

BAB I

PENDAHULUAN

Pendahuluan merupakan bab pertama dalam penelitian ini. Bab ini membahas tentang urgensi dan tujuan dilakukannya penelitian. Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu dan sistematika penulisan.

A. Latar Belakang Penelitian

Penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru di madrasah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional guru, tidak hanya dalam hal pengetahuan akademis, tetapi juga dalam keterampilan pedagogis, kepribadian yang mantap, profesionalitas, dan keterampilan sosial yang penting dalam menyediakan pendidikan berkualitas bagi peserta didik. Kepala Madrasah harus menjadi fasilitator yang memotivasi guru untuk terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan, menjadi contoh yang baik dalam penerapan nilai-nilai pendidikan Ki Hajar Dewantara, dan membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional guru.

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam membangun karakter, semangat, dan kinerja suatu kelompok. Ki Hajar Dewantara melalui trilogi kepemimpinannya, yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodho* (di depan memberi teladan), *Ing Madya Mangun Karsa* (di tengah membangun semangat), dan *Tut*

Wuri Handayani (di belakang memberi dorongan), menawarkan prinsip-prinsip dasar yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk dunia pendidikan.

Prinsip ini sejalan dengan nilai-nilai Islam yang terdapat dalam Al-Qur'an, dalam Q.S. Ali 'Imran: 159 yang memperkuat fondasi Trilogi kepemimpinan tersebut.¹

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

QS. Ali 'Imran: 159 menjadi pedoman kepemimpinan yang komprehensif, mencakup teladan, partisipasi, dan dorongan, sebagaimana digambarkan dalam Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. Ayat ini menegaskan bahwa

¹ Ketika Allah melembutkan hatinya untuk orang-orang yang mematuhi perintah dan perkataan, serta menjadikan beliau bertutur kata yang baik untuk mereka. Hal tersebut diperuntukkan bagi Rasulullah, mengingatkannya akan pemberian yang diberikan kepadanya dan orang-orang mukmin. Tidak ada selain Rahmat dari Allah untukmu dan mereka yang akan melunakkan hatimu terhadap mereka. mereka akan meninggalkanmu jika kamu memperlakukan mereka dengan buruk dan berhati yang keras terhadap mereka. Sebaliknya Allah membuat hatimu lembut terhadap mereka agar bisa menarik perhatian mereka. Para sahabatnya untuk membicarakan masalah apa pun yang muncul, agar hati mereka lebih senang dan Maksudnya. Nabi senantiasa membiarkan bersemangat dalam mengerjakannya. Ketika beliau memanggil mereka untuk berkumpul di perang Badar untuk merencanakan bagaimana menghentikan pasukan non-. Selanjutnya, Nabi pernah tentang tempat berkemah, sehingga Al-Mundzir bin 'Amr menganjurkan untuk mendirikan posisi di depan musuh. Selama konflik perang Uhud, ia juga mendesak rekan-rekannya untuk berbicara dengannya apakah akan tetap tinggal di Madinah atau menghadapi musuh. Akhirnya, sebagian besar sahabat mengajukan diri untuk melawan musuh. Jadi beliau bergabung dengan mereka dalam perjuangan mereka melawan musuh. menganjurkan mereka untuk berunding. Jika kamu bermusyawarah dengan mereka tentang suatu masalah. Maka kamu harus sepenuhnya setuju dengan Keputusan tersebut. Oleh karena itu, percayalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya. (Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir*, Ed. Abdullah Bin Muhammad Bin Abdurrahman Alu Syaikh,, Terj. M. Abdul Ghoffar, Keempat, Jilid 7 (Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2012), 102.)

keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya bergantung pada visi atau perintahnya, tetapi juga pada kemampuannya untuk menunjukkan kelembutan, membangun semangat, dan memberi dukungan kepada pengikutnya. Dengan menerapkan nilai-nilai ini, seorang pemimpin dapat membangun harmoni dan mencapai tujuan bersama secara efektif. Ayat ini mencerminkan sifat seorang pemimpin yang menjadi contoh dengan kelembutan dan kasih sayangnya. Rasulullah SAW menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus dapat menunjukkan keteladanan melalui sikap yang penuh kasih dan tidak kasar. Keteladanan ini mencerminkan bagian pertama trilogi, yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodho*, di mana pemimpin berada di depan dan menjadi inspirasi bagi pengikutnya. Ayat ini menekankan pentingnya musyawarah (*syura*) dalam kepemimpinan. Pemimpin tidak hanya memberi arahan dari depan tetapi juga membangun semangat bersama, melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan suasana harmonis. Ini sejalan dengan prinsip *Ing Madyo Mangun Karso*, yaitu pemimpin berada di tengah untuk membangun semangat dan kerja sama di antara anggota kelompok. Setelah musyawarah dilakukan, ayat ini menegaskan pentingnya tekad bulat (*azam*) dan tawakal kepada Allah SWT. Pemimpin yang mendukung dari belakang akan memberikan kepercayaan dan dorongan kepada pengikutnya untuk bergerak maju. Hal ini mencerminkan prinsip *Tut Wuri Handayani*, di mana pemimpin mendorong dan mendukung anggota timnya agar tetap semangat dalam menjalankan tugas.

Secara garis umum makna kepemimpinan dapat diinterpretasikan sebagai tanggung jawab seorang pemimpin lembaga pendidikan yaitu Kepala Madrasah untuk menjadi teladan yang baik bagi sumberdaya manusia yang ada di madrasah, khususnya guru sebagai tenaga pendidik. Kepala Madrasah harus memandu mereka ke arah kebaikan, memberikan bimbingan dan pengajaran yang membawa kesejahteraan spiritual dan intelektual bagi sumber daya manusia yang ada di madrasah.²

Sebagaimana tercantum dalam UU No. 20 tahun 2003 Bab II pasal 3 fungsi dan tujuan pendidikan nasional adalah: “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.”³ Hal ini menjadi dasar bahwa banyak peranan yang harus dimainkan Kepala Madrasah di Madrasah yang dipimpinnya. Secara yuridis, peranan Kepala Madrasah menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah pada BAB II Pasal 3 ayat 1 tentang Tugas dan Fungsi, yaitu Kepala Madrasah mempunyai tugas merencanakan, mengelola, memimpin dan mengendalikan program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah berdasarkan standar

² Fandi Akhmad et al., “Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Sesuai Dengan Ayat-Ayat Al-Qur’an,” *MASALIQ: Jurnal Pendidikan Dan Sains* 1, no. 3 (November 2021): 59.

³ “Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (Pemerintah Pusat, July 8, 2003), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43920/uu-no-20-tahun-2003>.

nasional pendidikan.⁴ Oleh karena itu, seorang Kepala Madrasah yang menerapkan pendekatan khusus dalam mengembangkan kompetensi guru, akan berusaha menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, berorientasi pada nilai-nilai budaya, dan berpusat pada pengembangan kualitas manusia secara holistik, sehingga menginspirasi guru untuk menjadi pendidik yang lebih baik. Salah satu pendekatan yang relevan untuk diterapkan yaitu Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara.

Secara teoritis, dalam beberapa kajian literatur tentang penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru menyatakan bahwa: Pertama, implementasi Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara dapat dinilai baik. Implementasi *Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa dan Tut Wuri Handayani* mencapai kategori baik, menunjukkan bahwa Kepala Madrasah dan guru berhasil menjadi teladan yang baik bagi siswa, menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai kepemimpinan tercermin dalam tindakan sehari-hari, mengoptimalkan motivasi kerja guru, mampu meningkatkan motivasi belajar siswa, Kepala Madrasah mampu memberikan dukungan moril kepada guru dalam mengabdikan diri sebagai pendidik, sehingga menginspirasi guru untuk mendukung siswa dalam menempuh pendidikan.⁵ Kedua, peran penting Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru dijabarkan sebagai berikut: sebagai pendidik,

⁴ “Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah” (Kementerian Agama Republik Indonesia, September 15, 2014), 4, <https://jatim.kemenag.go.id/file/file/PMA/drin1412150101.PDF>.

⁵ Wenny Wijayanti, “Implementasi Trilogi Kepemimpinan (Ki Hajar Dewantara) Di Madrasah Tsanawiyah,” *Media Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (Oktober 2019): 189=190.

