

# Implementasi Etika Jawa dalam Praktik Kepemimpinan Sekolah

## Implementations of Javanese Ethics in School Leadership Practices

diterima: 19-05-2025, disetujui: 18-06-2025, diterbitkan: 30 Juni 2025

doi: 10.24832/jpnk.v10i1.5873

**Timmy Ardian Roring, Marselius Sampe Tondok**

Fakultas Psikologi Universitas Surabaya – Indonesia

Email: s154223505@student.ubaya.ac.id

**Abstract:** *Harmony and respect are essential principles of Javanese ethics that play an essential role in maintaining social unity within Javanese communities. Within the traditionally hierarchical structure of Javanese society, leaders, including school principals as heads of educational institutions, are expected to represent these ethical values in their leadership practices. This research explores how Javanese ethical values affect the leadership styles of school principals. Using a qualitative phenomenological approach, data were collected through semi-structured in-depth interviews with three Javanese principals who have experience leading schools. The data were analysed using Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). The results show that principals implement Javanese ethical values by: (1) engaging socially with their teams, (2) actively participating in collective tasks, (3) listening to team input, (4) practicing asah, asih, asuh (guiding, loving, nurturing), (5) providing private corrective feedback, and (6) upholding tradition by acting as protective and nurturing leaders. These leadership behaviors reflect the ideal traits of a Javanese leader as described in the Hastabrata philosophy and align with universal characteristics of democratic and transformational leadership. This research concludes that in leadership practices, school principals employ a participatory and humanistic leadership style that is in line with the principles of Javanese tradition and universal leadership style.*

**Keywords:** *Javanese ethics, school leadership, hastabrata, cultural values*

**Abstrak:** *Kerukunan dan sikap hormat adalah kaidah dasar etika Jawa yang merupakan kunci untuk mewujudkan harmoni dalam kehidupan bermasyarakat orang Jawa. Di tengah tatanan sosial Jawa yang identik dengan hierarki, para pemimpin dalam masyarakat Jawa berupaya untuk menerapkan nilai dasar etika Jawa tersebut saat menjalankan peran mereka, termasuk kepala sekolah sebagai pemimpin unit satuan pendidikan. Penelitian ini bertujuan menggali bagaimana etika Jawa mewarnai gaya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif-fenomenologi. Pengambilan data melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan terhadap tiga partisipan yang kesemuanya adalah orang Jawa dan memiliki pengalaman memimpin sekolah. Analisis data dengan pendekatan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) menunjukkan bahwa kepala sekolah mengimplementasikan nilai/kaidah dasar etika Jawa dengan cara (1) mau berbaaur dengan timnya, (2) tidak segan untuk ikut bergotong*

*royong bersama timnya, (3) bersedia mendengarkan aspirasi timnya, (4) menerapkan sikap asah, asih, asuh, (5) menegur secara empat mata, dan (6) menjunjung (nilai) tradisi dengan menjadi figur yang mengayomi. Perilaku kepemimpinan tersebut mencerminkan sifat ideal pemimpin Jawa sebagaimana diuraikan dalam falsafah Hastabrata, serta selaras dengan ciri universal kepemimpinan yang demokratis dan transformasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam praktik kepemimpinan, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan humanis yang sejalan dengan prinsip adat Jawa dan gaya kepemimpinan universal.*

**Kata kunci:** *etika jawa, kepemimpinan sekolah, hastabrata, nilai budaya*

## **PENDAHULUAN**

Sekolah sebagai sebuah organisasi yang memberikan layanan pendidikan merupakan bagian penting dan tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Secara umum, pengelolaan sekolah-sekolah di Indonesia merupakan struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah (Republik Indonesia, 2019). Kepala sekolah tidak hanya mendapat mandat untuk mengoptimalisasi layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan memfasilitasi perkembangan peserta didik, tetapi juga dituntut untuk bisa memimpin dan memantik sinergi di antara tenaga-tenaga kependidikan yang secara struktural berada di bawahnya, mulai dari para wakil kepala sekolah, guru, pustakawan, hingga staf tata usaha (Republik Indonesia, 2019; Republik Indonesia, 2021).

Kepala sekolah yang melaksanakan tugasnya dengan baik akan menciptakan iklim organisasi yang positif dan proses belajar-mengajar yang efektif. Dengan demikian, kedua hal ini akan berkontribusi dalam membentuk peserta didik yang berprestasi (Mohajeran & Ghaleei, 2008). Faktor yang menentukan keberhasilan kepala sekolah dipengaruhi oleh antara lain karakteristik, kompetensi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam melaksanakan perannya, pemimpin organisasi memiliki gaya kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan merujuk pada praktik yang diterapkan secara sadar dan dengan maksud yang jelas oleh pemimpin untuk membangun pengaruhnya di dalam organisasi tempatnya berwenang (Gandolfi & Stone, 2018).

Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kepribadian, kompetensi, kepercayaan diri, optimisme, kemampuan memengaruhi, integritas, pola berpikir, hingga *value* atau nilai yang dipegang teguh (Yukl, 2013). Nilai yang dipegang teguh merujuk pada pedoman moral yang telah terinternalisasi dan mengakar kuat pada individu (Yukl, 2013). Nilai-nilai yang dimaksudkan merupakan manifestasi budaya yang diwariskan turun-temurun dalam kelompok masyarakat tertentu, atau dengan kata lain, memiliki akar dan muatan budaya yang kuat (*cultural antecedents*) (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002; Byrne & Bradley, 2007). Gaya atau praktik kepemimpinan yang sarat akan nilai dengan pengaruh budaya yang kental dikenal dengan istilah *culturally endorsed implicit leadership* (Stephan & Pathak, 2016;

House *et al.*, 2002). Terkait dengan hal ini, penelitian Arun, Gedik, Okun, & Sen, (2021) menjelaskan bahwa nilai-nilai yang sarat akan muatan budaya lebih memengaruhi praktik kepemimpinan pada negara-negara Asia dibandingkan pada negara-negara Barat.

Di Jepang misalnya, terdapat praktik kepemimpinan *Mikoshi* yang diadaptasi dari tradisi mengarak miniatur kuil Shinto saat festival (Maresa & Soeling, 2019). Terinspirasi dari tradisi yang penuh kebersamaan dan kesatuan tersebut, banyak organisasi Jepang yang memilih praktik kepemimpinan partisipatif atau demokratis dengan dilandasi oleh prinsip *ba* (keterbukaan) dan *nemawashi* (komunikasi dua arah untuk mencapai konsensus) (Maresa & Soeling, 2019; Mujtaba & Isomura, 2012). Di Cina, praktik kepemimpinan berbasis nilai-nilai konfusianisme masih banyak dijumpai di berbagai organisasi (Cheng, 2011). Sementara itu, praktik kepemimpinan di Thailand berassaskan pada *bunghun* atau perilaku-perilaku yang sarat akan kebajikan (Yamklinfung & Nishio, 1998). Bagaimana dengan di Indonesia yang juga termasuk negara Asia?

Hofstede dan Hofstede (2005) menjabarkan bahwa budaya terbagi dalam berbagai tingkatan, dua di antaranya adalah *ethnic-level culture* atau budaya yang dianut oleh sekelompok suku atau etnis, dan *regional-level culture* atau budaya yang dianut oleh sekelompok manusia dalam kawasan tertentu. Indonesia merupakan negara dengan tingkat keberagaman suku yang tinggi dan terdiri dari puluhan provinsi. Karakteristik ini tentu saja kaya akan *ethnic-level culture* dan *regional-level culture*.

Merujuk pada data yang dilaporkan Badan Pusat Statistik Indonesia (BPS, 2024) penduduk Indonesia terdiri lebih dari 1.200 suku bangsa yang tersebar ke dalam 17.001 pulau. Selain menjadi bukti akan keberagaman dan kekayaan demografis Indonesia, data ini juga mengindikasikan betapa besar potensi *ethnic-level culture* atau *regional-level culture* dalam memberi warna pada gaya atau praktik kepemimpinan organisasi. Salah satu buktinya adalah praktik kepemimpinan ala Sumba Timur (Lepir & Ismanto, 2024).

Di Sumba Timur, ada sebuah petuah yang berbunyi, '*mbeni mbuhangu; hangga opang*', yang berarti 'Memarahi didasarkan kasih; Menghardik dengan tujuan untuk menuntun'. Dalam praktik kepemimpinan organisasi, petuah yang telah menjadi warisan budaya ini dipelihara meskipun pemimpin bersikap keras dalam menegur bawahan. Praktik kepemimpinan tersebut dilakukan atas dasar kasih dan dimaksudkan untuk menuntun ke arah yang benar, bukan untuk menyerang harga diri bawahan (Lepir & Ismanto, 2024). Lebih lanjut Lepir dan Ismanto menjelaskan ajaran lain khas Sumba Timur adalah '*ina rendi; ama manu*', yang berarti 'induk bebek; bapak ayam', yang dimanifestasikan ke dalam praktik kepemimpinan dengan menjunjung tinggi semangat rela berkorban bagi bawahan dan tak kenal lelah memberdayakan mereka. Oleh karena itu, secara umum figur pemimpin ideal di Sumba Timur adalah pribadi yang mengayomi

Contoh lain praktik kepemimpinan yang begitu dipengaruhi oleh nilai budaya

dapat dijumpai di kalangan suku Jawa. Sebagai penduduk mayoritas di Indonesia (BPS, 2024), nilai-nilai budaya Jawa memberi warna tersendiri dalam kepemimpinan berbagai organisasi. Dua nilai khas Jawa yang sudah sering digali eksistensinya dalam kehidupan berorganisasi adalah *ewuh pakewuh* (Tondok & Widayati, 2024; Rozai, 2019; Frinaldi & Embi, 2014). *Ewuh pakewuh* merujuk pada sikap yang mengedepankan rasa sungkan sebagai bentuk perilaku menghormati atasan, dan *andhap asor* (Santoso, 2016), yang merujuk pada sikap merendahkan diri sebagai wujud *ngajeni* (menghormati) orang lain. Berbicara tentang kepemimpinan, falsafah Jawa *Hastabrata* kerap kali dirujuk menjadi acuan mengenai bagaimana pemimpin Jawa harus bersikap dan berperilaku.

