan dapat mengubah karakter dan sikap suatu Negara, menjadikannya Negara dengan tingkat pendidikan yang tinggi dan setara dengan Negara lain.<sup>1</sup>

### **Pengembangan Madrasah**

Seiring dengan perubahan dan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta globalisasi, maka upaya-upaya yang ditujukan untuk mengembangkan kualitas agar citra madrasah tidak selalu menjadi nomor dua setelah sekolah umum, banyak hal yang bisa dilakukan oleh stakeholder madrasah diantaranya dengan peran sosial secara terbuka. Sebab, organisasi pendidikan merupakan suatu sistem yang terbuka, karenanya madrasah harus selalu mengadakan kontak hubungan dengan lingkungannya yang disebut sebagai suprasistem. Kontak hubungan ini dibutuhkan untuk menjaga agar sistem atau lembaga tidak mudah punah atau mati.<sup>2</sup>

Madrasah yang unggul harus mempunyai guru super, yaitu guru yang memainkan perannya secara lahir dan batin. Ia mendidik dengan sepenuh hati, tidak oleh motivasi materi, melainkan panggilan nurani, terus menerus mengembangkan kemampuan tanpa henti, kreatif dan inovatif, aktif menulis, berdiskusi, dan mengembangkan jaringan, suka membantu sesama, suka humor tapi terkendali.<sup>3</sup>

Kerja sama dengan pihak luar sangat penting bagi suatu lembaga pendidikan untuk memperluas cakrawala pemikiran dan mengembangkan potensi dalam semua aspek. Utamanya, hal ini sangat baik sebagai sarana pengembangan kapasitas lembaga, pengembangan kualitas guru, peningkatan bakat anak didik, dan pementapan kepercayaan diri kepada masyarakat sebagai stakeholders utama sekolah. Madrasah harus menata manajemen kerja sama supaya hasilnya maksimal dan sesuai target yang dicanangkan. Sulit untuk mengharapkan hasil yang memuaskan dalam kerja sama jika tidak ditangani secara

---

<sup>1</sup> Annisa Auliya Rahmah and Hudaidah, "Ideologi Ki Hajar Dewantara Tentang Konsep Pendidikan Nasional," *Jurnal Berkala Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (21AD): 35.

<sup>2</sup> Anis Fauzi and Khawasi, "Strategi Pengembangan Madrasah," *Tarbawi* 2, no. 1 (2016): 54.

<sup>3</sup> Sunarto, *Icebreaker Dalam Pembelajaran Aktif* (Surakarta: Cakrawala Pendidikan, 2012), 44–45.

profesional. Kepala sekolah bertugas “membuka pintu”, sedangkan pihak yang menindak lanjuti secara langsung dan mengembangkannya adalah staf bidang kerja sama.<sup>4</sup>

Ki Hajar Dewantara pada statmen tentang pandangan belajar dapat dilihat dari konsep Tri Pusat Pendidikan yang meliputi pendidikan keluarga, pendidikan alam perguruan, dan pendidikan alam pemuda. Ketiga pusat pendidikan ini akan melahirkan pemimpin masa depan yang berkarakteristik nasional ing ngrasa sung tuladha (sebelum contoh), mdaya mangun karsa (di tengah membangun sasaran), dan tut wuri handayani (di belakang dan member dukungan). Model kepemimpinan ini memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap berkembangnya suatu lembaga pendidikan dikarenakan mampu memberikan peluang berkembangnya potensi diri setiap orang dalam berkecimpung di organisasi.

Kualitas seorang pemimpin menjadi unsur yang penting untuk pribadinya, karena menjadi kekuatan yang nantinya akan mempengaruhi anggota yang dipimpin untuk kemudian membangun tujuan bersama. Kekuatan di sini terkait dengan kemampuan seorang pemimpin dalam belajar dan memahami lingkungan organisasi serta karakteristik anggota di bawahannya dan membimbingnya sesuai dengan keberagaman individual yang dimiliki.

Sesuai dengan visi dan misi organisasi Seorang pemimpin yang harus memahami dengan sangat terhadap potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasinya model kepemimpinan ini dinamakan transformatif. Pemimpin transformatif mampu mengarahkan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kepemimpinan pendidikan transformatif mampu membawa perubahan yang sesuai dengan kondisi di era sekarang ini yang terjadi di luar organisasi dan juga adanya perubahan dalam organisasi dan mampu menggerakkan anggotanya.