Kepala Madrasah memberikan dukungan, masukan, dan pelatihan kepada guru serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif; sebagai manajer, Kepala Madrasah terlibat dalam manajemen sekolah dan pemberdayaan sumber daya manusia; sebagai administrator, Kepala Madrasah mengawasi operasional sekolah dan memfasilitasi kolaborasi; sebagai supervisor, Kepala Madrasah mengevaluasi kinerja guru; sebagai pemimpin, Kepala Madrasah membangun komunikasi intensif dan memberikan arahan kepada guru; terakhir, sebagai motivator, Kepala Madrasah memberikan dorongan, dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Salah satu tantangan adalah sebagian guru sulit keluar dari zona nyaman mereka.⁶ Ketiga, perencanaan, penyelenggaraan, dan implementasi pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gunung Sitolidila merupakan upaya yang terkoordinasi dan terarah yang dilakukan oleh Kepala Madrasah bersama Wakil Kepala Madrasah. Menggunakan berbagai teknik perencanaan seperti rekomendasi program, diskusi dan pengambilan keputusan. Program ini dilaksanakan melalui pelatihan atau lokakarya rutin, untuk memastikan bahwa individu dengan keterampilan yang relevan dilibatkan. Pendekatan yang terstruktur dan terorganisir memastikan pengembangan guru di sekolah efektif dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Kepala madrasah memainkan peran penting dalam mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan

⁶ Sindy Sataroh and Fitri Nur Mahmudah, "The Role of Headmaster 's Optimation to Improving Teacher Professional Competence," *IMProvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatkan Mutu Pendidikan* 10, no. 2 (Desember 2023): 135–36.

program pengembangan kompetensi guru, serta melakukan evaluasi terhadap hasil yang dicapai.⁷

Ketiga penelitian tersebut cenderung menyatakan bahwa Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara dinilai baik untuk diterapkan. Kepala Madrasah memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Serta Kepala Madrasah memainkan peran penting dalam mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru, serta melakukan evaluasi terhadap hasil yang dicapai. Tetapi, penelitian tersebut hanya terbatas pada penerapan Trilogi Pendidikan secara umum dan peran Kepala Madrasah/Madrasah dalam pengembangan kompetensi guru. Belum adanya kajian secara komprehensif dan spesifik tentang Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara jika diterapkan oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru, terlebih guru sebagai ujung tombak pendidikan guna mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Salah satu madrasah unggulan di Kalimantan Selatan, yaitu MAN Insan Cendekia Tanah Laut yang tumbuh menjadi sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas tidak saja secara regional, nasional bahkan internasional. MAN Insan Cendekia menjalankan sistem pendidikan yang menekankan kepada terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketakwaan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mampu berkomunikasi dalam bahasa internasional dan mampu mengaplikasikannya dalam masyarakat.

⁷ Armansyah Zebua, Azizah Hanum OK, and Syamsu Nahar, "Management of Teacher Competency Development in The Ibtidaiyah Negeri," *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, no. 1 (2022): 271–78.

Salah satu gambaran yang menunjukkan bahwa MAN Insan Cendekia Tanah Laut memiliki sumber daya manusia berkualitas adalah dengan berbagai prestasi yang telah diraih, antara lain 100 besar nilai UTBK tertinggi se-Indonesia pada tahun 2022, disamping itu semakin banyaknya alumni MAN Insan Cendekia Tanah Laut yang diterima di perguruan tinggi negeri favorit seperti UI, ITB, UGM, Brawijaya dan perguruan tinggi luar negeri seperti Jepang dan Malaysia.⁸ Hal ini tidak terlepas dari bagusnya sistem dan pengelolaan yang dijalankan oleh lembaga beserta pelaksana di lapangan. Tercermin dari misi MAN Insan Cendekia Tanah Laut, yaitu meningkatkan pengelolaan dan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia kependidikan.

Selain MAN Insan Cendekia Tanah Laut, MAN 2 Kota Banjarmasin merupakan contoh dan pusat sumber belajar bersama bagi madrasah lain yang ada di sekitarnya. MAN 2 Kota Banjarmasin terus meningkatkan prestasinya baik akademik maupun non-akademik.⁹ Visi MAN 2 Kota Banjarmasin untuk percepatan perkembangan agama Islam yang diimbangi dengan sarana pendidikan yang berkualitas untuk mendidik kader-kader Islami yang tangguh dan berakhlak mulia, menjadikan MAN 2 Kota Banjarmasin mengalami peningkatan pada minat masyarakat untuk menyekolahkan putera-peterinya di

⁸ Moh Khaeron, "12 Madrasah Aliyah Masuk 100 Besar Sekolah Terbaik Versi UTBK 2022," Nasional, Kementerian Agama Republik Indonesia, November 30, 2023, <https://kemenag.go.id/nasional/12-madrasah-aliyah-masuk-100-besar-sekolah-terbaik-versi-utbk-2022-DF7KU>.