Dalam praktik kepemimpinan Jawa, *Hastabrata* merujuk pada delapan karakter ideal seorang pemimpin (Taufiqurrahman, 2020). *Hastabrata* diwariskan secara turun-temurun melalui cerita perwayangan (Mudjiharto, 2012). Kedelapan karakter ideal pemimpin yang dimuat dalam *Hastabrata* ini diajarkan dengan menggunakan analogi yang berbasis pada elemen atau unsur alam (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019; Mudjiharto, 2012). Mensintesis penjabaran Taufiqurrahman (2020), Kurniawan (2019) dan Mudjiharto (2012), Tabel 1 adalah penjelasan mendetail mengenai delapan karakter pemimpin ideal menurut falsafah *Hastabrata*.

Tabel 1 *Hastabrata* – 8 Karakter Ideal Pemimpin Jawa

No	Analogi Karakter Pemimpin Ideal	Implementasi Nyata
1	<i>Surya / Baskara</i> (Matahari)	Pemimpin harus menjadi cahaya dengan membangkitkan semangat, memberi motivasi, dan memberdayakan orang yang dipimpin secara adil dan merata
2	<i>Kisma</i> (Bumi/Tanah)	Pemimpin harus tangguh, konsisten, murah hati, dan tak segan memberi konsekuensi pada mereka yang pantas mendapatkannya
3	<i>Maruta / Samirana</i> (Angin)	Pemimpin menjangkau bawahan ketika dibutuhkan, dekat dengan mereka, serta mendengarkan aspirasi mereka
4	<i>Dahana</i> (Api)	Pemimpin menunjukkan sikap berani, tegas, siap mengambil resiko, dan mau berkorban
5	<i>Tirta</i> (Air)	Pemimpin bisa beradaptasi dan berupaya memahami berbagai macam situasi, kondisi, dan segala dinamika yang terjadi pada bawahannya
6	<i>Samodra</i> (Samudra/Laut)	Pemimpin berpikiran luas dan mendalam serta terbuka pada masukan agar dirinya bisa memutuskan suatu hal dengan bijak
7	<i>Candra</i> (Bulan)	Pemimpin menyediakan rasa aman, memberi harapan di tengah situasi sulit, dan dapat menyemangati bawahannya
8	<i>Kartika</i> (Bintang)	Pemimpin menjadi penunjuk arah dan teladan bagi bawahannya

Sumber: Taufiqurrahman (2020), Kurniawan (2019), dan Mudjiharto (2012)

Falsafah *Hastabrata* ini ternyata dipraktikkan oleh kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan sekolah. Penelitian oleh Kurniawan (2019) menjabarkan bahwa *Hastabrata* diterapkan secara nyata oleh kepala sekolah dengan menjalin relasi *interpersonal* yang hangat dengan tim guru yang dipimpin, menjadi sosok yang suportif, menyediakan waktu untuk mendengarkan tim yang dipimpin (konsultatif), dan bijak dalam pembagian serta pendelegasian tugas. Secara umum, *Hastabrata* dinilai menjadi kunci agar pemimpin Jawa dapat dipercaya oleh orang-orang yang dipimpinnya (Mudjiharto, 2012).

Berbicara tentang pendidikan di Indonesia, tentunya tidak bisa lepas dari Ki Hadjar Dewantara. Beliau merumuskan sistem *among*, yaitu sebuah sistem pendidikan yang mengkombinasikan pendekatan barat (Eropa) dengan nilai-nilai Jawa (Fajri & Suryanti, 2021). Tiga prinsip utama sistem *among* yaitu keteladanan, pembangkitan harapan atau motivasi, dan dukungan yang berlandaskan cinta kasih (Fajri & Suryanti, 2021; Masitoh & Cahyani, 2020). Ketiga kaidah tersebut tercermin dengan jelas dalam semboyan *ing ngarso sung tuladha* (di depan memberikan contoh), *ing madya mangun karso* (di tengah-tengah memberikan harapan/cita-cita), *tut wuri handayani* (dari belakang memberi dukungan) (Fajri & Suryanti, 2021; Masitoh & Cahyani, 2020). Ketiga kaidah yang terpancar melalui semboyan tersebut tidak hanya diimplementasikan oleh para pendidik, tetapi juga diterapkan oleh pemimpin di lingkungan pendidikan (Kurniawan, 2019). Salah satu faedah praktik kepemimpinan tersebut adalah untuk memenangkan kepercayaan dari pihak-pihak yang dipimpin (Kurnianingsih, Yuniarti, & Kim, 2012).

*Hastabrata* dan kaidah dasar sistem *among* merupakan dua contoh nyata kearifan lokal yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi pendidikan (Kurniawan, 2019). Perilaku kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tidak bisa lepas dari nilai-nilai berbasis kearifan lokal yang dihayatinya (Jawas, 2017). *Hastabrata* dan prinsip dasar sistem *among* hanyalah sebagian kecil dari nilai-nilai kearifan lokal khas Jawa.

Keseluruhan dari nilai-nilai moral membentuk etika. Magnis-Suseno (1984) mendefinisikannya dalam arti yang lebih luas yaitu sebagai keseluruhan norma dan penilaian yang dipergunakan oleh masyarakat yang bersangkutan untuk mengetahui bagaimana seharusnya menjalankan kehidupan mereka.

Merujuk pada masyarakat Jawa, etika Jawa dapat dimaknai sebagai sebuah sistem etika yang menjadi salah satu acuan untuk memahami bagaimana masyarakat Jawa seharusnya bersikap, meskipun pada akhirnya cara individu Jawa bersikap juga ditentukan oleh faktor lain seperti individualitasnya ataupun pola interaksinya dengan orang-orang terdekat (Magnis-Suseno, 1984). Merujuk pada beberapa literatur terdahulu, nilai dasar etika Jawa tidak hanya diterapkan oleh orang-orang yang berkedudukan rendah (pengikut atau bawahan) kepada orang yang berposisi lebih tinggi (pemimpin atau atasan), tetapi juga diamalkan oleh orang yang berkedudukan tinggi kepada orang yang berposisi lebih rendah (Magnis-Suseno, 1984; Handayani, 2009).

Nilai dasar etika Jawa juga diimplementasikan secara *top-down* atau dari pimpinan ke bawahan. Penelitian mengenai bagaimana nilai dasar etika Jawa diterapkan oleh kepala sekolah melalui gaya atau perilaku kepemimpinannya masih sangat terbatas, berbeda dengan *Hastabrata* yang sudah lebih dulu diteliti penerapannya dalam praktik kepemimpinan pada organisasi pendidikan (Kurniawan, 2019). Kesenjangan inilah mendasari penelitian ini, yaitu untuk mengeksplorasi bagaimana nilai atau kaidah dasar etika Jawa diterapkan secara konkrit oleh kepala sekolah dalam mengemban tugas sebagai pemimpin. Dengan demikian, melalui penelitian akan diperoleh gambaran nyata dan mendalam mengenai bagaimana etika Jawa menjadi komponen penting yang berpengaruh signifikan dalam terbentuknya *culturally endorsed implicit leadership* atau gaya kepemimpinan yang sarat atau kental dengan pengaruh nilai budaya, khususnya nilai budaya Jawa.

### **Budaya dan Signifikansinya dalam Kehidupan Manusia**

*"Kebudayaan itu mirip dengan udara; kita semua hidup daripadanya, pun pula tanpa mengetahuinya."* (Magnis-Suseno, 1986:86).

Budaya selalu melekat dalam kehidupan manusia. Menurut konsep ekologi perkembangan manusia yang diformulasikan oleh Brofenbrenner (1994), manusia tidak bisa lepas dari *proximal process*, yaitu sebuah proses interaksi langsung antara manusia dengan sesamanya, objek, ataupun simbol-simbol yang ada pada lingkungannya. Lingkungan dalam konsep ekologi ini merujuk pada kesatuan struktur atau sistem yang terdiri dari lapisan-lapisan subsistem. Salah satu lapisan tersebut adalah *macrosystem*, yang merupakan manifestasi dari kumpulan budaya/kultur dan subkultur yang dapat memengaruhi identitas suatu peradaban maupun perilaku individu-individu yang menjadi bagian di dalamnya (Brofenbrenner, 1977).

Budaya didefinisikan sebagai sekumpulan cara pandang, perilaku, dan simbol-simbol yang melandasi arah hidup ataupun cara bertindak suatu kelompok masyarakat tertentu dan diwariskan secara turun-temurun, dari satu generasi ke generasi (Shiraev & Levy, 2012). Cara pandang merujuk pada nilai-nilai dan pedoman moralitas (Shiraev & Levy, 2012). Perilaku termanifestasi dalam kebiasaan, norma, maupun praktik adat yang dilakukan; sedangkan simbol terlihat dalam benda-benda konkrit, seperti rumah adat, pakaian adat, makanan khas, maupun peralatan-peralatan tertentu (Shiraev & Levy, 2012; Matsumoto, 2000).

Budaya memiliki signifikansi dalam kehidupan manusia. Matsumoto (2000) menegaskan bahwa elemen subjektif budaya, yaitu perwujudan budaya yang berupa nilai-nilai, pedoman moral, seperangkat kepercayaan, dan ideologi dapat merasuk hingga ke alam bawah sadar individu, memengaruhi cara berpikirnya, hingga memupuk pola perilaku otomatis individu tersebut, karena elemen subjektif budaya ini juga dianut, dipercaya, dan dilaksanakan sebagai norma berperilaku oleh orang-orang di lingkungannya. Senada dengan penjelasan Matsumoto, Hofstede dan Hofstede (2005) serta Gasper (2006) menekankan bahwa nilai-nilai yang diwariskan sebagai bagian dari budaya akan berfungsi sebagai komponen kognitif (*mental*

*software/tools*) yang membentuk landasan berpikir individu bahkan mendikte pola perilakunya. Eksistensi elemen subjektif budaya juga dijumpai pada kehidupan orang Jawa. Salah satu wujud nyata dari keberadaan elemen subjektif budaya tersebut adalah etika Jawa.