Perkembangan dunia pendidikan di era digitalisasi ini memang banyak menuntut perubahan ke sistem pendidikan nasional yang lebih maju serta mampu bersaing secara kompetitif dalam segala bidang. Salah satu cara yang harus di lakukan oleh lembaga pendidikan yang ada di Indonesia agar tidak semakin tertinggal jauh dengan negara-negara lain adalah dengan meningkatkan kualitas pendidikannya terlebih dahulu. Jadi kepala Madrasah harus mengetahui perkembangan di era pendidikan dewasa ini dalam hal pencapaian/ mutu pendidikan yang baik dan optimal. Dengan meningkatnya kualitas pendidikan berarti sumber daya manusia yang tercipta akan semakin baik mutunya dan a mampu membawa negara ini bersaing secara kompetitif dalam segala bidang di dunia internasional. Sehingga mampu menjadi Madrasah unggul dan berdampak sangat baik untuk terlaksana menjadikan Madrasah yang unggul dalam hal berprestasi dan berakhlakul karimah. Maka dengan demikian membutuhkan kepemimpinan yang trnasformatif.

Indikator kepemimpinan transformative yang mampu membawa lembaga pendidikan kearah yang lebih baik atau bisa dikatakan madrasah dengan predikat unggul diantaranya yaitu (1) pemimpin yang memiliki kemampuan menjawab berbagai tantangan zaman, memiliki prediksi visi tentang madrasah yang maju , dan usaha mencapainya dengan semaksimal mungkin (2) pimpinan kepala madrasah yang mampu mempengaruhi anggotanya saling menciptakan komunikasi yang efektif dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen yang tinggi ,keyakinan serta memiliki tekad yang kat untuk mewujudkan tujuan; 3) pemimpin mampu memberkan dorongan dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada anggotanya, seorang pemimpin memberikan peluang kepada

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, 50.

anggotanya untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal inovasi memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan; 4) pemimpin mendorong anggotanya mengembangkan kinerja baru dan menyelesaikan tanggung jawab dengan semaksimal mungkin; 5) pemimpin yang memberikan rasa kekeluargaan kepada anggotanya, seperti selalu menghargai apapun kompetensi yang dimiliki anggotanya, membimbing anggotanya ke jalan yang lurus serta memperlakukan mereka dengan sebaik mungkin tanpa membedakan satu dengan yang lainnya.

## Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian studi literatur. Dalam Putri Hapsari & Fauziah mengartikan studi literatur sebagai penelitian yang dilakukan dengan mengkaji berbagai studi literatur yang diperlukan dalam penelitian. Dalam studi literatur, peneliti melakukan kegiatan mengumpulkan literatur terkait model kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara dalam pengembangan madrasah unggul, kemudian peneliti melakukan tinjauan literatur tersebut lebih mendalam sehingga dapat menghasilkan inti permasalahan, pembahasan dan kesimpulannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara dan implementasinya dalam pengembangan madrasah unggul. Penelitian ini menggunakan buku-buku dan berbagai sumber lainnya sebagai objek utama. Jadi jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Dimana hasilnya berupa catatan dan data deskriptif pada teks yang diteliti. Karena menggunakan penelitian kualitatif maka diperlukan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran dan informasi yang jelas, obyektif, sistematis, analitis dan kritis mengenai model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

## Hasil Penelitian

### Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan berasal dari kata *pimpin*, *pemimpin*; orang yang memimpin, petunjuk; kepemimpinan; perihal pemimpin, cara memimpin.<sup>5</sup> Kepemimpinan dalam kamus Oxford disebut *leadership*, yang memiliki arti posisi sebagai pemimpin; kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin atau kualitas sebagai pemimpin yang baik yang harus dimiliki; sekelompok pemimpin dari bagian organisasi.<sup>6</sup>

Kepemimpinan transformatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan madrasah yang di dalamnya mengandung suatu proses dari pimpinan dan para bawahannya yang memiliki usaha untuk memajukan madrasah dalam hal moralitas dan motivasi.<sup>7</sup> Menurut Wayne & Miskel dalam Jurnal milik Elen & Nur Hadi, pemimpin transformatif berniat mengubah budaya-budaya dan strategi sebuah organisasi demi tujuan kemajuan. Pada umumnya pola pemimpin transformatif berusaha untuk mengubah *status quo* dalam Lembaga yang dipimpin dan mewujudkan visi, dengan cara menegajatkan visi pada bawahannya dan menanamkan nilai-nilai yang dapat membawa perubahan ke arah pengembangan pada bawahan dan organisasi atau Lembaga Pendidikan. Perubahan yang dibawa dalam kepemimpinan transformatif yaitu mencakup berbagai aspek pendukung misalnya pola kerja, sikap, dan

<sup>5</sup> Tim Redaksi KBBI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 2008), 134.