⁹ Taufik, "Lima Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin Bersaing Di Ajang OSN-P Tahun 2024," Kementerian Agama Kota Banjarmasin, Mei 2024, <https://banjarmasinkota.kemenag.go.id/artikel/lima-siswa-man-2-kota-banjarmasin-bersaing-di-ajang-osn-p-tahun-2024>.

madrasah ini. Begitu juga hasil kelulusan MAN 2 Kota Banjarmasin yang diterima di berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta baik melalui PMDK ataupun melalui jalur tes, yang diterima di Polri dan bekerja di Instansi pemerintah maupun swasta. Ini merupakan *output* dari hasil pendidikan yang mereka terima dari MAN 2 Kota Banjarmasin.

Kedua sekolah terbaik ini memiliki prestasi yang cemerlang yang tidak terlepas dari kemampuan profesional pendidiknya, ini sangat cocok dijadikan sebagai lokasi penelitian. Kompetensi yang dimiliki oleh gurunya tidak terlepas dari peran dan pendekatan yang dilakukan Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru agak dapat memenuhi tuntutan zaman.

Meskipun MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin telah menunjukkan prestasi gemilang dengan output pendidikan yang berkualitas, belum ada kajian mendalam yang mengeksplorasi bagaimana Kepala Madrasah di kedua madrasah unggulan ini menjalankan peranannya, khususnya dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara (*Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*) untuk pengembangan kompetensi guru. Padahal, Kepala Madrasah memiliki tugas strategis untuk merencanakan, mengelola, memimpin, dan mengendalikan pengembangan kompetensi guru, sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2003 dan Permenag No. 29 Tahun 2014. Keterkaitan peran Kepala Madrasah dengan keberhasilan pengembangan kompetensi guru dan pencapaian standar nasional pendidikan di madrasah ini belum banyak dikaji secara spesifik. Penelitian ini penting untuk mengisi celah tersebut, mengidentifikasi peran

Kepala Madrasah, dan merumuskan strategi kepemimpinan yang efektif untuk mendukung kompetensi guru.

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya dan literatur yang telah dipaparkan di atas, diperlukan sebuah penelitian yang mengkaji lebih mendalam dan spesifik yang berfokus pada peran Kepala Madrasah dalam penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk mengembangkan kompetensi guru. Konsep ini menjelaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang memimpin, tetapi juga tentang melayani, menginspirasi, dan membimbing. Melalui penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara tersebut, Kepala Madrasah memiliki peran strategis dalam mewujudkan profesionalisme guru dengan membina, memberikan kesempatan pengembangan diri, dan memperkuat identitas profesional mereka sesuai dengan aspek Trilogi Pendidikan. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang penerapan dari konsep Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara yang harus dilaksanakan oleh Kepala Madrasah, sehingga Kepala Madrasah dapat berkontribusi secara positif dalam mengembangkan kompetensi guru agar dapat menghasilkan pendidikan yang berkualitas.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dikemukakan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Ing Ngarso Sung Tulodho*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani* untuk pengembangan

kompetensi guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin.

2. Implikasi dari peran Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin.
3. Faktor pendukung dan penghambat Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus masalah maka tujuan penelitian ini untuk menjawab hal tersebut, antara lain:

1. Menemukan peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani* untuk pengembangan kompetensi guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin.
2. Menemukan implikasi dari peran Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin.
3. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin.

D. Signifikansi Penelitian

Berdasarkan fokus masalah dan tujuan penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi khazanah keilmuan sehingga dapat memberikan pemahaman tentang kajian mengenai penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru. Selain itu dapat menjadi rujukan dan sumbangsih ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan.