### **Mengenal Orang Jawa dan Etika Jawa**

Orang Jawa merupakan masyarakat asli di wilayah tengah dan timur pulau Jawa, termasuk Daerah Istimewa Yogyakarta yang dipandang sebagai daerah yang paling menunjukkan karakteristik Jawa dibandingkan daerah lain (Magnis-Suseno, 1984; Mulder, 1984). Masyarakat asli pulau Jawa memiliki kekhasan yaitu berbahasa ibu bahasa Jawa yang otentik (Magnis-Suseno, 1984).

Mulder (1984) menyoroti bahwa dalam konteks hidup bermasyarakat, masyarakat Jawa memiliki sebuah cita-cita luhur, yaitu menciptakan sebuah tatanan masyarakat yang harmonis. Tujuan ini bisa dicapai melalui upaya tiap individu Jawa untuk hidup benar dan *njawa*, yaitu menjadi manusia yang berbudaya dan beradab, dengan cara berperilaku sopan, menghormati tatanan sosial, menjaga keteraturan, dan menghindari berbagai tindakan yang mengganggu solidaritas sosial (Mulder, 1984).

Tatanan masyarakat yang harmonis terwujud melalui terciptanya situasi yang tenteram, damai, tanpa konflik, hangat, penuh persahabatan, sarat persatuan, dan diliputi semangat untuk saling membantu (Mulder, 1984). Dalam mewujudkan keharmonisan ini, masyarakat Jawa diwajibkan untuk menjunjung tinggi kerukunan dengan cara saling bekerja sama (gotong royong), menerima adanya perbedaan, serta mengakomodasi perbedaan-perbedaan tersebut melalui musyawarah demi mencapai mufakat (Mulder, 1984).

Selain untuk menjaga kerukunan, Mulder (1984) menggarisbawahi bahwa sikap hormat dengan berperilaku sopan dan bertata krama merupakan hal krusial untuk mencapai keharmonisan sosial masyarakat Jawa. Individu Jawa lekat dengan hierarki, meski demikian setiap orang harus menunjukkan sikap hormat terhadap orang lain sesuai dengan kedudukan mereka (Mulder, 1984). Sikap hormat ini juga ditunjukkan dengan menjunjung tinggi sopan-santun, bertindak sesuai norma, menahan diri, dan tidak ikut campur (Mulder, 1984).

Apa yang dijelaskan Mulder mengenai bagaimana idealnya orang Jawa mencapai keharmonisan merupakan wujud nyata dari *shared cultural value*, atau nilai-nilai budaya yang dianut bersama (lihat Gasper, 2006). Nilai-nilai inilah yang menjadi identitas kelompok sekaligus indikator ke-Jawa-an individu yang menjadi bagian di dalamnya (Nugroho, 2021; Mulder, 1984).

Magnis-Suseno (1984) juga menangkap betapa esensialnya nilai kerukunan dan sikap hormat dalam tatanan masyarakat Jawa sebagai *shared cultural value*. Beliau menetapkan bahwa kedua nilai ini yang menjadi kaidah dasar apa yang disebutnya sebagai etika Jawa.

Etika Jawa merujuk pada kesatuan cara berpikir, standar acuan identitas orang-orang Jawa sebagai kelompok maupun individu, dan landasan bagi mereka dalam bersikap maupun menetapkan cara pandang (Magnis-Suseno, 1984). Etika Jawa ini, menurut Magnis-Suseno (1984), memiliki dua kaidah dasar utama yaitu kerukunan dan sikap hormat. Prinsip kerukunan ini dapat diwakilkan oleh sebuah frasa yaitu 'situasi yang harmonis', dan dicirikan dengan upaya untuk menjaga keselarasan sosial dengan meminimalkan konflik, mengupayakan terciptanya ketentraman dan rasa tenang, serta menjalin persatuan dengan membantu satu dengan yang lain.

Masyarakat Jawa dapat mewujudkan nilai kerukunan ini dengan berbagai cara, antara lain: (1) mengutamakan kepentingan bersama, (2) tidak memaksakan kehendak atau ego, (3) selalu mengedepankan empati, (4) tidak menunjukkan perilaku agresif, (5) menguasai diri, (6) menjaga ketertiban sosial, (7) memperlakukan orang lain seperti keluarga sendiri, (8) berbagi kepada sesama, (9) bergotong-royong, (10) menyelesaikan perselisihan dengan bermusyawarah, dan (11) tidak mencampuri urusan orang lain (Magnis-Suseno, 1984).

Kaidah atau nilai dasar kedua dalam etika Jawa adalah rasa hormat. Secara spesifik, sikap hormat ditunjukkan dengan beberapa cara, yaitu (1) membawa diri secara tepat sesuai dengan kedudukan individu, (2) bersikap dan bertutur kata secara halus sebagai bentuk *wedi* (tunduk), (3) merasa *isin* (malu dan penuh rasa bersalah) ketika melakukan hal yang kurang pantas, (4) menunjukkan sikap *sungkan* (menahan diri), dan (5) mendengarkan orang lain dengan penuh hormat (Magnis-Suseno, 1984).

Kedua kaidah dasar ini dapat dipelihara secara nyata, salah satunya dengan menjunjung tinggi tata krama atau yang oleh orang Jawa dikenal dengan istilah *unggah-ungguh* (Nugroho, 2021; Nida, 2020). *Unggah-ungguh* dipelihara dengan menjaga tingkah laku, tutur kata, dan tata bahasa yang penuh kesopanan. Sikap *andhap asor* yang merujuk pada berperilaku rendah hati demi menunjukkan kesopanan, tahu diri, tidak berperilaku egois, menjauhi perbuatan kasar, serta menjunjung tinggi kesantunan di manapun individu berada merupakan bentuk-bentuk lain *unggah-ungguh* (Nida, 2020; Apriliani & Dewi, 2019; Wardani & Uyun, 2017).

### **Bagaimana Pemimpin Menerapkan Etika Jawa**

Tatanan sosial masyarakat Jawa begitu lekat dan tak bisa lepas dari hierarki (Mulder, 1984). Karena itu, tidak bisa dipungkiri bahwa orang Jawa yang lebih muda, berkedudukan lebih *inferior* (rendah), berstatus sebagai bawahan/pengikut harus menunjukkan sikap hormat dan tata krama kepada orang yang lebih tua, berkedudukan lebih tinggi (*superior*), atau berstatus atasan/pimpinan (Novita & Iswari, 2023; Mulder, 1984). Namun sebenarnya, hal yang sama juga berlaku bagi orang yang berkedudukan lebih tinggi (*superior*) atau mereka yang berperan sebagai atasan/pimpinan. Mereka juga wajib menerapkan etika Jawa dalam memperlakukan orang yang lebih muda dan *inferior* (Magnis-Suseno, 1984; Mulder, 1984).

Mulder (1984) dan Magnis-Suseno (1984) sepakat bahwa seseorang yang memiliki kedudukan atau posisi yang lebih tinggi harus mengayomi dan memberikan perlindungan kepada mereka yang berkedudukan lebih rendah. Orang yang kedudukannya lebih tinggi harus memperlakukan bawahan dengan sikap kebaan/keibuan dan penuh tanggung jawab (Magnis-Suseno, 1984). Selain itu, para pemimpin diharapkan dapat menjadi panutan bagi bawahan, mampu memberi nasihat, tidak menyalahgunakan otoritas, serta memfasilitasi dialog yang memungkinkan bawahan untuk mengutarakan pendapat mereka (Magnis-Suseno, 1984). Dengan menunjukkan perilaku di atas, pemimpin tidak hanya menunjukkan rasa hormat, tapi juga menjaga keselarasan sosial.

Handayani (2009) juga menggarisbawahi adanya suatu keharusan dari pimpinan atau atasan untuk mengayomi para pengikut atau bawahannya sebagai bentuk rasa hormat. Selain itu, para pemimpin wajib menjunjung tinggi tata krama (*unggah-ungguh*), memberikan perhatian, dan menunjukkan simpati kepada orang-orang yang berkedudukan lebih rendah. Penerapan *unggah-ungguh* sebagai wujud pelaksanaan tata krama juga berarti tidak mengumpat, tidak berkata kasar, dan tidak memberikan perintah dengan emosi. Kontrol diri ditunjukkan dengan menghindari konfrontasi terbuka (Magnis-Suseno, 1984).

### **Praktik Kepemimpinan Sekolah**

Secara umum, pemimpin organisasi memiliki beragam tugas pokok untuk memastikan tujuan bersama organisasi yang dipimpinnya tercapai, antara lain: (1) mengkomunikasikan visi dan strategi secara jelas (*clarify*), (2) menginspirasi tim untuk mencapai visi yang dicanangkan (*inspire*), (3) membuat tim tergerak untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan (*persuade*), dan (4) memfasilitasi agar seluruh anggota tim dapat bersinergi secara optimal demi mencapai tujuan yang sama (Armstrong, 2014). Seorang pemimpin juga wajib menyediakan dukungan penuh dan mampu mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi timnya (House dalam Bans-Akutey, 2021).