<sup>6</sup> As Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (United Kingdom: Oxford University Press, 2015).

<sup>7</sup> M. Muslim, "Pemaknaan Min Al-Dhulumat Ila-Nur Dalam Usaha Transformatif Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018): 47.

keahlian.<sup>8</sup>

Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua warga madrasah untuk bersedia tanpa paksaan, berpartisipasi aktif dalam rangkai mencapai tujuan madrasah di satu sisi dengan cara pelatihan, seminar, TOT, dan banyak hal pembaharuan dalam mengikuti kemajuan media pembelajaran berbasis IT.<sup>9</sup> Pemimpin yang transformatif adalah pelaku dalam perubahan lembaga secara demokratis dan berintegritas yang berorientasikan kepada: (1) melakukan perubahan untuk menentukan kebutuhan; (2) mampu menciptakan visi dan misi; (3) memberi inspirasi kepada para pengikutnya; (4) memusatkan perhatian pada jangka panjang; (5) mengubah organisasi untuk menampung visi baru; dan (6) membimbing berbagai mitra atau staff untuk memikul tanggung jawab lebih besar bagi perkembangan dirinya maupun orang lain.

Kepemimpinan transformatif menuntut pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara baik, khususnya dalam komunikasi persuasif dengan pengikutnya serta kemampuan untuk memberi motivasi kepada bawahannya agar mereka dapat menjalankan tanggung jawab yang mereka miliki lebih dari yang diharapkan. Karakteristik kepemimpinan transformatif, adalah sebagai berikut: a) pemimpin adalah motor penggerak menuju perubahan; b) mempunyai visi yang besar; c) menumbuhkan kesadaran kolektif mengenai pentingnya tujuan organisasi untuk dicapai; d) siap menghadapi risiko dari keputusan-keputusan yang telah diambil dengan pertimbangan yang matang; e) ramah dan tanggap dengan perkembangan dan pengalaman yang baru; f) percaya dengan kemampuan yang dimiliki anggotanya; g) kepentingan organisasi menjadi sesuatu yang diprioritaskan sehingga baik anggota maupun pemimpin harus siap untuk berkorban; h) lebih memprioritaskan motivasi yang bersifat intrinsik dari pada ekstrinsik; dan i) pimpinan menjadi pembimbing bagi perilaku para anggotanya untuk menuju pada kultur dan pengembangan organisasi. Kepemimpinan transformatif memiliki beberapa prinsip, meliputi motivasi, simplikasi, mobilitas, fasilitas inovasi, tanggap terhadap perubahan-perubahan dan memiliki tekad yang kuat.<sup>10</sup> Sifat-sifat kepemimpinan transformatif meliputi karismatik, inspirasi, kemahiran menstimulasi intelektual para bawahan secara aktif dengan memberikan dorongan dan menilai keadaan lama serta mengikuti perspektif yang baru, dan sifat kooperatif secara individu.<sup>11</sup> Maka, agar dapat menjadi seorang pemimpin atau kepala sekolah harus bisa beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan aman maka perlu mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan transformatif pada dirinya.

Ada tiga proses kepemimpinan transformasional menurut Zavlanos dari artikelnya Octaviarnis agar lebih efektif untuk mengatasi perubahan yang terjadi pada organisasi yakni mengembangkan visi, memotivasi bawahan agar mampu berkomitmen, menggabungkan perubahan. Pertama, kepemimpinan transformasional perlu mengembangkan visi baru untuk organisasi. visi tersebut perlu berorientasi pada masa depan dan didukung oleh pemimpin maupun organisasi. Selanjutnya, anggota organisasi perlu mengetahui dan menerima visi dan

---

<sup>8</sup> Elen Inderasari and Nur Hadi, "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Profesionalitas Manajemen Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Darul Ulum Kota Semarang)," *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam* 09, no. 01 (2021): 42.

<sup>9</sup> Inderasari and Hadi, 44.