2. Secara Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi para Kepala Madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan dalam merencanakan, mengelola dan meningkatkan kinerja, komitmen dan kompetensi guru serta menghasilkan lulusan yang berkualitas.
- b. Agar dapat menjadi referensi bagi mahasiswa dalam mengamalkan ilmu dan pengembangan lebih lanjut mengenai kajian penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru.
- c. Bagi para pembaca dan peneliti, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai acuan atau bahan rujukan untuk melakukan penelitian yang sejenis dan dapat mengembangkan serta memperdalam objek kajian.

E. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalahpahaman terhadap masalah yang diteliti, penulis perlu memberikan batasan atau penegasan dari masalah dan pembahasan dalam penelitian ini melalui definisi operasional khusus, sebagai berikut:

1. Peran Kepala Madrasah merupakan hal yang harus dijanjikan untuk memenuhi visi, misi, dan tujuannya, yaitu sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, dan *motivator*.¹⁰ Dalam menjalankan perannya sebagai *educator* dan *leader*, Kepala Madrasah harus dapat menjadi contoh dalam segala hal, termasuk integritas, disiplin, dan profesionalisme kepada seluruh warga madrasah. Ketika berada di tengah-tengah warga madrasah berperan sebagai *motivator*, *supervisor*, dan *inovator*, Kepala Madrasah dapat memberikan motivasi, aspirasi, inovasi, dukungan moral dan membangun suasana madrasah yang harmonis dan kondusif. Kepala Madrasah juga berperan sebagai *motivator (fasilitator)*, *manager* dan *administrator* untuk dapat memberikan dukungan dari belakang layar, dukungan tersebut antara lain: memastikan kelancaran operasional madrasah, menyediakan fasilitas yang memadai, memberikan umpan balik yang konstruktif dan memberikan apresiasi untuk memaksimalkan potensi guru. Peran Kepala Madrasah ini diukur melalui

¹⁰ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 98–120.

sejumlah indikator yaitu kompetensi, peran dan tugas yang dilaksanakan, serta pendekatan yang dilakukan Kepala Madrasah.

2. Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara terdiri dari tiga prinsip utama, yaitu: *Ing Ngarsa Sung Tuladha* (menjadi teladan di depan), *Ing Madya Mangun Karsa* (membangun semangat di tengah-tengah), dan *Tut Wuri Handayani* (memberikan dorongan dari belakang).¹¹ Trilogi ini dapat diterapkan oleh seorang Kepala Madrasah agar mampu menjalankan peran-perannya dengan efektif, seorang Kepala Madrasah harus memiliki dan mengaplikasikan kompetensi yang mumpuni dan ideal. Kompetensi Kepala Madrasah merupakan perwujudan dari Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara, yang harus dimiliki dan diaplikasikan oleh Kepala Madrasah, sehingga membentuk sosok Kepala Madrasah yang ideal. Penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara ini dapat diukur melalui sejumlah indikator, yaitu kompetensi dan peran Kepala Madrasah.
3. *Ing Ngarso Sung Tulodho* artinya di depan menjadi teladan yaitu menjadikan dirinya sebagai contoh dan panutan.¹² Prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho* selaras dengan kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah yang menekankan pentingnya menjadi teladan dan panutan. Kompetensi ini membuat Kepala Madrasah dapat menjadi contoh dalam segala hal, termasuk integritas, disiplin, dan profesionalisme kepada seluruh warga

¹¹ Tarto Sentono, *Pengembangan Model Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara* (Klaten: Citta Gracia, 2019), 23.

¹² Sentono, 9.

madrasah. Melalui kompetensi ini Kepala Madrasah dapat menjalankan perannya sebagai *educator* dan *leader*.

4. *Ing Madya Mangun Karsa* artinya di tengah membangun kehendak atau niat dan kemauan dapat berarti ide menuju kebaikan.¹³ Prinsip *Ing Madya Mangun Karsa* selaras dengan kompetensi manajerial dan supervisi yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus mampu membangun semangat dalam memimpin, mengelola dan memotivasi para guru dalam mengembangkan kualitas diri dan kompetensi mereka. Kompetensi ini membuat keberadaan Kepala Madrasah lebih berarti ketika berada di tengah-tengah warga madrasah untuk memberikan motivasi, aspirasi, inovasi, dukungan moral dan membangun suasana madrasah yang harmonis dan kondusif. Melalui kompetensi ini Kepala Madrasah dapat menjalankan perannya sebagai *motivator*, *supervisor*, dan *inovator*.
5. *Tut Wuri Handayani* artinya dari belakang memberikan dorongan dan pengawasan.¹⁴ Prinsip *Tut Wuri Handayani* selaras dengan kompetensi manajerial, sosial, dan kewirausahaan yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dan berkolaborasi dengan baik, serta menciptakan inovasi dan inisiatif yang mendukung kemandirian dan pengembangan kompetensi guru. Kompetensi ini membuat Kepala Madrasah dapat memberikan dukungan dari belakang layar, dukungan tersebut antara lain: memastikan kelancaran operasional madrasah,

¹³ Sentono, 9.