Sekolah sebagai sebuah organisasi yang berfokus pada layanan pendidikan membutuhkan peran sentral dari kepala sekolah sebagai pemimpin yang diberi kepercayaan sekaligus wewenang untuk menangani banyak hal, baik itu dalam lingkup akademik, infrastruktur, hingga sumber daya manusia (Republik Indonesia, 2019; Republik Indonesia, 2021). Dalam upaya menjalankan peran kepala sekolah, Bush dan Glover (2003) memetakan beberapa pendekatan kepemimpinan yang biasanya dipraktikkan kepala sekolah dalam menjalankan proses manajerialnya, yaitu: (1) *transformational*, yang berfokus pada membangun komitmen dan kapasitas tim, (2) *moral*, yang menekankan pada penghayatan nilai, (3) *participative*, yang menjunjung tinggi upaya kolaboratif, dan (4) *interpersonal*, yang menekankan pentingnya harmoni serta hubungan hangat antar anggota. Bush dan Glover juga menegaskan bahwa pemimpin organisasi pendidikan yang berhasil adalah mereka yang menguasai dan mampu menerapkan pendekatan-pendekatan

*transformational, moral, participative, dan interpersonal* secara bergantian sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

### **Pengaruh Budaya dalam Pratik Kepemimpinan**

Stephan dan Pathak (2016) menjabarkan bahwa nilai budaya memengaruhi perilaku dan gaya kepemimpinan individu. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori *Implicit Leadership* yang dikemukakan oleh Lord dan Maher. Setiap pemimpin memiliki persepsi subjektif mengenai figur pemimpin dan praktik kepemimpinan yang ideal (*prototype*). Persepsi subjektif ini kemudian akan dijadikan dasar untuk membenarkan atau melegitimasi bagaimana pemimpin berpikir dan bertindak (*legitimation mechanism*) (Lord dan Maher dalam Stephan & Pathak, 2016). Persepsi ideal individu mengenai kepemimpinan ideal tidak jarang mengandung muatan nilai budaya yang begitu kental (*cultural antecedents*), atau nilai-nilai budayalah yang secara signifikan membentuk *mindset* pemimpin tentang bagaimana dirinya seharusnya berperilaku (House *et al.*, 2002; Byrne & Bradley, 2007). Praktik kepemimpinan yang sarat akan pengaruh nilai budaya ini dikenal dengan istilah *culturally endorsed implicit leadership* (Stephan & Pathak, 2016).

Uraian di atas menggambarkan bagaimana dua kaidah dasar etika Jawa berpotensi membentuk praktik *culturally endorsed implicit leadership* dalam konteks kepemimpinan sekolah. Eksplorasi ini diharapkan dapat menghadirkan penjabaran konkrit mengenai pengaruh dua prinsip dasar etika Jawa tersebut terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana etika Jawa diimplementasikan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dalam struktur organisasi sekolah? Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana etika Jawa dan kaidah moralitas yang terkandung di dalamnya memberi warna pada praktik kepemimpinan di sekolah. Penelitian ini juga berusaha mengungkapkan interkoneksi antara penerapan etika Jawa dengan prinsip yang diajarkan dalam *Hastabrata* dan sistem *among*.

### **METODE**

Desain penelitian ini adalah kualitatif-fenomenologi yang memungkinkan bagaimana sebuah fenomena dialami secara langsung oleh partisipan dan membangun pemaknaan dari apa yang berhasil digali tersebut (Langdridge, 2007). Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana etika Jawa dialami secara langsung oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya. Nilai-nilai dasar etika Jawa yang dijumpai pada organisasi pendidikan menjadi fenomena yang dieksplorasi melalui riset ini. Pemaknaan kepala sekolah mengenai pengalaman mereka mengimplementasikan nilai-nilai tersebut menjadi esensial untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pemaknaan tersebut (*first-order interpretation*) akan disintesis berdasarkan analisis peneliti (*second-order interpretation*) untuk menghasilkan pemahaman yang menjawab pertanyaan penelitian (Neuman, 2014).

Dalam pengumpulan data, digunakan metode wawancara mendalam semi-terstruktur untuk menggali pengalaman pribadi partisipan secara komprehensif melalui pertanyaan *open-ended* (Smith, 2004). Pelaksanaan wawancara ini disertai dengan perekaman suara yang telah disetujui oleh partisipan. Proses pengumpulan data melalui proses wawancara ini dilaksanakan dari 6 November 2024 hingga 19 November 2024. Masing-masing partisipan mengikuti sesi wawancara sebanyak satu kali dengan durasi rata-rata wawancara mencapai 120 menit.

Partisipan dipilih dengan pendekatan *criterion sampling* dengan menetapkan kriteria tertentu yang digunakan sebagai syarat mutlak dalam merekrut partisipan. Kriteria tersebut adalah: (1) kepala sekolah yang sedang menjabat aktif atau mantan kepala sekolah, (2) berasal dan merupakan bagian dari keluarga bersuku Jawa yang menetap di Jawa Timur, Jawa Tengah, atau Daerah Istimewa Yogyakarta, dan (3) fasih berbahasa Jawa. Kriteria (2) dan (3) mengacu pada definisi orang Jawa yang dikemukakan Magnis-Suseno (1984). Berpedoman pada kriteria di atas, berikut adalah informasi mengenai partisipan:

#### **Ibu Maharani (nama samaran), 50 tahun**

Bu Maharani berprofesi sebagai kepala sekolah di sebuah SMP swasta di Surabaya Barat. Beliau juga memiliki pengalaman sebagai kepala sekolah di SMP berbeda sebelumnya. Perjalanan karir sebagai pendidik ini dimulai pada tahun 1997 dan beliau telah berkarya di empat sekolah swasta berbeda. Selain sebagai kepala sekolah, beliau aktif sebagai pembina komunitas Guru Penggerak Surabaya.

#### **Bapak Abimanyu (nama samaran), 45 tahun**

Pak Abimanyu berprofesi sebagai kepala sekolah di sebuah SMP swasta yang kebetulan juga berlokasi di Surabaya Barat. Perjalanan karir beliau di dunia pendidikan telah berlangsung selama 24 tahun, yang dimulai dengan mengabdikan diri sebagai guru mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan. Profesi kepala sekolah ini telah diemban beliau selama dua tahun terakhir. Sebelum menjabat kepala sekolah, beliau pernah bekerja sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di sekolah yang berbeda.

#### **Ibu Nareswari (nama samaran), 54 tahun**

Bu Nareswari merupakan mantan kepala sekolah di sebuah SMA swasta di Surabaya Timur. Beliau memimpin di SMA tersebut selama 6 tahun. Meski masa jabatan beliau sebagai kepala sekolah telah selesai, beliau masih aktif berkarya di dunia pendidikan dan kembali menjadi guru. Beliau juga aktif dalam kegiatan keagamaan di Gereja Kristen Jawi Wetan yang begitu kental dengan budaya Jawanya.

Data yang dihimpun dari wawancara kemudian dianalisis dengan pendekatan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Data yang berhasil digali dianalisis dari pengalaman langsung partisipan (berupa transkrip wawancara) dan

mengkonstruksi hubungan antara data yang diperoleh dengan literatur saintifik yang sudah ada sebelumnya (Smith *et al.*, 2009; Smith, 2004).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara menunjukkan bahwa para kepala sekolah mendapatkan didikan dan panutan dari orang tua mereka mengenai bagaimana etika Jawa diterapkan. Hal tersebut tercermin dari wawancara dengan Ibu Nareswari berikut:

*"Waktu saya kecil, orang tua selalu mengajarkan bagaimana saya mesti bersikap, terutama waktu duduk, pada waktu berbicara, pada waktu ketika ada tamu [sedang berbicara], itu tidak boleh menyela. Sejak kecil hal itu sudah diajarkan."*

Etika Jawa juga diajarkan sebagai pedoman dalam membangun relasi dengan sesama. Ibu Maharani menjelaskan hal tersebut sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut:

*"Kebetulan ibu saya orang Yogya, jadi 'unggah-ungguh'-nya agak 'banter' (kuat/kental). Kalau bertemu dengan saudara ibu, saya harus memanggil 'pakde' (paman), 'budhe' (bibi). Anak-anak mereka harus saya panggil 'mas', 'mbak', meskipun usianya di bawah saya. Lalu dengan orang tua harus hormat. Kalau lewat di depannya saya harus berkata permisi sambil membungkuk. Perilaku itu benar-benar ditekankan oleh ibu saya."* (Maharani, Wawancara, 12 November 2024)

Menghindari konfrontasi langsung dan tidak menegur di depan publik dengan penuh emosi ketika menjumpai perilaku yang salah juga menjadi hal yang diteladankan oleh orang tua para kepala sekolah ini. Praktik tersebut tercermin melalui pernyataan Bu Maharani berikut ini:

*"Jika ada orang yang duduk di bawah lalu saya lari begitu saja di depan mereka, ibu saya tidak akan langsung menegur, tetapi ketika sedang santai atau duduk bersama, ibu saya mengatakan bahwa harus berhenti dahulu jika ada orang duduk di bawah dan harus mengucapkan permisi."* (Maharani, Wawancara Pribadi, 12 November 2024)

Merujuk pada paparan Hofstede dan Hofstede (2005), orang tua Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari merupakan sosok *heroes*, yaitu figur yang karakteristiknya benar-benar mencerminkan nilai dari sebuah budaya sehingga menjadi panutan (*model*) dalam upaya menghidupi nilai tersebut. Proses orang tua Ibu Maharani, Bu Nareswari, dan Pak Abimanyu mencontohkan bagaimana nilai dasar etika Jawa diterapkan kemudian memantik terjadinya *observational learning*.

Proses *observational learning* ini dimulai dari perhatian (atensi) yang diberikan Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Bu Nareswari sewaktu kecil terhadap perilaku yang diteladankan oleh orang tua mereka (*modeling*) (Bandura dalam Abdullah, 2019). Gambaran detil perilaku yang dipelajari dari proses *modeling* ini kemudian disimpan dalam ingatan mereka (retensi), dan di satu titik, informasi tersebut diartikulasikan ke dalam tindakan nyata (produksi) (Bandura dalam Abdullah, 2019).

Proses produksi yang berulang-ulang ini akhirnya membentuk bagaimana cara Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari bersikap dalam kehidupannya sehari-hari.

Peran figur pendidik di sekolah tidak kalah penting. Sebagaimana disampaikan oleh Ibu Maharani, ia juga belajar banyak tentang kaidah dasar etika Jawa dari sosok kepala sekolah dan guru-guru di tempatnya dahulu bersekolah. Mereka selalu menunjukkan perhatian, empati, dan kesediaan untuk mengayomi. Selain menjadi sosok *heroes* yang meneladankan etika Jawa, mengacu pada teori ekologis perkembangan manusia oleh Bronfenbrenner (1977; 1994), dampak figur pendidik ini menunjukkan adanya peran signifikan mikrosistem individu dalam membentuk perilaku Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari.

