



BUDAYA ORGANISASI BERBASIS AJARAN KI HADJAR DEWANTARA DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPERIBADIAN GURU

ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON KI HADJAR DEWANTARA'S TEACHINGS IN IMPROVING TEACHER PERSONALITY COMPETENCE

Reffi Ananda Darmawan¹, R. Siti Pupu Fauziah¹, Novi Maryani¹

^{1a}Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam dan Pendidikan Guru,
Universitas Djuanda

Korespondensi: Reffi Ananda Darmawan (reffi.ananda.123@gmail.com)

¹Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam dan Pendidikan Guru,
Universitas Djuanda

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi berbasis ajaran Ki Hadjar Dewantara dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Fokus kajian mencakup: pemahaman terhadap ajaran sistem among Ki Hadjar Dewantara, penerapan sistem among dalam budaya organisasi serta dampak budaya among terhadap kompetensi kepribadian guru. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (library research). Teknik triangulasi digunakan untuk memastikan kredibilitas data. Proses analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian naratif, dan penarikan kesimpulan. Sistem among yang dikenalkan oleh Ki Hadjar Dewantara merupakan pendekatan pendidikan berbasis kepemimpinan humanis yang menekankan kasih sayang, kebebasan yang bertanggung jawab, dan pendampingan. Nilai-nilainya tercermin dalam tiga semboyan: Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani, serta prinsip Asih, Asah, Asuh. Penerapan sistem among dalam budaya organisasi sekolah dapat dilakukan melalui integrasi dalam visi-misi, SOP pendidikan, pengembangan organisasi, dan evaluasi. Sistem ini berpengaruh terhadap penguatan kompetensi kepribadian guru, di antaranya: kejujuran dan keterbukaan, kebijaksanaan dalam menghadapi masalah, kepedulian dan tanggung jawab, serta menjadi teladan yang berintegritas.

Abstract

This study aims to analyze the role of organizational culture based on the teachings of Ki Hadjar Dewantara in improving teacher personality competency. The focus of the study includes: understanding the teachings of the among system of Ki Hadjar Dewantara, the application of the among system in organizational culture and the impact of the among culture on teacher personality competency. This type of research is descriptive qualitative with a library research approach. Triangulation techniques are used to ensure data credibility. The analysis process is carried out through data reduction, narrative presentation, and drawing conclusions. The among system introduced by Ki Hadjar Dewantara is an educational approach based on humanist leadership that emphasizes compassion, responsible freedom, and mentoring. Its values are reflected in three mottos: Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, and Tut Wuri Handayani, as well as the principles of Asih, Asah, Asuh. The application of the among system in school organizational culture can be done through integration in the vision-mission, educational SOP, organizational development, and evaluation. This system has an effect on strengthening teacher personality competency, including: honesty and openness, wisdom in dealing with problems, concern and responsibility, and being a role model with integrity.

Keywords: Among System, Teacher Personality Competence.

PENDAHULUAN

Dalam sebuah lembaga pendidikan diperlukan adanya sebuah sistem nilai yang disepakati sebagai identitas (ciri khas) yang mewarnai pola pikir, sikap, dan perilaku kolektif individu dalam lembaga tersebut. Kesepakatan akan sistem nilai yang kemudian berlanjut pada sebuah pembiasaan perilaku yang menjadi identitas organisasi itulah yang disebut dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan visi, misi, dan filosofi lembaga, serta menjadi landasan harmoni dan konsistensi dalam operasional dan interaksi antar individu (Sutrisno, 2019).

Ki Hadjar Dewantara sebagai tokoh pendidikan nasional menawarkan nilai-nilai luhur seperti Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani yang relevan sebagai dasar pembentukan budaya organisasi pendidikan (Dewantara, 1967). Nilai-nilai

ini, jika diterapkan secara konsisten, tidak hanya menciptakan iklim kerja yang harmonis, tetapi juga mendorong pengembangan kepribadian guru.

Namun, masih banyak institusi pendidikan yang belum optimal menerapkan nilai-nilai tersebut. Kesenjangan antara konsep dan praktik disebabkan oleh kurangnya pemahaman serta lemahnya komitmen dalam membangun budaya organisasi tersebut (Thaariq & Karima, 2023). Akibatnya, kompetensi kepribadian guru tidak berkembang secara maksimal.

Kurangnya kompetensi kepribadian guru masih menjadi permasalahan yang banyak ditemui di berbagai institusi pendidikan. Masih banyak ditemukan guru yang kurang mampu bekerja sama dan berkolaborasi dengan rekan sejawat, baik dalam merancang strategi pembelajaran maupun dalam menjalankan tugas administratif di sekolah. Beberapa guru cenderung bekerja secara individual tanpa melibatkan diskusi atau berbagi

pengalaman dengan sesama tenaga pendidik (Veirissa, 2021).

Selain itu, tidak sedikit guru yang lebih memilih membicarakan rekan sejawat di belakang daripada menyampaikan kritik atau masukan secara langsung. Kurangnya keterbukaan ini sering kali menimbulkan kesalahpahaman, persaingan tidak sehat, hingga saling menjatuhkan satu sama lain, yang pada akhirnya menghambat solidaritas dan kerja sama dalam lingkungan sekolah. (Afifah, Qomariyah, & Dkk, 2024).

Fenomena ini menunjukkan adanya krisis dalam budaya organisasi di lingkungan sekolah. Budaya organisasi seharusnya mampu mendorong nilai-nilai positif seperti keterbukaan, saling menghargai, kepercayaan, dan kerja sama tim (Utaminingsih, 2014). Namun, kenyataannya, banyak sekolah yang belum membentuk budaya sosial yang mendukung kolaborasi antar guru secara harmonis. Budaya kerja yang kaku, dan minimnya forum komunikasi yang sehat, menjadi faktor yang memperparah lemahnya hubungan sosial di antara pendidik. Ketika budaya organisasi di sekolah tidak mendukung perkembangan kepribadian yang sehat dan kolaboratif, maka guru pun kesulitan membangun relasi kerja yang solid (Pantow, Lestari, & Dkk, 2025).

Dampak dari kondisi internal yang tidak sehat, akhirnya akan berimbas pula pada peserta didik. Kurangnya kebersamaan dan kerja sama antar tenaga pendidik dapat berujung pada minimnya perhatian terhadap perkembangan siswa, baik dari segi akademik maupun karakter. Jika lingkungan pendidikan tidak mampu membangun budaya yang positif, keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran berkurang, motivasi belajar menurun dan pembentukan nilai-nilai moral menjadi terhambat (Kurnia, 2024). Akhirnya, sekolah gagal

menjalankan perannya sebagai institusi yang mencetak generasi yang berakhlak, cerdas, dan bertanggung jawab.