¹⁴ Sentono, 9.

menyediakan fasilitas yang memadai, memberikan umpan balik yang konstruktif dan memberikan apresiasi untuk memaksimalkan potensi guru. Melalui kompetensi ini Kepala Madrasah dapat menjalankan perannya sebagai *motivator (fasilitator), manager dan administrator*.

6. Pengembangan Kompetensi Guru menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi dan pelatihan.¹⁵ Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab khusus dalam memimpin dan meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya mengelola guru untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dengan mengembangkan kompetensi mereka. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh guru meliputi: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Disamping itu, terdapat lima kompetensi yang harus dimiliki guru dalam menghadapi era revolusi industri 4.0, antara lain: *educational competence, competence for technological commercialization, competence in globalization, competence in futures strategies, dan conselor competence*. Kepala Madrasah perlu menjalankan perannya secara efektif untuk mengembangkan kompetensi yang harus dimiliki dan diaplikasikan oleh guru. Untuk itu, Kepala Madrasah harus memiliki dan menerapkan kompetensi yang mumpuni dan ideal. Ada dua konsep besar terkait kompetensi Kepala Madrasah dalam dunia pendidikan madrasah: 5

¹⁵ “Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen,” Desember 2005, 9, <https://peraturan.go.id/id/uu-no-14-tahun-2005>.

kompetensi sesuai undang-undang dan prinsip-prinsip Trilogi Pendidikan oleh Ki Hajar Dewantara.

F. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan guna membantu dalam penelitian ini. Penelitian tersebut antara lain:

1. Penelitian Mulyadi yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 5 Jember”, penelitian ini merupakan Tesis yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain penelitian studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Peran Kepala Madrasah sebagai *leader* bersifat kreatif; 2) Peran kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai manajer dalam mengembangkan Profesionalisme guru, yaitu membuat perencanaan, pelaksanaan dan serta evaluasi program kerja dalam rangka peningkatan kinerja guru.¹⁶ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada lokasi penelitian dan fokus penelitian. Lokasi penelitian ini terletak di MIN 5 Jember, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berlokasi di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin. Serta fokus penelitian ini secara umum yaitu berfokus pada peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan profesionalisme guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti memiliki

¹⁶ Mulyadi, “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 5 Jember” (Tesis, Jember, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2021), <http://digilib.uinkhas.ac.id/15017/>.

fokus penelitian secara umum itu peran Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru.

2. Penelitian Hermawan Prasetyo, Roemintoyo, dan Sukarno yang berjudul “*Student-Centered Learning Based on the Principles of Ki Hajar Dewantara in the Implementation of the Merdeka Curriculum: A Case Study of Elementary Schools in Indonesia*”, penelitian ini merupakan artikel jurnal tahun 2023 yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode pembelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) yang berfokus pada siswa telah mengadopsi prinsip-prinsip yang dianut oleh Ki Hajar Dewantara. Melalui pernyataan Kepala Madrasah juga menunjukkan sikap yang positif dan komitmen yang kuat untuk menerapkan pendekatan ini dalam pembelajaran yang berpusat pada siswa.¹⁷ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti adalah terletak pada lokasi penelitian, subjek penelitian, dan fokus penelitian. Lokasi penelitian ini berlokasi di tingkat Sekolah Dasar sedangkan penelitian yang akan diteliti berlokasi ditingkat Madrasah Aliyah Negeri. Subjek penelitian ini yaitu guru dan Kepala Sekolah tingkat SD, sedangkan subjek penelitian yang akan diteliti yaitu Kepala Madrasah di dua MAN. Serta fokus penelitian ini secara umum yaitu penerapan Kurikulum Merdeka terhadap mata pelajaran IPA dan pembelajaran sains berdasarkan prinsip-