Dengan penuh keyakinan Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari menyatakan bahwa nilai etika Jawa yang dipelajari sejak kecil ini terus diterapkan bahkan ketika menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Berkenaan dengan hal ini, dilakukan analisis mendalam hasil wawancara dengan mereka dan menemukan enam karakteristik dalam mendeskripsikan bagaimana nilai dasar etika Jawa diterapkan dalam praktik kepemimpinan mereka. Enam karakteristik tersebut memberi jawaban atas rumusan masalah penelitian. Keenam perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan kaidah dasar etika Jawa dalam kepemimpinannya, mencakup: (1) mau berbaur dengan timnya, (2) tidak segan untuk ikut bergotong royong bersama timnya, (3) bersedia mendengarkan aspirasi timnya, (4) menerapkan sikap *asah, asih, asuh*, (5) menegur secara empat mata, dan (6) menjunjung (nilai) tradisi dengan menjadi figur yang mengayomi.

### **Kepala Sekolah yang Mau Berbaur dengan Timnya**

*"Apresiasi yang paling utama adalah saya berbaur dengan mereka [tim guru dan staf]. Saya tidak membatasi interaksi saya sebagai kepala sekolah dan mereka anak buah. Kalau kami ngobrol bersama suasananya guyub, seperti berbincang sesama teman."* (Pak Abimanyu, Wawancara, 6 November 2024). Seperti yang tercermin dalam wawancara Pak Abimanyu di atas, para kepala sekolah dan mantan kepala sekolah pada penelitian ini menunjukkan semangat serta inisiatif untuk berbaur dengan tim guru dan staf yang mereka pimpin. Salah satu caranya adalah dengan melakukan kegiatan bersama di luar pembelajaran. 'Rujakan' dan kegiatan masak bersama adalah contoh aktivitas bersama yang Ibu Nareswari kerap selenggarakan untuk membangun keakraban dan berbaur dengan timnya. Selain itu, Ibu Nareswari juga melakukan pendekatan secara *personal* untuk mengenal timnya secara lebih dalam.

*"Saya mempunyai cara tersendiri untuk mengenal guru. Ketika seorang guru menjadi PIC (person in charge) kegiatan, saya mengajaknya berdiskusi. Sambil berdiskusi, saya mengajaknya survei ke tempat kegiatan. Pada waktu survei itu, saya sambil bertanya tentang keluarganya, bagaimana pendapat dia tentang anak-anak di sini dibandingkan tempatnya dahulu mengajar. Jadi selalu*

*saja ada waktu bagi saya untuk mengenal mereka satu per satu.”* (Bu Nareswari, Wawancara, 19 November 2024).

Berbaur melalui pendekatan personal dengan berbincang santai, saling melontarkan candaan, dan berkegiatan bersama, khususnya mencari makan di luar bersama, juga diterapkan oleh Pak Abimanyu dan Ibu Maharani. Selain membantu mereka untuk berbaur dan mengenal anggota timnya dengan lebih baik, upaya partisipasi ini dapat menciptakan rasa keterbukaan dari anggota tim. Dengan demikian anggota tim menjadi lebih percaya kepada mereka dan lebih nyaman untuk datang kepada mereka ketika menghadapi masalah. Dampak positif ini terilustrasikan dengan baik melalui pernyataan Ibu Maharani berikut ini, *“Mereka [guru yang dipimpin] sudah biasa mengambil kursi sendiri, duduk di hadapan saya, dan berbincang santai dengan saya.”*

Aksi nyata untuk berbaur yang dilakukan Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari berhasil menciptakan suasana guyub dan sinergi yang lebih baik antara mereka dan tim yang dipimpin. Kondisi guyub dan sinergi optimal ini tentunya sarat akan harmoni dan kerukunan yang menjadi salah satu kaidah dasar etika Jawa sebagaimana dijabarkan oleh Murni-Suseno (1984).

Tidak hanya mengimplementasikan kaidah dasar etika Jawa, bila merujuk pada karakter ideal pemimpin Jawa menurut *Hastabrata*, Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari menunjukkan karakter *maruta* atau *samirana* (angin) yang dicirikan dengan menjangkau bawahan dan membina relasi yang dekat dengan mereka (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019).

Menjalin komunikasi dua arah yang hangat dan membangun kebersamaan antarseluruh anggota dalam sebuah organisasi memang sangat penting karena hubungan interpersonal (antarindividu) menjadi bagian tak terpisahkan dari berjalannya sebuah organisasi (Devito, 2009). Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari paham betul akan pentingnya relasi interpersonal yang hangat ini. Segala daya upaya mereka untuk membangun keguyuban dan keselarasan ini, menunjukkan karakteristik kepemimpinan sekolah interpersonal (Bush & Glover, 2003), dengan menekankan pada relasi yang hangat dan suportif antara kepala sekolah dan para guru sebagai landasan dalam mengelola sekolah melalui pendekatan kolaboratif.

### **Kepala Sekolah Tidak Segan untuk Ikut Bergotong Royong bersama Timnya**

*“Jika ada hal-hal yang perlu diselesaikan bersama, saya tidak keberatan untuk mengambil bagian. Saya turun tangan ikut mengerjakan.”* (Bu Nareswari, Wawancara 19 November 2024).

Sebagai kepala sekolah, Ibu Nareswari, Pak Abimanyu, dan Ibu Maharani bersedia untuk ikut ambil bagian dalam penyelenggaraan kegiatan, program, maupun agenda sekolah yang secara uraian tugas dan tanggung jawab menjadi peran guru. Pada saat-saat tertentu, mereka secara langsung membantu guru dalam mengerjakan tugas-tugas yang sebenarnya bukan menjadi pekerjaan utama kepala sekolah.

Ibu Maharani bahkan pernah menggantikan salah satu guru untuk mengajar mata pelajaran Kewarganegaraan karena guru yang mengampu sedang mengambil program Pendidikan Profesi Guru (PPG). Bu Maharani menjadi guru pengganti selama 3 bulan. Hal ini dijalankannya meskipun secara tugas struktural, Ibu Maharani tidak diwajibkan untuk mengajar dan dirinya bisa saja mendelegasikan guru lain.

Pengalaman nyata Bu Maharani tentunya merupakan manifestasi dari semangat gotong royong, sebuah semangat yang dilaksanakan dengan memikul beban pekerjaan dan menuntaskannya bersama-sama. Praktik gotong royong juga diterapkan oleh Pak Abimanyu dalam kepemimpinannya.

*"Jika ada permasalahan kami pikul bersama. Kebetulan sekolah kami adalah sekolah kecil. Misalnya, jika ada kegiatan ibadah yang mengharuskan adanya penataan kursi, kami gotong royong menata kursi bersama. Mengembalikan-nyapun juga bersama-sama."* (Pak Abimanyu, Wawancara 6 November 2024).

Gotong royong yang pada dasarnya merujuk pada sikap saling menolong dan menuntaskan tugas secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama memang menjadi tradisi dalam etika Jawa untuk mewujudkan kerukunan (Magnis-Suseno, 1984). Selain itu, kesediaan Bu Maharani, Pak Abimanyu, dan Bu Nareswari untuk ikut bekerja bersama-sama dengan guru mengindikasikan hadirnya elemen kepemimpinan transformasional, yaitu adanya perasaan senasib-sepenanggungan, kebersamaan seperti layaknya keluarga, dan perjuangan bersama demi mencapai kebaikan serta tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994).

Dengan mengambil inisiatif untuk turun tangan dan tidak hanya bekerja di belakang meja, mereka sebenarnya juga berniat memberi contoh atau teladan mengenai budaya gotong royong yang ingin mereka tanamkan sebagai etos kerja organisasi. Proses penanaman nilai gotong royong sebagai etos kerja diartikulasikan dengan baik oleh Bu Nareswari, *"Jadi, yang saya terapkan pada mereka [tim guru] adalah kerja bersama, menyelesaikan bersama, dan pulang bersama. Tidak ada yang boleh pulang lebih dulu. Misal PIC-nya si A. Si A belum selesai, yang lain sudah pulang. Saya tidak membolehkan seperti itu. Kita membantu A, kerja bersama agar tugas cepat selesai, lalu pulang bersama-sama."*

Dalam perspektif Jawa, para pemimpin berkewajiban untuk memberi contoh dan teladan karena menjadi acuan atau standar yang akan ditiru bawahan (Magnis-Suseno, 1994). Berpedoman pada nilai dasar etika Jawa yang menjunjung tinggi semangat gotong royong, Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari mencontohkan praktik gotong royong tersebut untuk juga dipraktikkan oleh anggota timnya. Bila merujuk pada konsep pemimpin ideal Jawa *Hastabrata*, perilaku memberikan contoh dan menjadi teladan ini merepresentasikan karakter *kartika* (bintang), yang menekankan bahwa pemimpin ideal harus menjadi panutan bagi bawahan (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019). Dengan menjadi teladan, mereka juga secara langsung mempraktikkan asas pertama sistem *among*, yaitu *ing ngarso sung tuladha*, yang menekankan bahwa pendidik dan pemimpin hendaknya memberi contoh yang baik untuk ditiru.

Perilaku yang ditunjukkan ini sangat identik dengan gaya kepemimpinan *pacesetting*, yang dicirikan dengan pemimpin yang selalu menetapkan standar kinerja dengan memberi contoh secara langsung kepada bawahannya (Goleman, 2000). Perilaku ini juga turut mengkonfirmasi model teoretik House *et al.* (2002), yang menekankan bahwa nilai budaya yang dianut pemimpin akan memengaruhi perilaku dan karakternya, yang kemudian akan turut memengaruhi pembentukan budaya organisasi.