<sup>10</sup> Argista Rahmaini et al., "Model Kepemimpinan Transformatif Dalam Mengembangkan Pola Kepemimpinan Madrasah," *Jurnal As-Salam I X*, no. 1 (2021): 94–95.

<sup>11</sup> Iwan Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah," *Tarbawi* 2, no. 02 (2016): 6.

misi dengan cara pemimpin mengkomunikasikan kepada seluruh anggota agar dapat memberi dukungan. Terakhir, pemimpin perlu menggabungkan visi dan misi yang sudah ada dengan visi dan misi yang baru. Visi yang di buat di ubah sesuai dengan realita, misi sesuai dengan aktivitas, dan filosofi sesuai dengan tindakan, agar dapat membangun budaya baru dalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan menstimulasi bawahannya dengan cara memberikan segala informasi terkait tugas berdasarkan pengalaman yang dipunya. Kemudian, kepemimpinan transformasional juga dapat mendelegasikan bawahan untuk promosi jabatan, pendidikan, maupun pemberdayaan.<sup>12</sup>

Syarat utama untuk menjadi seorang pemimpin transformasional adalah menjadi seorang figur pemimpin yang terampil. Memimpin di dalam model kepemimpinan ini bertugas untuk memberikan visi, arahan, dan inspirasi. Artinya ketika pemimpin tersebut berada disekitar pengikutnya. Mereka dapat mengangkat aspirasi seluruh anggota yang disekitarnya, serta dapat menyatukan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu kepemimpinan transformasional juga mampu memberikan inspirasi bagi anggota untuk mendapatkan prestasi sebaik mungkin, ketika para pemimpin tidak berada disekitar mereka. Berikut unsur-unsur yang membentuk kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam artikelnya Fitri Wahyuni sebagai berikut.<sup>13</sup>

1. Pengaruh idealis. Pada awalnya Bass menyebutnya sebagai karisma, namun untuk selanjutnya. Ia menyebutnya sebagai pengaruh ideal untuk menggambarkan visi, dan misi yang ada secara jelas, menanamkan pada kebanggaan terhadap apa yang perlu dicapai, dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan di dalam memimpin dengan standar moral, dan etika yang tinggi.
2. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menambahkan makna pada tujuan, dan usaha, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana, melakukan hal-hal yang dapat membuat orang termotivasi.
3. Dimensi ketiga adalah stimulasi intelektual. Pemimpin yang mendemonstrasikan jenis kepemimpinan transformasional ini meminta ide-ide baru, dan solusi masalah kreatif dari pengikut mereka, dan mendorong pendekatan baru untuk melakukan pekerjaan baru.
4. Dimensi keempat adalah pertimbangan individual. Hal ini tercermin dari pemimpin yang mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian pengikut, dan kebutuhan pertumbuhan.

### **Ki Hajar Dewantara**

Nama asli Ki Hajar Dewantara adalah Soewardi Soerjaningrat. Nama beliau begitu terkenal di Indonesia, khususnya di dunia pendidikan. Beliau pernah diangkat menjadi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pasca Indonesia merdeka. Selain itu, beliau juga merupakan pahlawan nasional karena jasa-jasanya yang begitu banyak untuk bangsa ini. Sebagai penghargaannya setiap tanggal 2 Mei diperingati Hari Pendidikan Nasional yang tertuang dalam Keppres No. 316 Tahun 1959. Tiga prinsip dasar kepemimpinan yang digagas oleh Ki Hajar Dewantara yaitu: Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut

<sup>12</sup> Imroatin Octaviarnis dkk, "Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Malang," *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan* 6, no. 4 (2021): 615–16.

<sup>13</sup> Fitri and Binti, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021): 152–53.

Wuri Handayani. Ketiga prinsip tersebut lahir pada saat Ki Hajar Dewantara menggagas sekolah yang bernama National Onderwijs Instituut atau yang dikenal dengan nama Taman Siswa. Taman Siswa ini berdiri pada tahun 1922, tepatnya pada tanggal 3 Juli di Yogyakarta.

