

EKSPLORASI PRAKTIK NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN ASTA BRATA DI KABUPATEN TABANAN

Ni Made Ayu Basita Indria Nigraha¹, Basilius Redan Werang², Gusti Ayu Putu Sukma Trisna³
Fakultas Ilmu Pendidikan/Pendidikan Dasar, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia
E-mail : ayu.basita@undiksha.ac.id

Copyright © 2024 The Author



This is an open access article

Under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License

DOI: [10.53866/jimi.v4i4.645](https://doi.org/10.53866/jimi.v4i4.645)

Abstract

This study aims to analyze the application of the Asta Brata leadership style among elementary school principals in Kediri District, Tabanan Regency. Rooted in Hindu ethical values, the Asta Brata leadership style emphasizes ideal leadership qualities symbolized by elements of nature, such as the sun, fire, sky, and earth. This research employs a qualitative approach with a phenomenological design to explore principals' experiences in applying these values. Data were collected through in-depth interviews and observations of several informants. The findings reveal five key themes in Asta Brata leadership: well-being, leadership spirit, role model, and courage. Principals who incorporate these values are able to create an inclusive, harmonious educational environment that motivates all school members. Based on these findings, it is recommended that Asta Brata-based leadership training be implemented to strengthen principals' leadership quality, enhancing the performance and satisfaction of all educational stakeholders.

Keywords: *Fenomenologi, Quality of education, Asta Brata leadership*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan Asta Brata pada kepala sekolah dasar di Kecamatan Kediri, Kabupaten Tabanan. Gaya kepemimpinan Asta Brata yang berakar pada nilai-nilai etika Hindu menekankan sifat-sifat kepemimpinan ideal melalui simbol-simbol alam, seperti matahari, api, langit, dan bumi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk menggali pengalaman kepala sekolah dalam menerapkan nilai-nilai tersebut. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi pada beberapa informan. Hasil penelitian menunjukkan empat tema dalam kepemimpinan Asta Brata, yaitu: kesejahteraan, jiwa kepemimpinan, role model, dan keberanian. Kepala sekolah yang menerapkan nilai-nilai ini mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, harmonis, dan memotivasi seluruh komponen sekolah. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar pelatihan kepemimpinan berbasis Asta Brata diimplementasikan untuk memperkuat kualitas kepemimpinan kepala sekolah, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

Kata kunci: Fenomenologi, Kualitas Pendidikan, Kepemimpinan Asta Brata

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu pilar penting dalam pembangunan bangsa (Werang et al., 2024). Keberhasilan pendidikan tidak terlepas dari peran penting pemimpin sekolah, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin formal memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan memimpin sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan tujuan pendidikan di sekolah pada khususnya (Werang et al., 2023a).

Kepala sekolah adalah perumus visi, misi, dan tujuan sekolah dan menjadi pemimpin yang menggerakkan sekolah menuju tujuannya (Werang et al., 2023b). Di era desentralisasi saat ini, kepala sekolah dihadapkan pada peran yang semakin kompleks. Meningkatnya otonomi dan penekanan yang lebih kuat pada hasil belajar para siswa, peran kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya selalu menjadi topik diskusi dan kajian para akademisi dan peneliti (Werang, 2015; Werang, 2018). Lebih dari sekedar administrator, kepala sekolah saat ini dituntut untuk menjadi pemimpin visioner yang mampu mengelola sekolah secara efektif dan efisien. Kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi sekolah, serta merancang strategi pencapaiannya menjadi kunci utama dalam membawa sekolah mencapai tujuan.

Kepala sekolah dihadapkan pada berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan sumber daya, kompleksitas birokrasi, hingga dinamika hubungan dengan berbagai pihak internal dan eksternal sekolah di tengah tuntutan otonomi dan akuntabilitas (Werang et al., 2019). Pada sisi lain, ekspektasi terhadap kepala sekolah pun semakin tinggi. Masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya menaruh harapan besar kepada kepala sekolah untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya (Adams & Muthiah, 2020; Werang et al., 2017).