Pada kasus-kasus tertentu, misalnya saat Ibu Maharani terlibat langsung ke kelas untuk menggantikan guru yang sedang mengambil PPG, kepala sekolah menunjukkan sikap adaptif. Ini merepresentasikan karakter ideal *tirta* menurut konsep *Hastabrata*, yang menekankan bahwa pemimpin Jawa idealnya harus mampu menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan berbagai dinamika yang terjadi pada bawahannya (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019). Dalam konteks kepemimpinan secara umum, Yukl (2013) menekankan bahwa salah satu keahlian penting yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah adaptif dalam berperilaku dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi yang dihadapi.

### **Kepala Sekolah yang Bersedia Mendengarkan Aspirasi Timnya**

*"Saya lebih senang ketika mereka [guru-guru] mempunyai ide. Mereka harus aktif, tidak pasif. Seorang guru harus menjadi 'observer' juga. Evaluasi keadaan sekitar, mengeluarkan ide mereka."* (Pak Abimanyu, Wawancara 6 November 2024)

Dari paparan Bu Maharani, Pak Abimanyu, dan Bu Nareswari, jelas terlihat bahwa pertukaran pandangan kerap terjadi antara mereka dengan tim guru dan staf yang dipimpinnya. Interaksi ini sering mereka pantik di dalam forum rapat maupun diskusi. Ibu Maharani mengatakan bahwa salah satu tugas besar yang dikerjakan beliau pada awal masa jabatannya di sekolah tempatnya sekarang menjabat adalah mereformasi kepengurusan dan praktik berjalannya OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Dalam tugas ini, Ibu Maharani tidak hanya mendelegasikan para guru untuk melaksanakan apa yang dikatakannya, tetapi juga meluangkan waktu untuk mendengarkan aspirasi guru-guru terlebih dahulu.

*"Sebelum saya menjabat di sekolah ini, OSIS hanyalah sebuah nama, tidak ada aktivitas. Saya berbincang dengan beberapa guru. Saya meminta pertimbangan dari para guru mengenai OSIS"* (Ibu Maharani, Wawancara 12 November 2024)

Tidak hanya menghimpun aspirasi dari tim yang dipimpinnya, Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari juga menggunakan wewenangnya untuk merealisasikan ide-ide positif dari para guru. Ibu Nareswari misalnya, pernah mengganti penyelenggaraan *live-in* yang sudah menjadi tradisi tahunan dengan kegiatan observasi profesi. Pergantian program ini merupakan aspirasi dari tim guru yang dipimpinnya. Ide tersebut mendatangkan kebaruan bagi peserta didik, sehingga Ibu Nareswari menjalankan ide tersebut. Menghindarkan guru dari

kejenuhan juga menjadi salah satu alasan di balik keputusan Bu Nareswari tersebut.

Dari perspektif *Hastabrata*, Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari merujuk dua karakter, yaitu (1) *maruta* atau *samirana* (angin), yang nampak dari kesediaan mereka untuk mendengarkan pendapat bawahan, dan (2) *samudra* (laut), yang terlihat dari keterbukaan mereka untuk menampung masukan bawahan dalam pengambilan keputusan (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019).

Adanya inisiatif partisipan untuk menyelenggarakan musyawarah dan diskusi juga mencerminkan prinsip *primus inter pares*, atau *first among equals*, yang berarti 'sebagai yang pertama di antara individu-individu yang setara' (Holmberg & Akerblom, 2007). Prinsip ini banyak diterapkan dalam menjalankan praktik kepemimpinan, salah satunya di Swedia. Di negara ini, praktik kepemimpinan dilaksanakan dengan gaya kepemimpinan partisipatif dengan pendekatan egaliter, pemimpin akan melihat bahwa setiap anggota tim dalam organisasi berkedudukan setara, termasuk dalam hal memberikan aspirasi mengenai keputusan yang akan dibuat untuk organisasi (Holmberg & Akerblom, 2007). Jejak-jejak dari prinsip *primus inter pares* ini juga dapat dijumpai pada konteks kepemimpinan Jawa, dan salah satu indikatornya adalah dengan musyawarah dan penyelenggaraan dialog (Magnis-Suseno, 1984).

Sebagai seorang pemimpin, sudah menjadi bagian tak terpisahkan dari etika Jawa untuk mendengarkan masukan dari bawahan sebagai bentuk rasa hormat pada bawahan dan sebagai bentuk tanggung jawab yang membuktikan bahwa dirinya tidak menyalahgunakan wewenang demi kepentingan diri sendiri (Magnis-Suseno, 1984). Memberikan anggota tim kesempatan untuk bersuara, memfasilitasi mereka untuk menyampaikan ide-ide baru, dan membuat keputusan berdasarkan konsensus merupakan ciri khas dari gaya kepemimpinan *democratic* (Goleman, 2000).

Pendekatan seperti ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) (Daft, 2008) atau *distributed leadership* (Bush & Glover, 2014). Praktik kepemimpinan ini mendorong pemimpin untuk meningkatkan partisipasi anggota dalam memajukan organisasi, antara lain dengan menyumbangkan aspirasi yang berorientasi pada perbaikan dan pembuatan keputusan secara kolaboratif.

### **Kepala Sekolah yang Menerapkan 'Asah', 'Asih', 'Asuh'**

*"Pemimpin itu 'ngayomi'. Pemimpin itu bisa menjadi teladan. Pemimpin itu bisa menempatkan diri, kapan dia sebagai pemimpin untuk anak buahnya, kapan dia sebagai orang tua untuk anak buahnya, kapan dia sebagai teman untuk anak buahnya."* (Ibu Nareswari, Wawancara 19 November 2024)

Etika Jawa tidak bisa lepas dari praktik *asah*, *asih*, dan *asuh*, khususnya dalam konteks bagaimana orang yang berkedudukan lebih tinggi memperlakukan orang yang kedudukannya lebih rendah (Handayani, 2009; Nugroho, 2021). *Asah* mencerminkan praktik mempertajam, memberdayakan, atau membantu orang

lain untuk berkembang, sedangkan *asih* merujuk pada praktik mengasihi, dan *asuh* erat dengan praktik membela, dan melindungi (Handayani, 2009). Sebagai upaya membantu timnya untuk berkembang (*asah*), partisipan tidak segan untuk membagikan dan mengajarkan ilmu yang dimiliki secara langsung pada anggota tim. Sikap tersebut tercermin dalam pernyataan Bu Maharani: "*Jika saya memiliki kemampuan dalam suatu hal, saya akan memberikan ilmu kepada ke mereka.*"

Merujuk pada falsafah *Hastabrata*, Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari menunjukkan karakter *surya* (matahari), yang nampak dari bagaimana mereka memberdayakan bawahan agar mereka bisa bertumbuh (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019). Sebagai mentor dan *coach* para guru, kepala sekolah diharapkan dapat berbagi ilmu, mendorong para guru untuk berani berpikir kreatif dalam membuat metode ajar, memotivasi guru untuk terus mau belajar, dan tidak berhenti menganalisis aspek ataupun potensi dari para guru yang dapat dikembangkan (Trail, 2000). Sementara itu, praktik *asih* atau mengasihi ditunjukkan oleh Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Bu Nareswari dengan menunjukkan empati. Ini dipraktikkan oleh Ibu Nareswari dengan mengunjungi anggota timnya yang sedang sakit hingga mendatangi rumahnya. Selain itu, empati juga diwujudkan dengan mempertimbangkan perspektif anggota tim dalam pembuatan keputusan.

*"Kalau saya memberikan perintah atau keputusan, saya harus mempertimbangkan bahwa ia memiliki keluarga. Jadi tidak selalu tugas sekolah harus dikerjakan'. Memang perintah semacam itu ada, tapi tentunya melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu."* (Pak Abimanyu, Wawancara 6 November 2024)

Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari juga menggarisbawahi pentingnya memberi perhatian. Ibu Nareswari, misalnya, menceritakan bahwa ia memberikan perhatian lebih pada anggota timnya untuk membuat iklim organisasi sebaik mungkin. "*Rata-rata anggota tim saya tinggal di rumah kos dan jauh dari orang tua, jauh dari keluarga. Atau keluarga muda yang di sini sendirian. Saya selalu berusaha memperhatikan mereka. Bagaimanapun juga sekolah adalah rumah kedua bagi mereka.*"

Handayani (2009) mengemukakan bahwa individu Jawa yang menjadi pemimpin wajib mengekspresikan kasih kepada bawahannya sebagai bentuk menghargai dan menghormati bawahan. Kasih ini tentunya juga identik dengan sikap keibuan atau kebapaan. Magnis-Suseno (1984) menggarisbawahi bahwa sikap keibuan atau kebapaan ini harus ditunjukkan oleh pemimpin sebagai bentuk tanggung jawab sekaligus upaya nyata menunjukkan rasa hormat kepada bawahannya. Menurut Mulder (1984), dalam filosofi Jawa, orang melihat sosok pemimpin layaknya melihat sosok orang tua, yaitu sebagai figur yang mengayomi. Sikap mengayomi ini nampak dari tindakan yang sarat akan empati dan memberikan perhatian. Empati, perhatian, dan kasih yang ditunjukkan oleh Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari menunjukkan karakter *kisma* (bumi), yang menekankan pada kemurahan hati dan *candra* (bulan) yang diimplementasikan

salah satunya dengan hadir di masa-masa sulit (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019).

Praktik *asuh* diwujudkan Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari secara spesifik dengan membela dan melindungi anggota timnya. Mereka secara tegas mengungkapkan bahwa mereka siap 'pasang badan' untuk tim yang mereka pimpin. Ibu Maharani, misalnya, berani beradu argumen dengan pihak *human resource department* (HRD) yayasan demi membela seorang anak buahnya. "Saya pernah oleh HRD diminta untuk memberikan SP 2 (Surat Peringatan Ke-2) kepada salah seorang guru. Saya terkejut sekali karena menurut saya kinerja guru ini baik-baik saja. Tapi menurut pihak HRD guru tersebut sering sekali terlambat. Saya 'eyel-eyel'-an (silang pendapat) dengan HRD."