Situasi di atas memicu urgensi untuk mengkaji secara mendalam penerapan budaya organisasi berbasis ajaran Ki Hadjar Dewantara dalam institusi pendidikan. Dalam pelaksanaan pendidikan Ki Hadjar Dewantara menggunakan "sistem among". Penerapan sistem among dari Ki Hadjar Dewantara dapat menjadi solusi yang relevan. Sistem among tidak hanya menekankan kepemimpinan yang menuntun dan membimbing, tetapi juga menanamkan nilai kekeluargaan dan gotong royong dalam lingkungan pendidikan. Dalam sistem ini, hubungan antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya didasarkan pada rasa saling menghormati dan bekerja sama, bukan sekedar hubungan struktural hierarkis (Masitoh & Cahyani, 2020).

Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi berbasis ajaran Ki Hadjar Dewantara dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Dengan berfokus pada studi literatur, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman teoritis yang komprehensif sekaligus menjadi referensi bagi institusi pendidikan dalam membangun budaya organisasi yang lebih efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Denzin & Lincoln (1994) dalam (Anggito & Setiawan, 2019) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan dalam latar alamiah dengan tujuan menafsirkan fenomena yang terjadi melalui berbagai metode yang tersedia. Hal ini sejalan dengan pendapat Jane Richie dalam

(Harahap, 2020) yang mendefinisikan penelitian kualitatif adalah upaya menyajikan dunia sosial dari sudut pandang konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan individu yang diteliti. Sementara itu, (Sukmadinata, 2016) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, serta pemikiran individu atau kelompok.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang dibagi menjadi dua yaitu primer dan sekunder (Saragih & Elisabeth, 2020).

a. Sumber Data Primer

Sumber-sumber utama adalah buku/karangan asli Ki Hadjar Dewantara mengenai ajaran sistem Among, organisasi, dan kompetensi kepribadian guru.

b. Sumber Data Sekunder

Referensi tambahan seperti laporan penelitian, hasil kajian, atau publikasi lain yang mendukung pembahasan.

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data melalui studi literatur. Punaji Setyosari mendefinisikan studi literatur sebagai deskripsi atau uraian mengenai literatur yang relevan dengan topik penelitian (Setyosari, 2016). Kemudian menurut (Nazir, 1988), studi kepustakaan atau studi literatur merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai sumber seperti buku, literatur, catatan, dan laporan yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

Teknik analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.

Proses analisis ini mencakup beberapa tahap berikut:

1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, data dikumpulkan melalui metode observasi, wawancara, serta dokumentasi, atau kombinasi dari ketiganya (triangulasi) (Mekarisce, 2020). Dengan cara ini, peneliti dapat memperoleh berbagai informasi yang beragam dan komprehensif.

2. Reduksi Data

Data yang diperoleh biasanya cukup besar sehingga perlu dilakukan pencatatan yang teliti. Proses reduksi data melibatkan penyusunan ringkasan, pemilihan informasi yang relevan, serta fokus pada aspek-aspek penting. Penyederhanaan data ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas dan mempermudah tahap analisis selanjutnya.

3. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah menyajikannya dalam format yang lebih terstruktur agar lebih mudah dipahami dan dianalisis. Data yang telah disusun dapat ditampilkan dalam bentuk naratif atau visual untuk membantu peneliti mengidentifikasi pola, hubungan, serta tren yang muncul dari hasil penelitian.

4. Verifikasi Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan deskriptif yaitu kesimpulan dan verifikasi. Dari hasil penelitian tersebut, peneliti menarik kesimpulan yang akan menjawab rumusan masalah dan menjelaskan hasil penelitian yang telah ditulis.

Penelitian ini menerapkan teknik triangulasi untuk memastikan kredibilitas data. Triangulasi dalam konteks ini diartikan sebagai proses verifikasi data melalui berbagai sumber, metode, dan waktu yang berbeda (Mekarisce, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sistem Among Ki Hadjar Dewantara

1. Sistem Among dalam Pendidikan

Ki Hadjar Dewantara merupakan tokoh kebanggaan Indonesia yang berperan besar dalam pembentukan karakter bangsa dengan pendekatan yang berakar pada budaya Nusantara. Dalam dunia pendidikan, beliau menerapkan sistem among yang menempatkan peserta didik sebagai pusat proses pembelajaran. Sistem ini bertujuan mendidik anak-anak agar menjadi individu yang merdeka dalam hati, pikiran, dan tenaga. Dalam pendekatan ini, peran guru tidak hanya sebatas memberikan pengetahuan yang dianggap penting dan bermanfaat, tetapi juga membimbing siswa untuk mencari serta menerapkan ilmu secara mandiri demi kepentingan bersama. Pengetahuan yang diajarkan pun harus memiliki manfaat bagi kehidupan lahir maupun batin dalam kehidupan sosial (Zulfiati, 2018).

Metode pembelajaran yang dikembangkan oleh Ki Hadjar

Dewantara dikenal sebagai metode among. Metode ini memiliki makna menjaga keseimbangan kehidupan batin peserta didik dengan mendampingi serta mengarahkan mereka. Tidak hanya membiarkan perkembangan batin terjadi secara alami, tetapi juga memastikan bahwa kondisi batin peserta didik tetap dalam keadaan baik (Dewantara K. H., Bagian Pertama: Pendidikan, 2011). Berdasarkan prinsip ini, pendidik bertanggung jawab untuk mengembangkan peserta didik sesuai dengan karakter individu mereka serta lingkungan budaya setempat. Tujuannya adalah agar peserta didik mampu menguasai dirinya sendiri. Metode among menekankan pada pemeliharaan dan perhatian terhadap pertumbuhan anak, baik secara fisik maupun batin, sesuai dengan kodrat mereka (Mujito, 2014).

Menurut Ki Hadjar Dewantara, sistem among berlandaskan pada:

- a. Kemerdekaan, yaitu syarat untuk mengembangkan serta menggerakkan potensi lahir dan batin agar peserta didik dapat hidup mandiri.
- b. Kodrat alam, yaitu syarat untuk mendorong perkembangan dan pencapaian kemajuan secara optimal dan secepat mungkin (Dewantara H., 2009).

Ki Hadjar Dewantara mengemukakan bahwa lingkungan belajar terdiri dari tiga unsur utama yang disebut

Tri Pusat Pendidikan atau Tri Sentra Pendidikan, yaitu keluarga, paguron (sekolah), dan masyarakat (Dewantara K. H., Bagian Pertama: Pendidikan, 2011). Menurut beliau, keluarga merupakan pusat pendidikan pertama dan utama, karena di lingkungan keluargalah anak pertama kali belajar. Dalam keluarga, anak memperoleh dasar-dasar pendidikan, seperti pembentukan sikap, keterampilan dasar, serta pengetahuan awal, termasuk ajaran agama.