Pada masa pemerintah Hindia Belanda, pendidikan hanya bisa diakses oleh kalangan tertentu. Padahal banyak rakyat pribumi yang ingin menempuh pendidikan. Disisi lain, sistem sekolah yang didirikan oleh pemerintah Hindia Belanda mengacu pada kurikulum Eropa. Hal ini berdampak pada kualitas peserta didik yang menekankan pada intelektual dan material saja, sehingga tidak cocok untuk rakyat pribumi yang memiliki jiwa gotong-royong dan kekeluargaan yang erat. Pendidikan ala pemerintah Hindia Belanda juga melahirkan karakter anak-anak menjadi kasar dan tidak peduli dengan lingkungan sekitar. Melihat kondisi yang seperti itu menjadikan Ki Hajar Dewantara untuk mendirikan sekolah Taman Siswa yang menggunakan kurikulum berdasarkan pada nilai-nilai luhur bangsa. Maka teretuslah prinsip “Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun karsa, Tut Wuri Handayani. Pada awalnya prinsip ini dikenal dengan sebutan Patrap Triloka. Konsep Patrap Triloka ini diilhami oleh sistem Pendidikan dan kepemimpinan progresif yang dikenalkan oleh Maria Montessori dari Italia dan Rabindranath Tagore dari India.<sup>14</sup>

Di Era modern ini, konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara masih menjadi landasan utama pendidikan di Indonesia. Apabila kita amati lebih mendalam, sejatinya tiga semboyan dalam dunia pendidikan tersebut merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang luar biasa. Hal ini dapat terjadi karena pendidikan adalah inkubator awal dalam membentuk pemimpin masa depan. Tiga konsep kepemimpinan tersebut merupakan sebuah kerangka filosofis dalam membentuk karakter pemimpin di Indonesia yang mampu berkontribusi langsung dalam masyarakat. Menjadi sebuah keniscayaan bahwa pendidikan merupakan proses menularkan pengetahuan dan nilai-nilai yang baik.<sup>15</sup>

Menurut Soeratman dalam jurnal milik Ghofur, penjelasan mengenai nilai kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu:<sup>16</sup>

1. Ing Ngarsa Sung Tuladha (Didepan memberikan contoh atau teladan)

Ajaran ini mengandung arti bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan yang baik bagi pengikut maupun masyarakat sekitarnya. Konsep ini sangat sesuai bagi masyarakat Indonesia yang berorientasi keatas atau kepada pemimpin itu sendiri. Karena pada hakikatnya konsep ini dapat diwujudkan berdasarkan dua aspek. Kedua aspek tersebut adalah aspek negatif yang berisi hal yang tidak boleh dilakukan serta aspek positif. Hal yang dianjurkan atau seharusnya dilakukan. Dalam memberikan teladan pemimpin hendaknya memberikan keselarasan antara perkataan dan perbuatan “*Practice what you preach*”. Pemimpin harus mampu untuk menguasai diri untuk tidak melakukan perbuatan yang dilarang serta mematuhi apa yang dianjurkan. Sehingga pemimpin dapat diikuti dan menjadi suri tauladan yang baik.

2. Ing Madyo Mangun Karso (Ditengah membangun semangat atau memberikan motivasi)

Pemimpin sejati harus mampu berbaur dan bekerja sama dengan pengikut atau bawahannya.

<sup>14</sup> Nurul Fika et al., “Model Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Dalam Manajemen Pendidikan,” *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 6, no. 4 (2023): 128.

<sup>15</sup> Shoffan Mujahid dkk, “Restorasi Kepemimpinan Nasional Berlandaskan Nilai Luhur Budaya Bangsa: Studi Kasus Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara,” *Social, Humanities, and Education Studies (SHEs) : Conference Series* 5, no. 1 (2022): 233.

<sup>16</sup> A Ghofur, “Dakwah Islam Di Era Milenial,” *Dakwatuna: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi Islam* 5, no. 2 (2019): 140–142.

Keberadaan pemimpin ditengah-tengah anggota dimaksudkan untuk membangun dan membangkitkan motivasi serta semangat juang yang ada. Hal ini selaras dengan teori situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Dalam terciptanya sebuah kepemimpinan yang efektif bergantung pada kesiapan dari pengikut Dalam menjalankan tugasnya. Apabila pengikut merasa kebingungan maka tugas seorang pemimpin untuk memberi arahan yang jelas. Lalu, ketika pengikut telah mampu melaksanakan tugasnya maka seorang pemimpin harus menciptakan dan membangun iklim yang suportif dan motivasi yang membangun.