Kepemimpinan yang efektif dan berkualitas dari seorang kepala sekolah memainkan peran kunci dalam mencapai keunggulan sekolah. Seorang kepala sekolah yang berkualitas memiliki kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dengan semua anggota komunitas sekolah, termasuk guru, staf administrasi, siswa, dan orang tua (Hallinger & Heck, 2010; Marzano et al., 2005). Dengan membangun hubungan yang baik, seorang kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan memotivasi seluruh anggota sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah yang berkualitas memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung bagi perkembangan pribadi dan akademik siswa. Kepala sekolah yang berkualitas mampu memastikan kesejahteraan dan perkembangan holistik bagi seluruh warga komunitas sekolah, yang pada akhirnya meningkatkan prestasi akademik siswa (Day et al., 2009; Leithwood et al., 2008). Dengan menciptakan budaya sekolah yang inklusif, aman, dan mendukung, seorang kepala sekolah dapat menciptakan suasana di mana setiap siswa merasa diterima dan didukung untuk mencapai potensinya yang maksimal.

Kepala sekolah yang berkualitas mampu membentuk tim kerja yang solid. Melalui kepemimpinan dengan teladan, memberikan arahan yang jelas, dan mengembangkan komunikasi yang efektif, seorang kepala sekolah dapat memastikan bahwa semua anggota tim bekerja secara sinergis untuk mencapai visi dan misi sekolah. Tim kerja yang solid akan mampu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi sekolah dengan lebih efektif, serta mendorong terciptanya inovasi dan perubahan positif (Leithwood & Jantzi, 2008; Robinson et al., 2008; Waters et al., 2003). Melalui kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada pembelajaran, seorang kepala sekolah dapat memastikan bahwa seluruh proses pembelajaran di sekolah berjalan secara efektif dan efisien, sehingga setiap siswa dapat mencapai kesuksesan akademik dan berkembang secara pribadi.

Gaya kepemimpinan situasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan karakteristik situasi yang dihadapi, sementara gaya kepemimpinan pelayanan menekankan pada pelayanan dan pengembangan bawahan sebagai prioritas utama. Di dalam menggerakkan dan mengarahkan sekolah yang dipimpin menuju tujuan, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Banyak gaya kepemimpinan yang ditemukan di dalam berbagai literatur kepemimpinan, antara lain gaya kepemimpinan otokratis, manajerial, demokratis, transaksional, situasional, transformational, dan pelayanan. Setiap gaya kepemimpinan ini mencerminkan pendekatan dan strategi yang berbeda dalam memimpin sebuah sekolah. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan otokratis cenderung memberikan arahan secara langsung tanpa banyak melibatkan partisipasi dari bawahan, sementara gaya

kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada partisipasi dan keterlibatan semua anggota komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan. Pada lain, gaya kepemimpinan transaksional menggunakan insentif dan penghargaan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai visi yang lebih besar.

Penelitian ini secara khusus mengkaji gaya kepemimpinan Asta Brata, sebuah gaya kepemimpinan yang bersumber dari filsafat Hindu dan diwariskan secara turun temurun. Asta Brata merupakan sebuah konsep yang menggabungkan delapan prinsip kebijaksanaan dalam kepemimpinan yang diyakini berakar dalam tradisi kebijaksanaan Hindu. Konsep Asta Brata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap cara kepala sekolah memimpin sekolah di Bali, Indonesia, dan wilayah-wilayah di mana pengaruh Hindu masih kuat.

Meskipun sudah ada banyak penelitian dalam literatur yang mengkaji kepemimpinan *Asta Brata* (e.g. Adnyani et al., 2019; Muchlip et al., 2023; Purwaningrat et al., 2023; Sunny, 2018; Trisnawati & Sari, 2023; Utama, 2023), peneliti tetap tertarik untuk kembali mengeksplorasi topik ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian fenomenologi. Pendekatan ini belum pernah digunakan sebelumnya dalam konteks penelitian tentang kepemimpinan Asta Brata. Dengan demikian, penelitian ini memperkenalkan pendekatan yang berbeda dan lebih mendalam dalam memahami esensi dan praktik kepemimpinan Asta Brata; berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif atau kualitatif deskriptif.