Ki Hadjar Dewantara, melalui sistem *among*, berupaya menciptakan alternatif terhadap sistem pendidikan yang otoriter dan menindas. Beliau menolak model pembelajaran yang mengandalkan perintah dan hukuman demi mencapai ketertiban, karena dianggap bertentangan dengan kodrat alam serta hakikat kemerdekaan setiap siswa. Sebagai gantinya, Ki Hadjar Dewantara menerapkan metode pembelajaran yang tertib dan damai, di mana siswa diberikan kebebasan untuk mengembangkan kreativitasnya, sehingga potensi dan bakat mereka dapat terlihat dengan jelas. Melalui pendekatan ini, sistem *among* mampu menumbuhkan rasa percaya diri, kemandirian, serta aktivitas siswa. Dalam proses pembelajarannya, siswa tidak hanya sekedar mengamati (*niteni*) apa yang diajarkan guru, tetapi juga memahami dan mencontoh

(*nirokke*) hingga memperoleh pemahaman yang lebih baik. Selanjutnya, mereka dapat mengembangkan ilmu yang telah diperoleh dengan menambah wawasan dan keterampilan baru (*nambahi*) (Indria, 2024).

Sistem *among* menempatkan peserta didik sebagai pusat pendidikan tanpa unsur paksaan. Menurut Ki Supriyoko, sistem ini lebih luas dibandingkan *student-centered learning* karena berlaku baik dalam maupun di luar pembelajaran. Prinsip utamanya adalah memberikan kebebasan kepada peserta didik untuk memahami informasi dan menyelesaikan masalah sesuai usianya. Dengan pendekatan ini, siswa didorong untuk berpikir kritis, menarik kesimpulan sendiri, serta tidak bergantung sepenuhnya pada guru atau buku (Indayanti, 2018).

Ki Hadjar Dewantara menggambarkan sistem *among* sebagai pendekatan di mana guru harus berpikir, merasakan, dan bersikap dengan bijaksana. Ia menekankan peran penting guru dalam membentuk karakter dan kualitas terbaik peserta didik. Sistem *Among* berlandaskan pada konsep *Asih*, *Asah*, dan *asuh*, yaitu pendidikan yang didasarkan pada kasih sayang, bimbingan, dan pembinaan. Dalam sistem ini, peserta didik diarahkan untuk mengembangkan daya cipta, rasa, dan karsa. Cipta berkaitan dengan proses berpikir dan bernalar, rasa

berhubungan dengan perasaan, sedangkan karsa mencerminkan niat serta tekad yang kuat. Ketiga aspek ini menghasilkan karya, yang merupakan wujud nyata dari pemikiran, perasaan, dan kehendak individu. Dengan demikian, penerapan sistem Among bertujuan menciptakan manusia unggul melalui pengembangan kecerdasan, kepekaan emosional, dan keteguhan dalam bertindak (Indayanti, 2018).

2. Sistem Among dalam Konteks Budaya Organisasi Sekolah

Budaya merupakan perpaduan antara cipta, karsa, dan karya manusia dalam kehidupan yang membentuk peradaban (Dewantara H. , 2009). Geert Hofstede memaknai budaya sebagai "mental program" yang mengarahkan respons individu terhadap lingkungannya, sehingga budaya tidak hanya tampak dalam perilaku, tetapi juga tertanam dalam sistem nilai dan keyakinan yang mengatur interaksi sosial (Mulyani, 2021). Dalam konteks organisasi, budaya atau budaya organisasi (*organizational culture*) adalah konfigurasi norma, nilai, keyakinan, dan cara bersikap yang membentuk karakter individu maupun kelompok dalam menyelesaikan persoalan (Asyari, 2017). Robbins menambahkan bahwa budaya organisasi membentuk perilaku, sementara organisasi itu sendiri adalah kumpulan individu yang bekerja sama secara sistematis untuk

mencapai tujuan bersama (Ambarwati, 2021).

Dalam lingkungan organisasi sekolah, Sistem Among—metode pendidikan khas Ki Hadjar Dewantara—menjadi relevan untuk diterapkan sebagai dasar pembentukan budaya. Makna "among" sendiri mencakup menjaga, membimbing, dan mendidik dengan kasih sayang (Sesfao, 2020). Dalam konteks organisasi, ini berarti membangun kerja sama yang harmonis dan saling mendukung. Filosofi kepemimpinan humanis Ki Hadjar Dewantara tercermin dalam prinsip Sistem among yang dirangkum dalam tiga semboyan: *Ing Ngarsa Sung Tuladha* (di depan memberi teladan), *Ing Madya Mangun Karsa* (di tengah membangun semangat), dan *Tut Wuri Handayani* (di belakang memberi dorongan) (Haryati, 2019).

Ing Ngarsa Sung Tuladha (Di Depan Memberi Teladan) berarti menekankan pentingnya keteladanan dalam organisasi. Semboyan ini mengajarkan untuk dapat menjadi contoh yang baik atau sebagai "*central figure*" (Ruth, Novia, & Surhayati, 2023). Idealnya, tidak hanya kepala sekolah yang menjadi contoh bagi guru, tetapi guru juga dapat menjadi teladan bagi rekan sejawat dan peserta didik. Profesionalisme, integritas, serta etika kerja yang baik harus menjadi nilai utama yang dijunjung bersama, sehingga

menciptakan budaya kerja yang disiplin dan penuh tanggung jawab.

Sementara itu, *Ing Madya Mangun Karsa* (di tengah-tengah membangun kemauan) menggarisbawahi peran aktif setiap individu dalam membangun semangat kolektif dan kerja sama. Dalam konteks sekolah, guru tidak hanya bekerja secara individual, tetapi juga harus mampu menjadi fasilitator yang mendorong motivasi di antara rekan sejawatnya. Dengan semangat kolaborasi, persaingan tidak sehat dapat diminimalisir, sehingga inovasi dalam pembelajaran dan pengelolaan sekolah lebih berkembang. Konsep ini menekankan pentingnya peran pendidik dalam membantu peserta didik untuk mengembangkan ide, gagasan, dan kreativitas (Ruth, Novia, & Surhayati, 2023).