Naluri melindungi Pak Abimanyu begitu terlihat dari kebijakan yang dirancangnya mengenai penanganan komplain dari orang tua peserta didik. "Orang tua memang berkomunikasi dengan saya. Saya berupaya agar tidak setiap kali ada persoalan tentang pembelajaran, orang tua langsung intervensi ke guru. Saya membuat kebijakan seperti itu karena kalau guru langsung menghadapi wali murid fokusnya akan terganggu."

Selain menunjukkan sikap keibuan atau kebabakan, orang Jawa yang mendapat mandat untuk menjadi pemimpin idealnya menjadi pelindung bagi bawahannya (Magnis-Suseno, 1984). Seperti paparan Mulder (1984), kepemimpinan Jawa identik dengan sosok patron yang memberikan rasa aman, dan hanya figur pemimpin seperti inilah yang bisa dipercaya dan diandalkan.

Keberanian Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari untuk membela, melindungi, dan memperjuangkan kemaslahatan tim yang dipimpin ini mencerminkan karakter *dahana*. Dalam falsafah *Hastabrata* dicirikan dengan sikap berani, tegas, dan mau mengambil resiko (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019).

Secara umum, keinginan Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari untuk melestarikan *asah, asih, asuh* ini juga menunjukkan ciri-ciri dasar dari seorang *servant leader* atau pemimpin yang melayani (Greenleaf dalam Daft, 2008). Kepala sekolah yang menjadi *servant leader* dinilai sebagai figur yang dapat dipercaya oleh guru yang secara struktural berada di bawah kepemimpinannya (Ruata & Tung, 2024). Selain itu, peran partisipan yang tidak segan untuk menjadi mentor ataupun *coach (asah)*, secara spesifik juga mengindikasikan semangat dari seorang pemimpin transformasional (Bass & Avolio, 1994).

### **Kepala Sekolah yang Menegur secara Empat Mata**

"Kalau memang ada guru yang perlu ditegur, saya akan melakukannya secara pribadi. Tidak disampaikan dalam forum umum atau pada waktu rapat." (Pak Abimanyu, Wawancara 6 November 2024)

Sebagai pemimpin, Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari tentunya pernah dihadapkan dengan situasi di mana anggota timnya tidak menunjukkan kinerja ataupun perilaku yang diharapkan sehingga ada kalanya diberikan teguran. Dalam

melakukannya, mereka menghindari konfrontasi langsung dengan seorang anggota tim yang dituju, apalagi memarahinya dengan nada tinggi di hadapan rekan kerjanya yang lain. Mereka sepakat bahwa teguran diberikan secara empat mata.

Pendekatan ini dipilih Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari karena secara pribadi, mereka tidak ingin diperlakukan demikian. Selain itu, yang lebih penting adalah bahwa ketika teguran dilakukan secara empat mata, ada proses lanjutan yang dilalui yaitu dengan memberikan bimbingan, arahan, maupun pencarian solusi bersama yang berorientasi pada perbaikan di masa yang akan datang.

Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari memiliki tendensi untuk meredam amarah sebagai bentuk mengasihi, bukan berarti bahwa kepala sekolah sebagai figur yang tidak bisa marah. Pada proses menegur empat mata ini kemarahan tersebut diekspresikan, namun tidak menyerang secara pribadi, melainkan bersifat reflektif guna menyadarkan anggota tim atas kesalahannya, sekaligus sebagai 'pembuka' untuk memberikan arahan menuju perbaikan. Mengontrol diri dan menghindari konfrontasi langsung di depan banyak orang memang menjadi salah satu ciri peradaban Jawa sebagai upaya untuk mempertahankan keselarasan sosial dan sikap saling menghormati (Magnis-Suseno, 1984).

Menegur secara empat mata namun tetap disertai dengan ketegasan dalam memberi teguran menunjukkan bahwa Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Bu Nareswari merupakan wujud nyata dari karakter *kisma* (bumi), Pemimpin ideal Jawa tahu kapan harus bermurah hati dan kapan harus bertindak tegas, bahkan hingga memberi sanksi (Taufiqurrahman, 2020; Kurniawan, 2019).

Sebagai alternatif konfrontasi langsung yang didasari emosi bahkan bersifat agresif, Magnis-Suseno (1984) mengemukakan bahwa ada tendensi orang Jawa untuk menggunakan sindiran. Dan ini ternyata juga dijumpai dalam praktik kepemimpinan partisipan sebagaimana terilustrasikan dalam pengalaman Bu Maharani. "*Jika saya lihat ada guru yang sering tidak masuk kelas pada jadwal mengajarnya, di ruang guru saya akan 'nggremeng' [berbicara dengan artikulasi tidak terlalu jelas], "Sudah lebih 2 menit. Pelajaran berikutnya sudah dimulai. Jamnya siapa ya?"* Sindiran ini diutarakan tanpa ada muatan amarah di dalamnya, dan berbeda dengan teguran yang sifatnya keras, sindiran yang lebih halus ini tidak akan menimbulkan masalah apabila dilakukan di depan banyak orang.

### **Kepala Sekolah yang Menjunjung Tradisi dengan Menjadi Figur yang Mengayomi**

*"Menurut saya, pemimpin harus mengayomi. Selain itu, pemimpin harus memberikan teladan yang baik. Sama halnya seperti orang tua kepada anaknya. Tentu saja ini di luar lingkup tugas manajerial. Saya sebagai kepala sekolah memang secara kedinasan harus membimbing bapak dan ibu guru."* (Pak Abimanyu, Wawancara 6 November 2024).

Nilai atau *value* merupakan prinsip, standar, atau acuan yang dijadikan patokan oleh individu ataupun masyarakat dalam memberi penilaian mengenai apa yang penting atau berharga dalam kehidupan mereka (McEwan, 2001). Berdasarkan penjabaran Schwartz (2012), setidaknya ada 10 nilai dasar yang secara universal membangun sistem kepercayaan individu, menuntun individu pada tujuan hidupnya, serta menetapkan prioritas yang ingin dicapai oleh individu tersebut. Dua nilai dasar tersebut adalah (1) *tradition*, merujuk pada prinsip yang mengutamakan upaya untuk meresapi, menghormati, serta menjaga komitmen untuk menghidupi nilai-nilai budaya yang telah ditanamkan, dan (2) *achievement*, merujuk pada prinsip yang menekankan pada ambisi, pengaruh, serta kompetensi, dan diwujudkan dengan upaya untuk mencapai standar kesuksesan menurut diri sendiri maupun masyarakat (Schwartz, 1992).

Dalam kepemimpinannya sebagai kepala sekolah, Ibu Maharani, Pak Abimanyu, dan Ibu Nareswari berhasil menyeimbangkan kedua nilai ini. Di satu sisi, menjalankan amanah sebagai kepala sekolah, tentunya mereka berjuang keras untuk memberikan yang terbaik dalam menunaikan tugas manajerialnya demi mencapai kesuksesan (*achievement*). Di sisi lain, sebagai individu yang sejak kecil telah diajarkan untuk menghidupi etika Jawa, mereka menjunjung tinggi nilai budaya tersebut (tradisi) dalam konteks pelaksanaan tugas kepemimpinannya sebagai *carrier* etika Jawa (Dacin, Dacin, & Kent, 2016). Hal ini terbukti dengan upaya mereka untuk menjadi sosok yang berbaur dan ingin mengayomi tim yang dipimpinnya sebagai wujud nyata penghidupan etika Jawa beserta kaidah-kaidah dasarnya dari perspektif pemimpin di luar tugas manajerialnya.

Berdasarkan penjelasan Stephan dan Pathak (2016) bahwa budaya dapat berperan dalam membentuk praktik kepemimpinan (*culturally endorsed implicit leadership*). Sosok pemimpin yang mengayomi dengan menghidupi nilai kerukunan, sikap hormat, dan sopan santun menjadi *prototype* atau gambaran ideal figur pemimpin bagi Bu Maharani, Pak Abimanyu, dan Bu Nareswari. Upaya mereka untuk menerapkan etika Jawa dalam kepemimpinannya lebih dari sekadar bentuk menjunjung nilai tradisi, tetapi juga mengindikasikan *legitimation mechanism*, atau acuan dalam berperilaku sebagai seorang pemimpin yang dianggap benar.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa etika Jawa diterapkan oleh kepala sekolah dengan menerapkan kaidah dasar yang berorientasi pada kerukunan dan rasa hormat dengan cara: (1) berbaur dengan tim yang dipimpin, (2) ikut bergotong-royong dengan tim yang dipimpin, (3) mau mendengarkan aspirasi tim, (4) mengamalkan *asah, asih, asuh*, (5) menegur secara empat mata, dan (6) menjunjung nilai tradisi dengan menjadi sosok pemimpin yang mengayomi. Tidak hanya menjadi pelaku dari nilai dasar etika Jawa, melalui enam perilaku kepemimpinan ini, kepala sekolah menjaga harmoni sosial di organisasi yang

dipimpin, menjalankan peran yang diamanatkan dengan integritas, dan menghindarkan diri dari penyalahgunaan kedudukan. Pada keenam perilaku kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat dijumpai ciri-ciri yang identik dengan beberapa gaya kepemimpinan yang sifatnya universal, seperti *democratic transformational* dan *servant leadership*.

Selain itu, para kepala sekolah juga menerapkan seluruh karakter pemimpin ideal Jawa menurut konsep *Hastabrata*. Dengan menerapkan karakter *kartika* (menjadi teladan bagi bawahan), kepala sekolah juga secara tidak langsung mengimplementasikan asas pertama kepemimpinan yang diajarkan oleh Ki Hadjar Dewantara, yaitu *Ing Ngarso Sung Tuladha*, atau pemimpin berada di depan untuk memberikan contoh.

Merujuk pada teori *culturally endorsed implicit leadership*, keenam perilaku kepala sekolah yang sarat akan dua kaidah dasar etika Jawa merupakan *prototype* yang menjadi acuan sosok kepala sekolah ideal yang diteladani oleh individu Jawa yang diberi mandat untuk menjadi pemimpin satuan pendidikan. Dengan kata lain, keenam perilaku kepemimpinan ini merupakan manifestasi nyata bagaimana kaidah dasar etika Jawa memberi warna dan membentuk praktik kepemimpinan yang sarat akan pengaruh nilai budaya dalam konteks kepemimpinan sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dari suku Jawa.