Penelitian ini dipusatkan pada upaya mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana nilai-nilai kepemimpinan Asta Brata diterapkan oleh para kepala sekolah dasar di Bali dan bagaimana hal itu memengaruhi kinerja sekolah dan kepuasan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) pendidikan, termasuk para guru, siswa, dan seluruh warga sekolah lainnya. Dengan perkataan lain, penelitian ini diharapkan mampu mengungkapkan nilai-nilai (*values*) kepemimpinan Asta Brata yang dipraktikkan para kepala sekolah dasar dan bagaimana praktik nilai-nilai kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan efektivitas sekolah dan keberhasilan para siswa.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi nilai-nilai kepemimpinan Asta Brata yang paling sering dipraktikkan oleh para kepala sekolah khususnya di sekolah dasar di Kabupaten Tabanan. Menurut Koesoemadinata (2000), eksplorasi adalah sebuah kegiatan teknis ilmiah untuk mencari tahu suatu area, daerah, keadaan, ruang yang sebelumnya tidak diketahui keberadaan akan isinya. Di dalam penelitian ini, eksplorasi digunakan untuk mendeskripsikan nilai-nilai dari kepemimpinan Asta Brata yang sering diterapkan oleh Kepala Sekolah di Kabupaten Tabanan Bali.

2. Metode Penelitian

2.1. Subjek, Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dengan rancangan penelitian fenomenologi. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dilaksanakan secara riil yang hasil temuannya menjelaskan gejala secara kontekstual dengan menggunakan peneliti sebagai bagian alami dalam penelitian serta lebih banyak menjelaskan, mendeskripsikan dan lebih banyak menganalisis dengan menggunakan pendekatan induktif (Fadli, 2021). Fenomenologi mengungkapkan bahwa seorang peneliti dituntut untuk mampu mendeskripsikan gejala atau fenomena yang terjadi sesuai dengan realita di lapangan (Pratiwi, 2020). Lokasi penelitian yang dilakukan yaitu di Kecamatan Kediri Kabupaten Tabanan yang berjumlah 8 orang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari narasumber atau responden yang menjadi narasumber dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah dasar dengan jumlah 8 orang.

2.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik wawancara. Teknik wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan partisipan penelitian. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan kepemimpinan asta brata yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di Kecamatan Kediri, Kabupaten Tabanan.

Menurut Prawiyogi et al., (2021) wawancara merupakan proses bertukarnya informasi atau ide melalui sebuah tanya jawab antara dua orang sehingga mendapatkan sebuah informasi. Teknik wawancara digunakan untuk mengumpulkan data apabila seorang peneliti ingin melakukan penelitian untuk menentukan sebuah

permasalahan yang harus diteliti, serta peneliti juga bisa mengetahui informasi lebih mendalam dari narasumber yang diteliti.

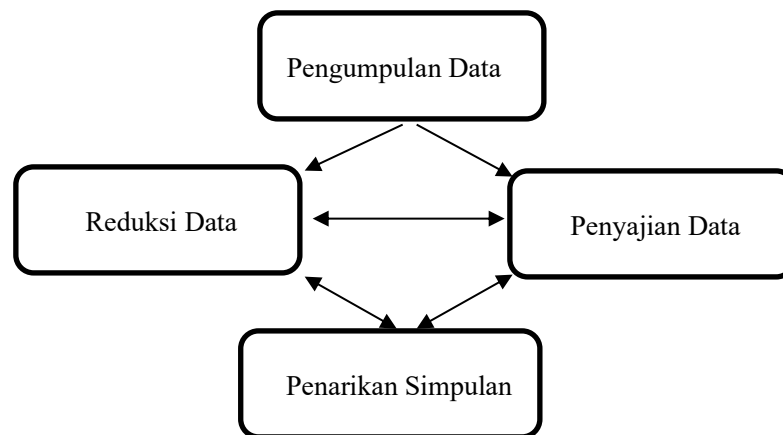
Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara dinilai lebih murah dan mudah serta sangat fleksibel. Teknik wawancara merupakan cara untuk memperoleh informasi dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan secara lisan mengenai suatu peristiwa yang terjadi di lapangan, sedangkan wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tatap muka serta melakukan tanya jawab secara langsung antara pewawancara dengan narasumber.