Terakhir, *Tut Wuri Handayani* (di belakang memberi dorongan), menekankan pentingnya dukungan dan bimbingan yang berkelanjutan dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah maupun guru senior harus memberikan ruang bagi guru lainnya untuk berkembang, dengan tetap memberikan arahan yang konstruktif. Prinsip ini memberikan kepercayaan kepada anggota tim, sembari tetap mengarahkan mereka ke tujuan yang diharapkan (Dewantara K. H., Bagian Pertama: Pendidikan,

2011). Dalam organisasi yang sehat, setiap individu tidak hanya harus mampu memimpin dan bekerja sama, tetapi juga memberikan dukungan bagi rekan-rekannya. Tut Wuri Handayani mengajarkan bahwa pemimpin yang baik bukan hanya mereka yang berada di depan atau di tengah, tetapi juga yang mampu membimbing dari belakang, menciptakan lingkungan yang suportif dan mendorong pertumbuhan bersama (Nazula, Desy, & al, 2024).

Selain daripada tiga semboyan diatas, Ki Hadjar Dewantara juga mengembangkan prinsip *Asih, Asah, Asuh*, yang masih menjadi bagian dari Sistem Among. *Asih* yaitu kasih sayang, *Asah* yaitu mendidik dan *Asuh* yaitu mengasuh (Mertayasa, 2020).

Asih (Kasih Sayang) dalam budaya organisasi sekolah, hubungan antar pendidik harus didasarkan pada sikap saling menghargai, mendukung, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Jika guru-guru dapat saling memahami dan menghormati, maka konflik serta persaingan tidak sehat dapat diminimalisasi.

Asah (meningkatkan kemampuan). Budaya organisasi yang baik harus selalu memberikan ruang bagi pengembangan diri. Pelatihan, diskusi profesional, dan kolaborasi antar guru merupakan bentuk penerapan prinsip *Asah*, di mana

setiap individu diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya.

Lalu *Asuh* (Membimbing dan Melindungi), yaitu kepala sekolah dan guru senior memiliki tanggung jawab untuk membimbing guru yang lebih muda atau yang masih dalam tahap pengembangan. Sikap *Asuh* dalam budaya organisasi sekolah berarti menciptakan lingkungan yang tidak hanya mendorong prestasi, tetapi juga memberikan rasa aman dan dukungan bagi setiap anggota komunitas sekolah.

Prinsip *Ing Ngarso Sung Tuladha* harus dibarengi dengan *Asih* (kasih sayang). Ketika seorang individu mencerminkan kejujuran, kesabaran, dan integritas, harus juga dibarengi dengan penuh kasih dan ketulusan, dengan begitu maka atmosfer organisasi akan dipenuhi dengan rasa saling percaya dan penghormatan. Selain itu, anggota tidak hanya saling *Asah* (mencerdaskan) dengan berbagi wawasan dan pengalaman, tetapi juga harus menerapkan prinsip *Ing Madya Mangun Karsa*, yaitu memotivasi satu sama lain untuk bersama-sama mempergunakan pengetahuan dan keahliannya dan saling berkolaborasi untuk membangun kualitas pendidikan yang lebih baik. Sama juga dengan *Asuh* tidak hanya mengasuh anak dengan penuh perhatian, memelihara, dan mendidiknya, tetapi juga harus dibarengi dengan prinsip *Tut Wuri Handayani*, yaitu

mendorong setiap individu untuk berkembang lebih baik dari segi kepribadian maupun profesionalisme.

B. Strategi Penerapan Sistem Among dalam Budaya Organisasi di Sekolah

Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah memegang peran sentral sebagai pemimpin yang menentukan arah visi, nilai, dan budaya kerja. Ibarat orang tua dalam keluarga, kepala sekolah menurunkan sifat dan kebiasaan yang akan ditiru oleh guru dan staf (Dewantara, 2009). Untuk membentuk budaya organisasi yang efektif, kepala sekolah perlu memahami unsur-unsur budaya menurut (Schein, *Organizational culture and leadership*, 1985) yaitu: nilai inti (*core values*) sebagai pedoman perilaku; norma dan kebiasaan yang membentuk pola kerja; tokoh teladan (*heroes*) yang menginspirasi; jaringan komunikasi informal yang menyebarkan budaya; serta simbol-simbol organisasi yang mencerminkan identitas.

Agar prinsip among tidak hanya menjadi filosofi, tetapi benar-benar diterapkan secara berkelanjutan, nilai-nilainya perlu dijadikan bagian dari fondasi organisasi sekolah. Ini dapat dilakukan dengan memasukkan prinsip among ke dalam visi, misi, tujuan, kebijakan, dan program sekolah, serta dievaluasi secara berkala. Peran tokoh teladan dan komunikasi internal juga penting dalam memperkuat budaya organisasi yang berbasis nilai-nilai among (Purnomo, Nasution, & al, 2022).

1. Sistem Among dalam Visi Misi dan Tujuan Organisasi

Visi, misi, dan tujuan sekolah berfungsi sebagai arah pengembangan dan identitas organisasi (Hafizin & Herman, 2022). Untuk mengimplementasikan sistem among secara menyeluruh, prinsip *Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*, serta *Asih, Asah, Asuh* harus dijadikan nilai inti (*core values*) yang tertuang dalam visi dan misi sekolah.

Visi mencerminkan cita-cita jangka panjang sekolah, sedangkan misi adalah langkah strategis untuk mencapainya, dan tujuan menjabarkan hasil konkret dari implementasi misi tersebut (Imron, 2022). Misalnya, visi yang menekankan lingkungan inspiratif dan kolaboratif dapat diwujudkan lewat misi yang mendorong keteladanan, kreativitas, dan bimbingan sesuai prinsip among.

Implementasi sistem among dimulai dari hubungan harmonis antar anggota organisasi. Kepala sekolah berperan menanamkan nilai-nilai tersebut dalam lingkungan kerja, sehingga tercipta budaya saling mendukung dan membimbing. Budaya ini berdampak pada peningkatan kompetensi guru dan kualitas pengajaran, sekaligus membentuk karakter peserta didik.

Dalam praktiknya, visi dan misi ini menjadi dasar: 1)

perumusan strategi dan kebijakan sekolah. 2) peningkatan kualitas guru dan siswa. 3) peningkatan daya saing dan hasil akreditasi (Mulyasa, 2022.), (Mukti, 2018), (Sagala & Sos, 2016).

2. Sistem Among dalam SOP Sekolah

Dalam mencapai budaya organisasi bukan hanya menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk memastikan bahwa Sistem among benar-benar menjadi bagian dari budaya organisasi, sekolah harus mengadopsi nilai-nilai utama ke dalam bentuk peraturan atau Prosedur Operasional Standar (SOP). Dengan adanya SOP yang terstruktur, seluruh anggota organisasi sekolah dapat menjalankan peran dan tanggung jawab mereka (Ambarwati, 2021).

Dalam lingkup tenaga pendidik dan kependidikan, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) harus mencerminkan nilai-nilai fundamental dari Sistem among, yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani* serta konsep *Asih, Asah, dan Asuh*.