3. Tut Wuri Handayani (Di belakang memberi dorongan)

Seorang pemimpin harus memberikan dorongan moral maupun semangat kepada pengikutnya. Dorongan moral ini diharapkan akan menumbuhkan semangat dan kepercayaan diri. Selain itu, sikap percaya antara pemimpin dan pengikutnya juga harus ditumbuhkan. Pemimpin harus percaya dan yakin pada kemampuan anggota atau pengikutnya. Hal ini bisa dicontohkan lewat pemberian sebuah amanah atau tanggung jawab kepada anggota tersebut. Perlu dipahami bahwa konsep kepemimpinan ketiga ini merupakan semboyan dari dunia Pendidikan yang memiliki makna filosofis yang sangat mendalam. Konsep ini bertujuan untuk menciptakan pribadi yang mandiri dan tidak bergantung kepada orang lain. Diharapkan nantinya akan muncul generasi baru yang akan berani memimpin dengan tetap membawa dan menanamkan karakter yang telah dibangun.

Pada prinsipnya manusia bukanlah makhluk yang hanya sekedar hidup, memiliki kekayaan atau menjalankan perannya di muka bumi. Manusia merupakan pemimpin bagi di dalam muka bumi atau dalam lingkup terkecil manusia adalah pemimpin bagi dirinya sendiri. Memimpin dirinya untuk senantiasa berjalan sesuai dengan norma yang berlaku dan bermanfaat untuk manusia lain. Dalam sebuah konsep pendidikan yang humanis menekankan pentingnya pelestarian eksistensi manusia itu sendiri. Hal ini berarti pendidikan memiliki peran untuk menciptakan manusia yang bermoral, berbudaya, berbudi pekerti luhur serta manusia yang memanusiaikan orang lain. Menurut Ki Hajar Dewantara menyangkut daya cipta (kognitif), daya rasa (afektif), dan daya karsa (konatif)). Dalam konsep kepemimpinan dikenal dengan "*Leaders by the head, the heart, and hand*". Memiliki pemikiran yang visioner, hati yang lapang dan tindakan yang nyata. Model tersebut sangat ideal dan humanis untuk mewujudkan karakter pemimpin berbudaya luhur bangsa.<sup>17</sup>

Pemimpin berbudaya luhur tersebut mengedepankan (1) hati, untuk menginspirasi dan naluri memberdayakan rakyat, (2) tangan, untuk segera mengeksekusi dan inovasi secara tanggap dan cepat, dan (3) kepala, untuk memikirkan visi ke depan sesuai prioritas. Model pemimpin luhur terintegratif tersebut telah diimplementasikan oleh Ki Hajar Dewantara dengan patrap triloka untuk menciptakan pemimpin dengan pendidikan berkarakter sehingga nilai luhur karakter harus terus dilestarikan. Model ini juga sangat kuat telah diajarkan dalam asta brata indra batara untuk menjadi sebuah langit yang selalu memberi teladan melalui hati yang mengerti rakyat, tangan untuk gerak cepat tanggap pada rakyat, dan kepala untuk memikirkan visi rakyat yang sejahtera di masa mendatang.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> "Restorasi Kepemimpinan Nasional Berlandaskan Nilai Luhur Budaya Bangsa: Studi Kasus Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara," 234.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 36.

Model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara juga berkorelasi dengan ajaran luhur kepemimpinan Jawa yaitu, Asta Brata yakni delapan tipe kepemimpinan yang merupakan delapan sifat kemahakuasaan Tuhan. Adapun ajaran Asta Brata terdapat pada bagian-bagiannya yaitu sebagai berikut: Indra Brata (Hujan), Yama Brata (Dewa Yama), Surya Brata (Matahari), Candra Brata (Bulan), Bayu Brata (Angin), Kuwera Brata (Bijaksana Bumi), Baruna Brata (Samudra), Agni Brata (Api). Penerapan kepemimpinan yang baik dalam Asta Brata haruslah selalu memiliki sifat *wiweka* (sikap berhati-hati) dengan segala tingkah lakunya dalam setiap keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan apa yang menjadi keputusannya akan diikuti oleh para rakyat yang dipimpinnya, dan sebagai seorang pemimpin maka setiap tindak perilakunya akan menjadi contoh bagi orang lain. Pemimpin yang dapat dihormati oleh rakyatnya dari pancaran wibawa yang dimilikinya juga sebagai manifesta kekuatan dewa yang ada pada dirinya. Pemimpin sebisa mungkin membangun kepercayaan rakyatnya terhadapnya sesuai dengan dharma (kebenaran) dalam setiap kepemimpinannya. Penetapan keputusan yang diambil juga harus memiliki acuan dengan harapan dapat menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan bagi rakyatnya.<sup>19</sup>