Peneliti menggunakan alat bantu *handphone* untuk membantu merekam hasil wawancara. Kelebihan dengan menggunakan *handphone* yaitu agar hasil wawancara yang telah dilakukan bisa diputar ulang untuk mendapatkan data yang dibutuhkan tanpa ada yang tertinggal. Kecermatan pemerolehan data juga dapat dipertajam karena telah menggunakan *handphone* maka hasil pertanyaan beserta jawaban dapat ditulis secara lengkap dan sinkron (Pratiwi, 2020).

2.3. Teknik Analisis Data

Penelitian kualitatif dikembangkan atas dasar kejadian yang diperoleh saat melakukan kegiatan di lapangan. Kegiatan pengumpulan data dan analisis data tidak dapat dipisahkan, keduanya berlangsung secara bersamaan atau tidak saling menunggu. Werang (2020), mengatakan bahwa analisis data merupakan proses mengorganisasikan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar untuk menjawab rumusan masalah agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis dan ilmiah. Menurut Hasanah (2017), analisis data merupakan upaya yang dilakukan untuk mencari dan menata secara sistematis catatan hasil wawancara, observasi dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti mengenai masalah yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Beberapa hal yang perlu digarisbawahi yaitu (a) upaya mencari data adalah proses lapangan dengan berbagai persiapan pralapangan tentunya, (b) menata secara sistematis hasil temuan di lapangan, (c) menyajikan temuan lapangan, (d) mencari makna, pencarian makna secara terus menerus sampai tidak ada lagi makna lain yang memalingkannya, disini perlunya peningkatan pemahaman bagi peneliti terhadap kejadian atau kasus yang terjadi (Rijali, 2018).

Miles dan Huberman (1992), menggambarkan proses analisis data penelitian kualitatif yaitu sebagai berikut.



Gambar Proses Analisis Data Penelitian Kualitatif

Bedasarkan gambar diatas menunjukan bahwa proses analisis data penelitian kualitatif yaitu dimulai dengan pengumpulan data. Pengumpulan data adalah proses pengumpulan informasi dari kegiatan analisis data. Reduksi data adalah upaya menyimpulkan data, kemudian memilah-milah data dalam satuan konsep tertentu, kategori tertentu, dan tema tertentu. Bentuk penyajian data kualitatif dapat berupa teks natatif berbentuk catatan lapangan dan bagan. Penyajian data tersebut memberikan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penarikan kesimpulan adalah upaya yang dilakukan oleh peneliti secara terus-menerus selama di lapangan dalam proses pengumpulan data yang mula-mula belum jelas, namun kemudian

dikemas menjadi lebih rinci dan valid. Berikut merupakan penjelasan mengenai bagian-bagian (1) analisis pengumpulan data; (2) reduksi data; (3) penyajian data; (4) penarikan simpulan/verifikasi.

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Hasil Penelitian

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, fokus dari penelitian ini adalah pada nilai-nilai yang dipraktikkan dalam gaya kepemimpinan Asta Brata oleh para kepala sekolah dasar yang ada di kabupaten Tabanan yang menjadi latar penelitian. Penelitian ini diarahkan oleh satu pertanyaan penelitian: “Bagaimana kepala sekolah dasar di Tabanan mempersiapkan dan menerapkan nilai-nilai kepemimpinan Asta Brata dalam praktik kepemimpinan mereka?” Tanggapan para peserta dikelompokkan ke dalam lima tema berikut yaitu : 1) kesejahteraan, 2) jiwa kepemimpinan, 3) *role model* dan 4) keberanian. Kelima tema ini disajikan secara naratif yaitu sebagai berikut.