Salah satu aspek penting adalah SOP terkait interaksi dan komunikasi antar anggota sekolah. Sebagai contoh: setiap tenaga pendidik, staf, dan siswa diharuskan untuk membangun hubungan yang harmonis dengan menerapkan budaya Salam, Sapa, Senyum (3S) dalam keseharian.

Kebiasaan ini menjadi langkah awal dalam membentuk budaya berbasis sistem among. Kepala sekolah juga berperan sebagai fasilitator yang mendorong keterbukaan dan diskusi, bukan hanya sebagai otoritas yang mengontrol kebijakan. Dengan demikian, komunikasi yang diterapkan dalam organisasi sekolah tidak bersifat kaku dan hierarkis, tetapi lebih demokratis serta saling menghormati sesuai dengan prinsip among yang bersifat humanis.

Penerapan sistem among juga memerlukan SOP terkait pengembangan profesionalisme guru (Sutrisno, 2019). Tenaga pendidik diharuskan untuk mengikuti pelatihan berkala yang berorientasi pada metode pembelajaran berbasis among. Pelatihan ini bertujuan agar guru dapat membimbing siswa secara lebih personal, membangun kemandirian dalam belajar, serta tidak hanya mengedepankan evaluasi akademik, tetapi juga refleksi terhadap perkembangan karakter siswa. Forum diskusi rutin bagi guru juga perlu diadakan agar mereka dapat saling berbagi pengalaman dan menemukan solusi dari tantangan yang dihadapi dalam mengajar.

Dalam konteks pembelajaran, SOP juga harus mengatur bagaimana sistem among diterapkan dalam proses belajar-mengajar. Guru perlu mengadopsi peran sebagai

pendamping yang mendorong siswa untuk belajar dengan rasa ingin tahu yang tinggi, bukan sebagai figur yang sekedar memberi instruksi. Evaluasi pembelajaran pun harus lebih fleksibel, tidak hanya bergantung pada ujian tertulis, tetapi juga melalui asesmen berbasis proyek dan refleksi. Hal ini akan membantu siswa mengembangkan keterampilan berpikir kritis serta meningkatkan rasa tanggung jawab dalam proses belajar mereka.

Agar sistem among dapat diterapkan secara efektif, diperlukan SOP yang berkaitan dengan monitoring dan evaluasi budaya organisasi di sekolah. Supervisi berkala oleh manajemen sekolah menjadi langkah penting dalam menilai sejauh mana prinsip among telah diinternalisasi oleh tenaga pendidik dan staf. Forum refleksi bulanan juga dapat dijadikan sebagai ruang diskusi untuk membahas kendala serta mencari solusi dalam implementasi sistem ini (Cahyati & Adelia, 2024). Dengan adanya evaluasi berkala, kebijakan sekolah dapat terus diperbarui agar tetap relevan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan peserta didik. Melalui SOP yang sistematis dan berbasis nilai-nilai among, sekolah tidak hanya menjadi tempat transfer ilmu, tetapi juga lingkungan yang mendukung pengembangan

karakter serta hubungan sosial yang harmonis di lingkungan sekolah.

3. Sistem Among dalam Program Sekolah

Dalam upaya menginternalisasi nilai-nilai Sistem among ke dalam budaya organisasi sekolah, sekolah perlu membuat program yang dapat mengembangkan dan mendukung pada penerapan sistem among. Program yang diadakan dalam organisasi sekolah memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai dasar yang dianut sekolah (Deal & Kennedy, 1982).

Contoh konkritnya bisa dengan menerapkan mekanisme penghargaan bagi guru yang menjadi teladan dalam menerapkan sistem among. Penghargaan ini dapat berupa apresiasi dalam bentuk sertifikat, insentif, atau pengakuan dalam forum sekolah yang bertujuan untuk memotivasi tenaga pendidik agar lebih konsisten dalam menerapkan filosofi among. Penghargaan berguna untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan. Penghargaan juga dapat mendorong perilaku positif dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Cahyati & Adelia, 2024)

Selain itu, penerapan program mentoring atau pendampingan antara guru

senior dan guru baru menjadi strategi penting dalam menjaga keberlanjutan budaya among. Program mentoring adalah strategi pengembangan bakat di mana satu karyawan yang lebih berpengalaman melatih satu atau lebih karyawan yang kurang berpengalaman. Tujuannya adalah untuk mengembangkan hubungan antara mentor dan mentee, dengan berbagi keterampilan dan pengetahuan (Willbur, 1987). Guru senior dapat berbagi pengalaman dan memberikan bimbingan tentang menerapkan sistem among dalam berinteraksi dengan sesama anggota maupun siswa, dan proses pembelajaran (membangun lingkungan belajar yang kondusif). Melalui program ini, guru baru dapat dengan lebih cepat memahami nilai-nilai organisasi serta menyesuaikan diri dengan budaya sekolah yang berlandaskan prinsip among.

4. Sistem Among dalam Pelaksanaan Evaluasi

Integrasi filosofi among juga perlu diterapkan dalam sistem evaluasi kinerja guru. Evaluasi kerja berperan dalam mengukur kinerja karyawan dengan membandingkannya terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi ini, perusahaan dapat menilai pencapaian karyawan, mengidentifikasi aspek yang memerlukan perbaikan, serta mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kinerja

secara keseluruhan (Fauzi, 2020). Evaluasi kinerja guru tidak hanya menilai aspek akademik, tetapi juga bagaimana seorang guru mengimplementasikan nilai-nilai among dalam pembelajaran serta interaksinya dengan siswa dan rekan kerja. Hal ini bisa ditujukan untuk juga menyadarkan guru-guru dan staf dalam hal ini terkait kepribadiannya.

Penilaian kinerja guru dalam menerapkan nilai-nilai among sebaiknya dilakukan oleh beberapa pihak yang memiliki peran strategis dalam organisasi sekolah, agar hasilnya objektif dan komprehensif (Fauzi, 2020). Kepala Sekolah sebagai pemimpin tertinggi memiliki kewenangan untuk mengevaluasi guru, baik dari segi kompetensi pedagogik maupun penerapan nilai-nilai among. Kepala sekolah menilai bagaimana guru berperan sebagai panutan, membimbing siswa, dan memberikan dukungan bagi sesama tenaga pendidik (Heriyansyah, 2018). Pengawas sekolah dari dinas pendidikan juga berperan dalam supervisi berkala untuk memastikan penerapan sistem among dalam lingkungan sekolah melalui observasi kelas dan wawancara dengan guru serta siswa.