¹⁷ Hermawan Prasetyo, Roemintoyo, and Sukarno, “Student-Centered Learning Based on the Principles of Ki Hajar Dewantara in the Implementation of the Merdeka Curriculum: A Case Study of Elementary Schools in Indonesia,” *Journal of World Englishes and Educational Practices* 5, no. 3 (Desember 2023): 111–17, <https://doi.org/10.32996/jweep>.

prinsip yang terkandung dalam pemikiran Ki Hajar Dewantara. Sedangkan penelitian yang akan diteliti memiliki fokus penelitian secara umum itu peran Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru.

3. Penelitian Eni Zakhanah yang berjudul “Penerapan Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Terhadap Kinerja Guru SMA”, penelitian ini merupakan artikel jurnal tahun 2022, menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian studi korelasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Ada pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap kinerja guru se-kapanewon Imogiri; 2) Ada pengaruh positif dan signifikan antara trilogi kepemimpinan Ki Hadjar dewantara pada aspek *Ing Ngarso Sung Tulodho* terhadap kinerja guru; 3) Ada pengaruh positif dan sangat signifikan antara trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara pada aspek *Ing Madya Mangun Karsa* terhadap kinerja guru; 4) Ada pengaruh positif dan signifikan antara trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara pada aspek *Tut Wuri Handayan* terhadap kinerja guru. Dari ketiga variabel bebas tersebut yang memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja guru adalah aspek *Ing Madya Mangun Karsa*.¹⁸ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada pendekatan penelitian dan desain penelitian. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian

¹⁸ Eni Zakhanah, “Penerapan Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Terhadap Kinerja Guru SMA,” *MMP: Media Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (June 2022): 22–34, <https://doi.org/10.30738/mmp.v5i1.12451>.

kuantitatif dengan desain penelitian studi korelasional. Sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian studi kasus.

4. Penelitian Imelda Indah Kusumastita yang berjudul “Implementasi Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk Tenaga Pendidik di Indonesia” penelitian ini merupakan artikel jurnal tahun 2020, menggunakan metode penelitian *library research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara sebagai pedoman bagi tenaga pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Trilogi Pendidikan tersebut yaitu Ing Ngarsa Sung Tuladha (di depan memberi teladan), Ing Madya Mangun Karsa (di tengah menciptakan peluang untuk berprakarsa), Tut Wuri Handayani (di belakang memberi dorongan).¹⁹ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada metode penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan desain *library research*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian kualitatif dengan desain studi kasus.
5. Penelitian Mahadin Saleh, Hasbid, dan Radhiah yang berjudul “*The Role of School Principals in Improving Teacher Competence at Madrasah Aliyah Negeri Palopo (Islamic Education Management Perspective)*”, penelitian ini merupakan artikel jurnal tahun 2020 dengan pendekatan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menemukan bahwa manajemen madrasah di

¹⁹ Imelda Indah Kusumastita, “Implementasi Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk Tenaga Pendidik di Indonesia,” *Reforma: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 9, no. 2 (2020): 104–13.

Madrasah Aliyah Negeri Palopo dapat dilihat dari peran kepala Madrasah Aliyah Negeri Palopo sebagai manajer dalam mengelola lembaga. Pola pendekatan kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah terhadap peningkatan kompetensi guru di Madrasah Aliyah negeri (MAN) Palopo adalah dengan menyusun program dan berkoordinasi dengan guru, aktif dalam pelatihan dan peningkatan pendidikan kualifikasi, melaksanakan kegiatan uji kompetensi guru, menerapkan budaya disiplin dengan memperketat kehadiran, memberikan motivasi kepada guru, dan mengaktifkan kegiatan organisasi guru.²⁰ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada lokasi penelitian dan fokus penelitian. Lokasi penelitian ini terletak di Madrasah Aliyah Negeri Palopo, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berlokasi di MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin. Serta fokus penelitian ini secara umum yaitu berfokus pada peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti memiliki fokus penelitian secara umum itu peran Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru.