Tema 1 : Kesejahteraan

Kesejahteraan adalah tema pertama yang muncul dari hasil penelitian. Kesejahteraan dalam kepemimpinan kepala sekolah menyoroti pentingnya seorang pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan seluruh anggota komunitas sekolah, baik secara emosional, fisik, maupun sosial. Kepala sekolah yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan akademis, tetapi juga pada keseimbangan spiritual dan moral yang dapat mendukung keharmonisan dalam lingkungan sekolah. Ketika peneliti melaksanakan wawancara kepada kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan asta brata, mereka menyebutkan nilai yang dipraktikkan sebagai berikut.

- | | | |
|------------|---|--|
| Informan 3 | : | Seorang kepala sekolah harus mampu memberikan kesejahteraan dan bertanggung jawab atas segala hal yang terjadi di lingkungan sekolah. |
| Informan 4 | : | Sebagai pemimpin selayaknya memiliki kesabaran dalam melakukan pekerjaan. |
| Informan 6 | : | Seorang pemimpin harus sabar, siap menanggung tanggung jawab besar dan menghadapi konsekuensi dari setiap keputusan, karena kepemimpinan tidak selalu berjalan mulus dan penuh tantangan. |
| Informan 1 | : | Seorang pemimpin bertanggung jawab menciptakan keharmonisan di sekolah dengan mengedepankan keterbukaan dan tanggung jawab, sehingga tercapai keseimbangan spiritual, moral, dan tujuan duniawi. |
| Informan 2 | : | Sebagai seorang kepala sekolah harus menerima masukan-masukan dari bawahan dan bisa menampungnya agar tercipta suasana yang nyaman dan tidak saling blok-blok. |
| Informan 8 | : | Sebagai kepala sekolah harus bisa terbuka terhadap bawahannya seperti contoh apapun masalah yang ada baik dengan siswa, orang tua siswa, keuangan dan masalah lainnya. |
| Informan 5 | : | Seorang pemimpin juga harus terbuka dalam menerima kritik, saran dan masukan yang diberikan oleh bawahannya. |

Tanggapan-tanggapan kepala sekolah menyoroti bahwa seorang pemimpin sekolah harus cerdas secara emosional, yang diwujudkan melalui sikap lemah lembut, berbudi luhur, dan mampu mengayomi seluruh anggota komunitas sekolah, termasuk guru, pegawai, siswa, komite, dan masyarakat. Pemimpin yang baik juga mengedepankan keterbukaan dalam menerima masukan, kritik, dan saran, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan nyaman. Selain itu, seorang kepala sekolah harus bertanggung jawab dalam memastikan kesejahteraan seluruh anggota sekolah, baik dari aspek fisik, emosional, maupun moral, untuk mencapai keseimbangan antara tujuan duniawi dan spiritual. Kepemimpinan Asta Brata, tema kesejahteraan mengacu pada aspek bumi yang mendorong seseorang untuk menjadi individu yang dapat diandalkan, profesional, serta mampu menjalin hubungan yang kuat dan saling mendukung.

Tema 2 : Jiwa Kepemimpinan

Tema kedua yang muncul dari hasil analisis data adalah jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan kepala sekolah menekankan karakteristik dan kualitas seorang pemimpin yang mampu memimpin sekolah secara efektif, membangun hubungan positif dengan komunitas sekolah, serta mengarahkan sekolah menuju tujuan yang diinginkan. Jiwa kepemimpinan ini mencakup berbagai aspek penting yang berkaitan dengan kemampuan seorang kepala sekolah untuk menginspirasi, memotivasi dan mengelola seluruh elemen sekolah secara optimal. Ketika peneliti melaksanakan wawancara kepada kepala sekolah tentang gaya kepemimpinan *asta brata*, mereka menyebutkan nilai yang dipraktikkan sebagai berikut.