## **Saran**

Etika Jawa hanya sebuah contoh dari keragaman budaya Indonesia. Tentunya banyak nilai-nilai budaya dari suku dan daerah lain di Indonesia yang bisa digali secara mendalam untuk dianalisis implementasi dan pengaruhnya dalam konteks kepemimpinan, khususnya kepemimpinan sekolah. Berkenaan dengan hal tersebut, diharapkan penelitian ini dapat menginspirasi peneliti lain untuk mengadakan penelitian yang mengeksplorasi pengaruh nilai budaya lain dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, khasanah keilmuan di Indonesia mengenai praktik kepemimpinan yang kental akan pengaruh nilai budaya atau *culturally endorsed implicit leadership* dalam konteks pendidikan akan semakin luas dan mendalam.

## **PUSTAKA ACUAN**

- Abdullah, S. M. (2019). Social cognitive theory: A Bandura thought review published in 1982-2012. *Psikodimensia*, 18(1), 85. <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i1.1708>
- Apriliani, E.I., & Dewi, N.K. (2019). Tata krama budaya Jawa membentuk sikap santun anak usia dini. *Indonesian Journal of Early Childhood: Jurnal Dunia Anak Usia Dini*, 1(1), 28. <https://doi.org/10.35473/ijec.v1i1.132>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (Thirteenth edition). Kogan Page.

- Arun, K., Gedik, N.K., Okun, O. & Sen, C. (2021). Impact of cultural values on leadership roles and paternalistic style from the role theory perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 422-440. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2020-0128>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Profil suku dan keragaman bahasa daerah hasil long form sensus penduduk 2020*. Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan.
- Bans-Akutey, A. (2021). The path-goal theory of leadership. *Academia Letters*. <https://doi.org/10.20935/AL748>
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American Psychologist*, 32(7), 513-531. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.7.513>
- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. T. Husen & T. N. Postlethwaite (Eds.), *International Encyclopedia of Education* 3(2) 1643-1647). Elsevier.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Byrne, G.J., & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.015>
- Cheng, C.-Y. (2011). Confucian global leadership in Chinese tradition: Classical and contemporary. *Journal of Management Development*, 30(7/8), 647-662. <https://doi.org/10.1108/02621711111150268>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Kent, D. (2016). Tradition in organizations: A custodianship framework. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-59. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0058>
- Daft, R.L. (2008). *The leadership experience* (Fourth edition). Thomson Higher Education.
- Devito, J.A. (2009). *Human communication: The Basic Course* (Eleventh edition). Pearson Education, Inc.
- Fajri, S., & Trisuryanti, T. (2021). Gagasan sistem among Ki Hajar Dewantara dalam membangun pendidikan di Indonesia sejak 1922 sampai dengan 2021. *Tarikhuna: Journal of History and History Education*, 3(1), 18-27.

- Frinaldi, A., & Ali Embi, M. (2014). Budaya kerja ewuh pakewuh di kalangan pegawai negeri sipil etnik Jawa (Studi pada Kabupaten Pasaman Barat, Provinsi Sumatera Barat). *Humanus*, 13(1), 68. <https://doi.org/10.24036/jh.v13i1.4099>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gasper, D. (2006). *Culture and development*. D.A. Clark (Ed), The Elgar Companion to Development Studies (pp. 96-101). Edward Elgar Publishing.
- Goleman, D. (2000). Emotional intelligence: Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Handayani, S. (2009). *Unggah-ungguh dalam etika Jawa*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/7486>
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Second edition). McGraw-Hill.
- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (2007). Primus Inter Pares: Leadership and culture in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 201-220. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.07.003>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Jawas, U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian Schools. *School Leadership & Management*, 37(5), 500-519. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366440>
- Kurnianingsih, S., Yuniarti, K. W., & Kim, U. (2012). Factors influencing trust of teachers among students. *International Journal of Research Studies in Education*, 1(2), 85-94. <https://doi.org/10.5861/ijrse.2012.85>
- Kurniawan, A.F. (2019). Falsafah kepemimpinan pendidikan (Hasta Brata sebagai Basis Kepemimpinan Pendidikan). *Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan*, 4(02), 194-207. <https://e-journal.metrouniv.ac.id/riayah/article/view/1882/1470>
- Lepir, P.R., & Ismanto, B. (2024). Kepemimpinan yang efektif berbasis kearifan lokal: Effective leadership based on local wisdom. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 14(3), 255-264. <https://doi.org/10.24246/j.js.2024.v14.i3.p255-264>
- Magnis-Suseno, F. (1984). *Etika Jawa: Sebuah analisa falsafi tentang kebijaksanaan hidup Jawa*. Gramedia
- Magnis-Suseno, F. (1986). *Kuasa dan Moral*. Gramedia.

- Maresa, F. N. S., & Soeling, P. D. (2019). The influence of Japanese leadership style on employee performance and the mediating role of employee engagement at Japanese firm in Indonesia (Study among Indonesian employee in Japanese Company). *Archives of Business Research*, 7(6), 181-190. doi: 10.14738/abr.76.6655.
- Masitoh, S., & Cahyani, F. (2020). Penerapan sistem among dalam proses pendidikan suatu upaya mengembangkan kompetensi guru. *Kwangsan: Jurnal Teknologi Pendidikan*, 8(1), 122-141. <http://dx.doi.org/10.31800/jtp.kw.v6n2.p122-141>
- Matsumoto, D. (2000). *Culture and psychology: People around the world* (Second edition). Wadsworth.
- McEwan, T. (2001). *Managing values and beliefs in organisations*. Pearson.
- Mohajeran, B., & Ghaleei, A. (2008). *Principal role and school structure*. *International Journal of Learning*, 15(6), 241-248.
- Mudjiharto, M. (2012). Kepemimpinan dalam kearifan lokal. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(2), 22-24. <https://doi.org/10.35968/jmm.v4i2.586>
- Mujtaba, B.G., & Isomura, K. (2012). Examining the Japanese leadership orientations and their changes. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/01437731211229322>
- Mulder, N. (1984). *Kebatinan dan hidup sehari-hari orang Jawa: Kelangsungan dan Perubahan Kulturil* (A. Nugroho, Trans). Gramedia.
- Neuman, W.L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Nida, K. (2020). Pergeseran nilai unggah-ungguh oleh generasi muda dalam masyarakat Jawa (Studi kasus masyarakat Desa Getassrabi Kecamatan Gebog Kabupaten Kudus). *Sosial Budaya*, 17(1), 46. <https://doi.org/10.24014/sb.v17i1.9694>
- Novita, K., & Iswari, R. (2023). Unggah-ungguh dalam etika Jawa sebagai pedoman interaksi sosial antara santri dengan kiai Pondok Pesantren Raudlatut Thalibin Kabupaten Rembang. *Journal of Indonesian Social Studies Education*, 1(1), 104-123. <https://journal.unnes.ac.id/sju/JISSE/article/view/72618>
- Nugroho, S.S. (2021). *Mikul Dhuwur Mendhem Jero: Nilai-nilai prinsip hidup orang Jawa*. Lakeisha.
- Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Kemendikbud RI.
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Kemendikbudristek RI.

- Rozai, M.A. (2019). Perspektif independensi dan Budaya Jawa "Ewuh Pakewuh" terhadap kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di Solo Raya. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 9(2), 98. <https://doi.org/10.24252/assets.v9i2.10649>
- Ruata, G.S., & Tung, K.Y. (2024). The role of servant leadership in developing spiritual formation of teachers. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 14(01), 8–14. <https://doi.org/10.24246/j.js.2024.v14.i01.p8-14>
- Santoso, D. (2016). The realisation of *andhap asor* 'Modest' and *ngajeni* 'Respect' in the meeting of Yogyakarta's Provincial Parliament. *International Journal on Studies in English Language and Literature*, 4(9), 58-64. <https://doi.org/10.20431/2347-3134.0409008>
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology* 25(1–65). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S.H. (2012). An overview of the schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Shiraev, E.B., & Levy, D.A. (2012). *Psikologi lintas kultural: Pemikiran kritis dan terapan modern* (edisi keempat) (B.S. Triwibowo, Trans.) Kencana.
- Smith, J.A. (2004). Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1(1), 39-54. <https://doi.org/10.1191/1478088704qp004oa>
- Smith, J.A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE Publications.
- Stephan, U., & Pathak, S. (2016). Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.003>
- Taufiqurrahman, B. (2020). Model kepemimpinan Hasta Brata sebagai inovasi pendidikan dasar berbasis kearifan lokal. *Al Athfal: Jurnal Kajian Perkembangan Anak dan Manajemen Pendidikan Usia Dini*, 3(2), 14-19. [https://doi.org/10.52484/al\\_athfal.v3i1.145](https://doi.org/10.52484/al_athfal.v3i1.145)
- Tondok, M.S., & Widayati, I. (2024). Budaya "ewuh pakewuh", kecurangan, dan sistem whistleblowing: Perspektif psikologi dan budaya berdasarkan teori perilaku terencana. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan dan Humaniora)*, 8(2), 12686-12693. <https://doi.org/10.36526/santhet.v8i2.4092>
- Trail, K. (2000). Taking the lead: The role of the principal in school reform. *CSRD Connections*, 1(4), 1-9. <https://eric.ed.gov/?id=ED451604>

- Wardani, F.L.R., & Uyun, Z. (2017). "Ngajeni Wong Liyo" Menghormati orang yang lebih tua pada remaja Etnis Jawa. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2(2). <https://doi.org/10.23917/indigenous.v2i2.5681>
- Yamklinfung, P., & Nishio, H.K. (1998). Traditional values, social organization and patterns of modernization: A comparative study of Japan and Thailand. *Journal of Japanese Studies*, 15(1), 52-86. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/japanese/article/view/52052/43128>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition, global edition). Pearson.