### Madrasah Unggul

Madrasah dalam bahasa Arab adalah bentuk kata keterangan tempat, sedangkan secara harfiahnya ‘madrasah’ diartikan sebagai tempat belajar para pelajar atau tempat untuk memberikan pelajaran.<sup>20</sup> Dalam KBBI kata “madrasah” adalah sekolah atau perguruan (biasanya yang berdasarkan agama Islam).<sup>21</sup> Pengertian pada umumnya madrasah adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah, baik yang mengajarkan ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu-ilmu umum yang berbasis ajaran Islam.

Sedangkan istilah madrasah unggul pertama kali diperkenalkan oleh mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Wardiman Djojonegoro, tepatnya setahun setelah pengangkatannya, tahun 1994. Istilah madrasah unggul lahir dari satu visi yang jauh menjangkau ke depan, wawasan keunggulan. Menurut Wardiman dalam jurnal SDM mengatakan, bahwa selain mengharapkan terjadinya distribusi ilmu pengetahuan, dengan membuat sekolah unggul di tiap-tiap provinsi, peningkatan SDM menjadi sasaran berikutnya. Lebih lanjut, Wardiman menambahkan bahwa kehadiran sekolah unggul bukan untuk diskriminasi, tetapi untuk menyiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki wawasan keunggulan.<sup>22</sup>

Sebuah madrasah dikatakan dengan madrasah unggulan diantaranya yaitu:

- 1) Dengan meningkatkan kemampuan mengajar guru
- 2) Optimalisasi dalam penggunaan media dan sarana pendidikan, pelaksanaan supervisi secara rutin
- 3) Menjalin kerjasama dengan masyarakat, penerapan disiplin secara ketat.<sup>23</sup>

Di negara maju misalnya Amerika Serikat, yang didefinisikan sebagai sekolah unggulan atau madrasah unggulan adalah sekolah yang mampu memproses peserta didik

<sup>19</sup> Nyoman Sudarmiati, “Landasan Ajaran Asta Brata Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMA N 7 Luwu Timur,” *Widyalya: Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2020): 223.

<sup>20</sup> Jaja Jahari and Amrulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 4.

<sup>21</sup> Suharso and Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Semarang: CV. Widia Karya, 2011), 302.

<sup>22</sup> Sinergi, *Jurnal Populer Sumber Daya Manusia*, Volume 1, No. 1 Januari-Maret 1998, 15.

<sup>23</sup> Muhammad Yusuf Ahmad, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan Di MIN 3 Simpang Tiga Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru,” *Jurnal Al-Hikmah* 14, no. 2 (2017): 139.

bermutu rendah waktu masuk sekolah tersebut (input rendah), menjadikan lulusan yang bermutu tinggi (output tinggi). Menurut Newman sekolah unggulan atau madrasah unggulan effective school. “what is an effective school for many, the effective school indicator is student achievement in academic subjects, with special emphasis on increased academic achievement for at risk student.” Yang artinya, apa yang dimaksud dengan beberapa sekolah unggulan atau madrasah unggulan, madrasah unggulan adalah indikator dari subjek pemerolehan akademik siswa, dengan menitik beratkan pada pemerolehan di tingkat akademik siswa.<sup>24</sup> Menurut teori David A. Squires, et.al. (1983) tentang ciri-ciri madrasah unggulan yaitu:<sup>25</sup>

- 1) Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala madrasah, guru, siswa, dan karyawan di madrasah.
- 2) Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas.
- 3) Mempunyai standar prestasi madrasah yang sangat tinggi.
- 4) Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan.
- 5) Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik.
- 6) Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi.
- 7) Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi.
- 8) Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum.
- 9) Kepala madrasah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.