Selain Kepala Sekolah dan pengawas, tim penilai internal yang terdiri dari Wakil Kepala Sekolah, Koordinator Bidang

Akademik, serta guru senior dapat melakukan penilaian berbasis indikator tertentu yang disusun secara sistematis. Guru juga dapat dinilai oleh rekan sejawat melalui model *peer review*, untuk melihat sejauh mana mereka berperan dalam membangun budaya among di sekolah. Bahkan, siswa dapat memberikan umpan balik mengenai keteladanan guru dalam bersikap serta dukungan yang diberikan dalam pembelajaran (Fauzi, 2020).

5. Memelihara Budaya Among

Selanjutnya, pemimpin juga harus dapat menjaga budaya yang ada di organisasi. Untuk memelihara budaya dengan baik, terdapat beberapa langkah penting yang perlu dilakukan (Susanto, 1997):

a) Memberikan Dorongan

Pemimpin perusahaan harus selalu memberikan dorongan kepada manajer dan karyawan agar mereka dapat mengimplementasikan budaya perusahaan dalam setiap acara penting, terutama yang bersifat ritual (Susanto, 1997).

Kepala sekolah memiliki peran utama dalam menjaga dan memperkuat budaya organisasi. Kepala sekolah dapat mempertahankan budaya among dengan memberikan dorongan kepada guru melalui keterlibatan mereka dalam

kegiatan simbolis dan berbagai acara sekolah. Misalnya kegiatan simbolis adalah upacara bendera yang tidak hanya bertujuan untuk menanamkan nilai nasionalisme kepada siswa tetapi juga perlu dijadikan kesempatan untuk memperkuat budaya sistem among di kalangan tenaga pendidik dengan cara terus menggabungkan akan pentingnya prinsip sistem among diterapkan di kalangan guru dan staf guna kebaikan organisasi.

Selain dalam kegiatan simbolis sekolah dapat memberikan dorongan kepada anggotanya dengan menugaskan guru dalam kepanitiaan kegiatan besar, seperti peringatan Maulid Nabi dan *Study Tour*. Misalnya, dalam peringatan Maulid Nabi, kepala sekolah membentuk panitia yang terdiri dari guru-guru. Setiap guru diberikan tanggung jawab, seperti menyusun acara, membimbing siswa dalam lomba islami, atau mengisi kajian tentang keteladanan Rasulullah. Awalnya, mungkin ada beberapa guru yang kurang terbiasa bekerja sama, tetapi karena mereka harus mensukseskan acara ini bersama, komunikasi dan koordinasi akan terjalin secara alami. Seiring waktu,

interaksi ini membentuk kebiasaan kerja sama yang tidak hanya berlangsung dalam satu acara, tetapi juga dalam keseharian mereka di sekolah.

Begitu juga dalam *Study Tour* misalnya, Kepala Sekolah dapat menugaskan guru untuk menjadi pendamping siswa dengan tanggung jawab berbeda, seperti mengelola keberangkatan, mendampingi kelompok siswa, atau bertanggung jawab atas dokumentasi kegiatan. Dalam situasi ini, guru tidak bisa bekerja sendiri, mereka harus berkomunikasi dan berkoordinasi dengan rekan sejawatnya untuk memastikan keamanan dan kenyamanan siswa selama perjalanan. Proses ini memaksa guru untuk saling bekerja sama, yang pada akhirnya akan menjadi pola kerja yang terbawa dalam interaksi sehari-hari di sekolah. Kepala Sekolah harus paham betul terkait adanya *circle* pertemanan. Guru-guru biasanya memiliki atau membuat lingkungan pertemanan dan membatasi interaksi dengan guru lain yang bukan *circle*-nya. Tentu kurangnya komunikasi secara menyeluruh dapat berpengaruh pada kualitas

organisasi sekolah tersebut (Hermanto, Azizah, & al, 2023).

Sudah sepatutnya dalam pembuatan anggota kepanitiaan, perlu adanya keberagaman dari berbagai kelompok guru agar tercipta komunikasi yang lebih luas dan efektif. Dengan melibatkan guru dari berbagai circle, dapat meningkatkan kolaborasi, memperkaya ide, serta memperkuat sinergi dalam menjalankan program sekolah. Hal ini juga dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif dan harmonis, sehingga berdampak positif pada kualitas organisasi sekolah secara keseluruhan.

Pendekatan ini mirip dengan bagaimana Nabi Muhammad membangun persaudaraan antara Muhajirin dan Anshar di Madinah. Dengan memberikan mereka peran dan tanggung jawab dalam kehidupan sosial serta ekonomi, Rasulullah menciptakan lingkungan yang mendorong interaksi dan kerja sama (Amirudin, 2018). Adanya keterlibatan aktif dalam tugas bersama, akhirnya mereka saling memahami dan mendukung satu sama lain. Dengan menerapkan metode ini, kepala sekolah tidak hanya

sekedar memberi motivasi kepada guru dalam bentuk kata-kata, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana budaya among bisa berkembang melalui praktik nyata. Ketika kerja sama menjadi kebiasaan, maka nilai-nilai *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso*, dan *Tut Wuri Handayani* akan semakin tertanam dalam kehidupan sekolah.

b) Menjadi Teladan

Pemimpin perusahaan harus menjadi teladan, di mana pemimpin berperan sebagai figur sentral. Hal ini juga berlaku bagi para manajer perusahaan sebagai pemimpin unit kerja, juga berperan sebagai figur sentral bagi tim yang dipimpinnya (Susanto, 1997).

Dalam organisasi sekolah, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah serta Koordinator Bidang tertentu harus menjadi teladan bagi seluruh tenaga pendidik dalam menerapkan budaya organisasi. Sebagai *figur sentral*, kepala sekolah harus menunjukkan sikap disiplin, profesionalisme, dan integritas dalam menjalankan tugasnya. Misalnya, jika kepala sekolah menginginkan budaya disiplin diterapkan oleh seluruh guru, maka ia harus

datang tepat waktu setiap hari, mengikuti aturan yang berlaku, dan tidak memberikan toleransi terhadap keterlambatan yang tidak beralasan. Dengan begitu, tenaga pendidik lainnya akan merasa dan terdorong untuk mencontoh perilaku tersebut.

John Locke dalam (Dewantara H. , 2009) mengatakan: bahwa pengalaman harus menjadi pokok pengetahuan (*empirich*). Jangan hanya teori yang didahulukan. Maka jika kepemimpinan ingin bawahannya menerapkan budaya berbasis Sistem Among harus tercermin dalam dirinya dan dapat dirasakan langsung oleh tiap-tiap anggota.

c) Memberikan Bimbingan

Pemimpin perusahaan dan para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki subkultur tertentu dapat memahami dan menoleransi kelompok lain dengan subkultur yang berbeda. Selain itu, mereka juga berupaya untuk membantu kelompok tersebut dalam memecahkan masalah yang dihadapi (Susanto, 1997).