- Informan 7 : Sebagai kepala sekolah pengayoman, disini adalah pemimpin harus bisa mengayomi seluruh bawahannya termasuk guru, pegawai, siswa, komite dan masyarakat yang ada di lingkungan sekolah.
- Informan 3 : Sebagai seorang pemimpin juga harus bersikap lembut terhadap bawahannya.
- Informan 8 : Seorang pemimpin harus memiliki sikap yang baik, berbudi luhur dan berakhlak mulia. Seorang pemimpin juga harus memiliki keteguhan hati dan mental yang kuat dalam menghadapi tantangan dan rintangan.

Tanggapan-tanggapan di atas menyoroti bahwa seorang pemimpin sekolah harus memiliki karakteristik dan kualitas yang mencerminkan nilai-nilai utama dalam gaya kepemimpinan *Asta Brata*. Kepemimpinan yang efektif mengharuskan kepala sekolah untuk dapat menginspirasi, memotivasi dan mengelola seluruh elemen sekolah dengan tujuan yang jelas dan optimal. Kepemimpinan *Asta Brata*, tema kesejahteraan mengacu pada aspek langit yang mengajarkan pentingnya kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, dengan mempertimbangkan berbagai perspektif untuk mencapai keseimbangan dan keberlanjutan dalam kepemimpinannya.

Tema 3 : Role Model

Tema keempat yang muncul dari hasil analisis data adalah *role model*. Pentingnya kepala sekolah sebagai panutan atau teladan bagi seluruh komunitas sekolah, termasuk guru, staf, siswa, dan masyarakat sekitar. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan perilaku, sikap dan nilai-nilai positif yang dapat diikuti dan dicontoh oleh orang lain. Beberapa peserta memberikan komentar sebagai berikut.

- Informan 5 : Sebagai kepala sekolah juga pastinya kita menjadi contoh yang teladan bagi seluruh warga sekolah. Karena apapun yang pemimpin lakukan pasti akan menjadi perhatian oleh seluruh warga sekolah. Mampu memberikan motivasi agar guru dan siswa mempunyai pendirian yang kuat untuk maju.
- Informan 3 : Sebagai seorang pemimpin harus bisa memberikan pencerahan ketika ada bawahan yang sedang kesulitan dalam melaksanakan tugas, serta memiliki visi misi yang jelas untuk kemajuan sekolah.
- Informan 6 : Visi misi yang jelas menjadi pedoman bagi seluruh anggota sekolah agar dapat dipahami dengan baik untuk kemajuan sekolah kedepannya.
- Informan 4 : Seorang pemimpin harus bisa menjadi sumber motivasi bagi seluruh warga sekolah.

Tanggapan-tanggapan di atas menyoroti bahwa kepala sekolah harus menunjukkan sikap, perilaku dan nilai-nilai positif yang dapat dijadikan contoh oleh orang lain. Seperti yang dikemukakan oleh informan, apapun yang dilakukan oleh kepala sekolah akan diperhatikan oleh seluruh warga sekolah. Kepemimpinan *Asta Brata*, tema *role model* mengacu pada aspek bintang. Kepala sekolah diibaratkan seperti bintang yang menjadi penunjuk arah di malam hari. Seorang pemimpin dengan sifat ini diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas, visi yang terang, dan inspirasi bagi orang-orang yang dipimpinya.

Tema 4 : Keberanian

Tema kelima yang muncul dari analisis data adalah keberanian. Pentingnya sifat berani dalam

menghadapi berbagai tantangan, mengambil keputusan sulit, dan menjalankan perubahan yang diperlukan demi kemajuan sekolah. Keberanian menjadi salah satu aspek kunci yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk memimpin dengan efektif dan visioner. Berikut merupakan tanggapan dari peserta yaitu sebagai berikut.