Perbedaan signifikan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada fokus penelitian dan lokasi penelitian. Adapun fokus dan lokasi penelitian pada penelitian terdahulu

²⁰ Mahadin Saleh, Hasbi, and Radhiah, "The Role of School Principals in Improving Teacher Competence at Madrasah Aliyah Negeri Palopo (Islamic Education Management Perspective)," *Kontigensi: Scientific Journal of Management* 8, no. 2 (November 2020): 87–102, <https://doi.org/10.56457/jimk.v8i2.131>.

tersebut sebagai berikut: Konsep pemikiran George S. Counts dan Ki Hajar Dewantara sangat relevan diterapkan para pendidik agar dapat berperan optimal dalam mengembangkan kompetensi peserta didik di abad ke-21; Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara yang diterapkan pada pembelajaran yang berpusat pada siswa; Adanya pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara terhadap kinerja guru SMA se-kapanewon Imogiri; implementasi Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantarayang berfokus pada pendidik; dan pola kegiatan yang dilakukan Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus pada penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan untuk mempermudah dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam tesis ini, untuk memudahkan penyusunan, tesis ini dibagi menjadi beberapa bab yang dilengkapi dengan pembahasan-pembahasan yang dipaparkan secara sistematis, yaitu:

Bab I Pendahuluan. Berisi pendahuluan yang merupakan garis besar dari keseluruhan pola berpikir dan dituangkan dalam konteks yang jelas serta padat, serta membahas tentang urgensi dan tujuan penelitian yang akan diteliti. Dalam

bab ini memuat tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian secara teoritis dan praktis, definisi operasional, penelitian terdahulu dan sistematika penulisan.

Bab II Kajian Teori dan Kerangka Pikir. Kajian teori menyediakan landasan konseptual yang kuat memuat ulasan mendalam mengenai teori-teori yang relevan dengan topik penelitian dan kerangka pikir membantu mengarahkan penelitian dengan menggambarkan hubungan antar variabel. Dalam bab ini memuat tentang teori peran Kepala Madrasah yang memuat sub aspek Kepala Madrasah, gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, standar kualifikasi Kepala Madrasah, kompetensi Kepala Madrasah, fungsi kepemimpinan Kepala Madrasah, peran dan tugas utama Kepala Madrasah, dan peran Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru; Konsep Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara, yang memuat sub aspek *Ing Ngarso Sung Tulodho*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*; Pengembangan Kompetensi Guru, yang memuat sub aspek kompetensi guru, tujuan pengembangan kompetensi guru, dan strategi pengembangan kompetensi guru; dan peran Kepala Madrasah dalam penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk mengembangkan kompetensi guru yang memuat aspek saat Kepala Madrasah di depan atau *Ing Ngarso Sung Tulodho*, saat Kepala Madrasah di tengah atau *Ing Madya Mangun Karsa*, dan saat Kepala Madrasah di belakang atau *Tut Wuri Handayani*.

Bab III metode penelitian. Metode penelitian merupakan pedoman penting yang menjamin pelaksanaan penelitian secara sistematis, transparan,

dan etis, yang mencakup berbagai aspek yang mendukung perencanaan dan pelaksanaan penelitian secara terstruktur. Dalam bab ini membahas tentang jenis pendekatan dan desain penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, analisis data dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV Hasil Penelitian. Hasil penelitian menyediakan dasar yang kuat untuk analisis lebih lanjut dalam bagian pembahasan, di mana temuan akan diinterpretasikan dan didiskusikan dalam konteks yang lebih luas. Pada bab ini menjelaskan tentang gambaran lokasi penelitian yang meliputi sejarah berdiri dan perkembangan MAN Insan Cendekia Tanah Laut dan MAN 2 Kota Banjarmasin, letak geografis, lingkungan sosiologis, manajemen dan kepemimpinan, sumber daya manusia, personalia, kepeserta didikan, administrasi sekolah, sumber daya pendukung, sistem pendidikan dan output pendidikan. Kemudian, kegiatan yang mencerminkan penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru. Kemudian, deskripsi paparan data yang peneliti dapatkan dalam penelitian dan pembahasan tentang paparan data tentang penerapan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru.

Bab V penutup. Bagian ini merupakan bab terakhir dari tesis, didalamnya memuat tentang simpulan-simpulan hasil penelitian yang sudah dilakukan peneliti, kemudian dilanjutkan dengan saran-saran yang diberikan peneliti kepada semua pihak yang terkait dan berkepentingan terhadap hasil penelitian