Dalam lingkungan sekolah, para pemimpin—seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan koordinator bidang—berperan dalam

membimbing guru serta staf untuk memahami dan menghargai perbedaan cara kerja, pendekatan pedagogis, dan latar belakang yang beragam. Melalui sistem among, bimbingan ini diberikan dengan pendekatan yang menekankan kasih sayang (*Asih*), pembelajaran bersama (*Asah*), dan pembinaan (*Asuh*). Kepala sekolah tidak hanya menjadi pemegang otoritas, tetapi juga menjadi sosok yang mampu menumbuhkan rasa toleransi dan kerja sama dengan memberikan ruang diskusi serta memfasilitasi forum berbagi pengalaman. Dengan cara ini, setiap individu dalam organisasi sekolah tidak merasa diasingkan atau dipaksakan mengikuti pola tertentu, melainkan diajak untuk berkolaborasi secara alami dalam suasana yang saling menghargai.

d) Memberi Penekanan

Pemimpin perusahaan dan para manajernya secara terus-menerus memberikan penjelasan dan menekankan bahwa perusahaan yang mereka miliki akan semakin berkembang dan kuat karena dibangun atas keberagaman subkultur yang ada di dalamnya (Susanto, 1997). Pemimpin sekolah harus terus-menerus menanamkan

kesadaran bahwa sekolah yang berkembang adalah sekolah yang mampu mengakomodasi dan memanfaatkan berbagai perspektif.

C. Dampak Budaya Among Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru

Sistem among jika diterapkan dalam budaya organisasi sekolah memiliki dampak terhadap kompetensi kepribadian guru. Berikut adalah beberapa kompetensi kepribadian guru yang meningkat melalui sistem among:

1. Pribadi yang Jujur dan Terbuka

Budaya organisasi berbasis sistem among membentuk pribadi guru yang jujur dan terbuka melalui interaksi yang hangat dan penuh rasa saling menghargai. Dengan *prinsip Ing Madya Mangun Karsa*, kepala sekolah hadir sebagai pembimbing yang memberi teladan, mendorong keterbukaan dalam komunikasi dan refleksi bersama. Lingkungan kerja menjadi ruang aman untuk berbagi tantangan dan solusi, membentuk budaya transparansi yang tidak hanya berpengaruh dalam hubungan antar guru, tetapi juga dalam pendekatan pengajaran yang humanis. Guru menjadi lebih terbuka dalam membimbing peserta didik secara menyeluruh, memperhatikan aspek karakter dan potensi individu, serta mendorong interaksi yang nyaman dan penuh kepercayaan.

2. Menumbuhkan Kebijakan dalam Menghadapi Masalah

Melalui nilai-nilai *Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani*, sistem among menumbuhkan sikap bijaksana dalam menghadapi persoalan. Guru terbiasa menyelesaikan konflik dengan musyawarah dan mempertimbangkan etika profesional. Pendekatan kolektif dalam pemecahan masalah menghindarkan sikap impulsif dan mendorong dialog terbuka dalam pengambilan keputusan. Dalam praktik mengajar, guru juga lebih fleksibel dan empatik, menyesuaikan pendekatan sesuai kebutuhan siswa, serta mengedepankan pertumbuhan karakter dan tanggung jawab peserta didik.

Dengan demikian, sistem among bukan hanya menjadi pendekatan dalam manajemen sekolah, tetapi juga membentuk kepribadian guru yang lebih utuh dan reflektif, baik dalam hubungan kerja maupun dalam proses pembelajaran.

3. Peduli dan Tanggung jawab

Dalam sistem among, kepedulian dan tanggung jawab guru bukan hanya nilai tambahan, melainkan bagian integral dari budaya kerja. Nilai-nilai seperti *Ing Ngarsa Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani* mendorong guru untuk tidak hanya menjalankan tugas individu, tetapi juga berperan aktif dalam

menciptakan lingkungan yang suportif bagi siswa, rekan kerja, dan sekolah secara keseluruhan (Indayanti, 2018). Budaya among menumbuhkan sikap saling membantu dan kolaboratif. Guru terdorong untuk merespons tantangan yang dihadapi sejawat secara proaktif, bukan pasif. Rasa tanggung jawab pun meluas, tidak hanya pada aspek pembelajaran, tetapi juga terhadap kesejahteraan siswa dan kelancaran tugas administratif. Kesadaran bahwa setiap tindakan memiliki dampak sosial menjadi pemicu utama tumbuhnya kepedulian dan tanggung jawab yang tulus (Suryana & Muhtar, 2022).

4. Menjadi Teladanan yang Berintegritas

Sistem among membentuk karakter guru melalui pendekatan nilai dan teladan. Prinsip *Ing Ngarsa Sung Tuladha* menuntut guru menjadi contoh yang nyata dalam etika kerja dan moralitas. Integritas bukan sekedar slogan, tetapi tercermin dalam konsistensi antara apa yang diajarkan dan yang dilakukan sehari-hari.

Lingkungan kerja yang egaliter dalam budaya among juga mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur, baik antar guru maupun dengan pimpinan (Hermawan, 2018). Nilai-nilai Cipta, Rasa, dan Karsa semakin memperkuat keteladanan ini: Cipta mendorong kreativitas dan solusi, Rasa menumbuhkan

empati dan kesadaran sosial, dan Karsa membangun inisiatif serta kedisiplinan internal (Thaariq & Karima, 2023). Hasilnya, guru tak hanya berintegritas dalam peran profesional, tetapi juga menjadi figur panutan dalam komunitas pendidikan.

KESIMPULAN

Sistem among sebagai warisan pemikiran Ki Hadjar Dewantara bukan hanya metode pendidikan, tetapi juga fondasi dalam membentuk budaya organisasi sekolah yang humanis dan partisipatif. Dengan menjadikan peserta didik sebagai pusat dan menekankan kasih sayang (*Asih*), pendidikan (*Asah*), serta pengasuhan (*Asuh*), sistem ini membangun interaksi yang dilandasi rasa hormat, tanggung jawab, dan kerja sama.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat vital dalam menginternalisasi nilai-nilai Among ke dalam visi, misi, dan kebijakan organisasi. Prinsip *Ing Ngarso Sung Tuladha*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani* perlu diwujudkan melalui norma perilaku, program kerja, hingga mekanisme evaluasi. Dengan dukungan komunikasi internal dan keteladanan, sistem ini memperkuat kompetensi kepribadian guru—seperti kejujuran, kepedulian, tanggung jawab, keteladanan, dan integritas.