## **Kesimpulan**

Kontribusi Ki Hajar Dewantara terhadap dunia pendidikan memiliki dampak yang signifikan. Kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara, yang didasarkan pada prinsip-prinsip inklusif, progresif, dan Pembangunan potensi peserta didik, telah menjadi pilar yang penting dalam membentuk madrasah sebagai lembaga Pendidikan yang unggul dan berkualitas. Kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara mampu menciptakan budaya pendidikan yang mendorong kreativitas, inovasi, dan perkembangan kepribadian peserta didik. Dalam upaya mengembangkan madrasah unggul, prinsip-prinsip ini menjadi dasar untuk menciptakan lingkungan belajar yang dinamis, responsif terhadap perubahan, dan memotivasi staf pendidikan serta siswa untuk mencapai prestasi yang optimal. Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam tentang relevansi dan keefektifan kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara dalam konteks madrasah. Implikasi praktisnya menekankan perlunya integrasi prinsip-prinsip ini dalam strategi pengembangan madrasah di masa depan. Dengan demikian, upaya untuk memahami dan menerapkan kebijakan kepemimpinan transformatif Ki Hajar Dewantara diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam membentuk madrasah sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya unggul secara akademis tetapi juga mampu membentuk karakter dan potensi peserta didik secara menyeluruh.

---

<sup>24</sup> Ahmad, 139.

<sup>25</sup> Weli Arjuna Wiwaha, “Pengembangan Madrasah Unggulan Di Pondok Pesantren,” *Jurnal Pendidikan Dan Kajian Keislaman XII*, no. 1 (2019): 104–105.

### Daftar Pustaka

- Ahmad, Muhammad Yusuf. “Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan Di MIN 3 Simpang Tiga Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru.” *Jurnal Al-Hikmah* 14, no. 2 (2017).
- As Hornby. *Oxford Advanced Learner’s Dictionary*. United Kingdom: Oxford University Press, 2015.
- Fauzi, Anis, and Khawasi. “Strategi Pengembangan Madrasah.” *Tarbawi* 2, no. 1 (2016).
- Fika, Nurul, Atiqoh, Machdum Bachtiar, and Agus Gunawan. “Model Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Dalam Manajemen Pendidikan.” *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 6, no. 4 (2023).
- Fitri, and Binti. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam.” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021).
- Ghofur, A. “Dakwah Islam Di Era Milenial.” *Dakwatuna: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi Islam* 5, no. 2 (2019): 136–49.
- Hapsari, Putri, and Fauziah. “Manajemen Pengasuhan Anak Usia Dini Pada Ibu Yang Bekerja: Sebuah Studi Literatur.” *VISI: Jurnal Ilmiah PTK PNF* 15, no. 2 (2020).
- Imroatin Octaviarnis dkk. “Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Guru SMK Negeri Di Kota Malang.” *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan* 6, no. 4 (2021).
- Inderasari, Elen, and Nur Hadi. “Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Profesionalitas Manajemen Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Darul Ulum Kota Semarang).” *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam* 09, no. 01 (2021): 40–52.
- Jahari, Jaja, and Amrulloh Syarbini. *Manajemen Madrasah Teori Strategi Dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Kuswaeri, Iwan. “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.” *Tarbawi* 2, no. 02 (2016).
- M. Muslim. “Pemaknaan Min Al-Dhulumat Ila-Nur Dalam Usaha Transformatif Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018).
- Rachman, R. F. “Discourse On Optimizing The Cultural Heritage Of Bung Karno Schools.” *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial* 9, no. 2 (2020): 118–36.
- Rahmah, Annisa Auliya, and Hudaidah. “Ideologi Ki Hajar Dewantara Tentang Konsep Pendidikan Nasional.” *Jurnal Berkala Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (21AD).
- Rahmaini, Argista, Khanan Auladi, Urip meilina Kurniawati, and Istiningasih. “Model Kepemimpinan Transformatif Dalam Mengembangkan Pola Kepemimpinan Madrasah.” *Jurnal As-Salam* IX, no. 1 (2021): 87–112.
- Shoffan Mujahid dkk. “Restorasi Kepemimpinan Nasional Berlandaskan Nilai Luhur Budaya Bangsa: Studi Kasus Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.” *Social, Humanities, and Education Studies (SHEs) : Conference Series* 5, no. 1 (2022).
- Sudarmiati, Nyoman. “Landasan Ajaran Asta Brata Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMA N 7 Luwu Timur.” *Widyalya: Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2020).
- Suharso, and Ana Retnoningsih. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Semarang: CV. Widia Karya, 2011.
- Sunarto. *Icebreaker Dalam Pembelajaran Aktif*. Surakarta: Cakrawala Pendidikan, 2012.
- Tim Redaksi KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia, 2008.
- Wayne H, and Miskel C,G. *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Wiwaha, Weli Arjuna. “Pengembangan Madrasah Unggulan Di Pondok Pesantren.” *Jurnal Pendidikan Dan Kajian Keislaman* XII, no. 1 (2019).