Peningkatan kompetensi kepribadian guru tersebut pada akhirnya berdampak langsung terhadap terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan selaras. Dengan demikian, sistem among yang dianut akan

membantu menguatkan delapan indikator budaya organisasi, yaitu: nilai dan keyakinan, kepemimpinan, perilaku dan sikap karyawan, komunikasi internal, ritual dan tradisi, penghargaan dan pengakuan, struktur organisasi, serta lingkungan kerja fisik. Nilai-nilai luhur dalam sistem among berperan dalam menanamkan prinsip kemanusiaan, keteladanan, dan kolaborasi yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, S. N., Qomariyah, S., & Dkk. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Sukabumi. *Mutiara: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 2(4), 158-181.
- Ambarwati, A. (2021). *Perilaku dan teori organisasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Amirudin, M. F. (2018). Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi). *El-Ghiroh: Jurnal Studi Keislaman*, 15(2), 1-16.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Asyari, M. N. (2017). HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN DISIPLIN KERJA GURU DI SMP NEGERI 5 PERCUT SEI TUAN. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(3), 545-554.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14-14.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Dewantara, H. (2009). *Menuju Manusia Merdeka*. Yogyakarta: Leutika.
- Dewantara, K. H. (1967). *Ki Hadjar Dewantara*. Jogjakarta: Majelis Leluhur Taman Siswa.
- Dewantara, K. H. (2011). *Bagian Pertama: Pendidikan*. Yogyakarta: Yayasan Persatuan Taman Siswa.
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga university press.
- Harahap, N. (2020). Penelitian kualitatif.
- Haryati, S. (2019). Pemikiran pendidikan Ki Hadjar Dewantara: Studi tentang sistem among dalam proses pendidikan. *Uwais Inspirasi Indonesia*.
- Heriyansyah, H. (2018). Guru Adalah Manajer Sesungguhnya Di Sekolah. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(01).
- Hermanto, F. M., Azizah, N., & al, e. (2023). THE IMPACT OF FRIENDSHIP CIRCLE ON STUDENT LEARNING PROCESS: Dampak Lingkaran Pertemanan Terhadap Proses Belajar Mahasiswa. *The Indonesian Journal of Social Studies*, 6(2), 102-114.
- Indayanti, I. & (2018). Konsep Pembelajaran Berbasis Sistem

- Among Dalam Penanaman Pendidikan Karakter Siswa (Telaah Pemikiran Ki Hadjar Dewantara) . (*Doctoral dissertation, IAIN CURUP*).
- Indria, T. (2024). Model Pendekatan Taman Indria Ki Hadjar Dewantara dan Implementasinya dalam Pendidikan Anak Usia Dini. *Murhum : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*.
- Kurnia, N. (2024). Transformasi Budaya Sekolah Melalui Pendidikan Karakter: Studi Kasus Pencegahan Bullying di SMA N 2 Batu Ampar. . *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa (JPPK)*, 1(01), 22-31.
- Masitoh, S., & Cahyani, F. (2020). Penerapan sistem among dalam proses pendidikan suatu upaya mengembangkan kompetensi guru. . *Kwangsan*, 8(1), 332-453.
- Mekarisce, A. A. (2020). teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian kualitatif di bidang kesehatan masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145-151.
- Mertayasa, I. K. (2020). Tat Twam Asi: Landasan Moral Untuk Saling Asah, Asih Dan Asuh. *Jayapangus Press Books*, 85-100.
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1), , 71-90.
- Mulyani, E. S. (2021). Pengembang Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan. *EL WAHDAH*, 2(2), 1-11.
- Mulyasa, H. E. (2022.). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. . Bumi Aksara.
- Nazir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nazula, Desy, & al, e. (2024). Peran Kepemimpinan Transformatif Ki Hadjar Dewantara dalam Pengembangan Madrasah Unggul: Sebuah Kajian Literatur. *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management*, 4(01), 75-87.
- Oktavianti, N., Sutrisno, S., & Putrawan, B. K. (2022). Kolaborasi Sistem Among dengan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Kristen. *Kolaborasi Sistem Among dengan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Kristen. SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 3(2), 68-92.
- Pantow, D. P., Lestari, D., & Dkk. (2025). *Kepemimpinan Inspirasional Berbasis SEL (Social Emotional Learning)*. Indonesia Emas Group.
- Purnomo, A. H., Nasution, D. R., & al, e. (2022). Evaluasi program pendidikan. . *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(3), , 2235-2241.
- Ruth, B., Novia, R., & Surhayati, H. (2023). Perspektif semboyan pendidikan ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani dalam kurikulum merdeka. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 6(4), 3673-3678.
- Sagala, H. S., & Sos, S. (2016). *Memahami organisasi pendidikan: Budaya dan*

- reinventing, organisasi pendidikan*. Prenada Media.
- Saragih, R., & Elisabeth, D. M. (2020). Kewirausahaan Sosial Dibalik Pandemi Covid-19: Penelusuran Profil dan Strategi Bertahan. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 47-56.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sesfao, M. (2020). Perbandingan Pemikiran Pendidikan Paulo Freire Dengan Ajaran Tamansiswa Dalam Implementasi Merdeka Belajar.
- Setyosari, H. P. (2016). *Metode penelitian pendidikan & pengembangan*. Prenada Media.
- Supianti, R., Nuzuar, N., & Amin, M. (2022). Strategi Orang Tua Dalam Menanamkan Karakter Jujur Pada Remaja (Studi Pada Orang Tua Remaja di Desa Muara Batang Empu Kecamatan Karang Jaya Kabupaten Musi Rawas Utara) . (*Doctoral dissertation, IAIN Curup*).
- Suryana, C., & Muhtar, T. (2022). Implementasi konsep pendidikan karakter Ki Hadjar Dewantara di sekolah dasar pada era digital. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6117-6131.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Syafitri, I. I., Halimahturrafiah, N., & al, e. (2023). Merumuskan Visi dan Misi pada Pendidikan Dasar dalam Mencapai Tujuan Pendidikan di Indonesia. . *Aulad: Journal on Early Childhood*, 6(2), 234-243.
- Thaariq, Z. Z., & Karima, U. (2023). Menelisik Pemikiran Ki Hadjar Dewantara dalam Konteks Pembelajaran Abad 21: Sebuah Renungan dan Inspirasi. *Foundasia*, 14(2), 20-36.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku organisasi: Kajian teoritik & empirik terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Veirissa, A. H. (2021). kualitas guru di Indonesia. In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (Vol. 4, No. 1, pp. 267-272)*.
- Wijayanti, D., & Praheto, B. E. (2020). Eksplorasi Penerapan Sistem Among Ki Hadjar Dewantara Melalui Pendekatan Pluralistik Dalam Pengelolaan Kelas Di Sd Negeri Timuran Yogyakarta. *Taman Cendekia: Jurnal Pendidikan Ke-SD-An*, 4(1), 388-396.
- Willbur, J. (1987). Does mentoring breed success. *Training and Development Journal*, 41(11), 38-41.