- Informan 5 : Matahari merupakan sinar dan dalam kepemimpinan kepala sekolah disini harus mampu menyinari seluruh anggota sekolah.
- Informan 8 : Kepala sekolah hendaknya seperti matahari yang bisa menyinari dan memberikan semangat kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya.
- Informan 4 : Seorang pemimpin harus bisa menjadi semangat dan sumber motivasi bagi seluruh anggota sekolah. Seorang pemimpin harus mampu bersikap adil dan memastikan seluruh anggota sekolah mendapatkan perlakuan yang sama.
- Informan 1 : Pemimpin harus bertindak adil, bijaksana dan penuh kasih sayang akan menciptakan kerukunan bagi warga sekolah.

Tanggapan peserta di atas menunjukkan keberanian merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk memimpin secara efektif dan visioner. Kepala sekolah harus memiliki keteguhan hati dan mental yang kuat dalam menghadapi berbagai tantangan dan rintangan. Kepemimpinan Asta Brata, tema keberanian mengacu pada aspek matahari. Seperti matahari yang menyinari dan menghangatkan dunia tanpa diskriminasi, seorang pemimpin dengan sifat ini diharapkan mampu memberikan keadilan, kebaikan, dan manfaat kepada semua pihak tanpa memandang latar belakang.

3.2 Diskusi

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu proses yang kompleks dan dinamis, dimana seorang pemimpin berfungsi sebagai penggerak dan pengordinasi di dalam lingkungan organisasi pendidikan. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan krusial dalam mempengaruhi berbagai individu, termasuk guru, staf, siswa dan orang tua untuk bekerja sama menuju pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan yang inklusif, kepala sekolah tidak hanya mendorong dan membimbing, tetapi juga mengarahkan dengan visi yang jelas dan komunikasi yang efektif. Dengan membangun hubungan yang saling percaya dan kolaboratif. Kepala sekolah dapat menciptakan atmosfer yang mendukung pembelajaran dan pengembangan. Selain itu, kepemimpinan yang baik dalam pendidikan juga melibatkan pengelolaan konflik, pengambilan keputusan yang tepat, serta pengembangan profesional bagi para guru dan staf. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan yang produktif dan inovatif, dimana semua pihak terlibat aktif dalam proses pendidikan demi mencapai hasil yang optimal (Rahayu et al., 2022).

Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan Asta Brata, dari sudut pandang teologi Hindu, konsep kepemimpinan dalam Asta Brata mencerminkan sifat-sifat ketuhanan yang menjadi teladan bagi para pemimpin. Di dalam konteks ini, pemimpin diharapkan tidak hanya memiliki kemampuan untuk berpikir dengan bijaksana, tetapi juga berbicara dan bertindak dengan integritas, keadilan dan kasih sayang. Misalnya, sifat-sifat seperti Dharma (kebenaran), Satya (kejujuran) dan Karuna (belas kasih) menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan masyarakat. Dengan menginternalisasi nilai-nilai ini, seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang harmonis dan berkelanjutan, dimana setiap individu merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi. Oleh karena itu, Asta Brata tidak hanya berfungsi sebagai panduan moral, tetapi juga sebagai alat untuk membangun kepemimpinan yang transformatif dan berorientasi pada kebaikan bersama (Adisastra & Made, 2021).

Hasil dari penelitian ini menempatkan tema kesejahteraan yang menjadi tema pertama dalam gaya kepemimpinan Asta Brata dan dilanjutkan dengan jiwa kepemimpinan, *role model* dan yang terakhir yaitu keberanian. Kepemimpinan Asta Brata, tema kesejahteraan mengacu pada aspek bumi yang mendorong seseorang untuk menjadi individu yang dapat diandalkan, profesional, serta mampu menjalin hubungan yang kuat dan saling mendukung.

Tema nilai kesejahteraan pada aspek bumi ini menggambarkan bahwa harus meneladani sifat bumi yang kuat, terbuka, bertanggung jawab dan murah hati. Seorang pemimpin idealnya memiliki komitmen kuat untuk mengabdikan tanpa memedulikan risiko yang mungkin dihadapi. Pemimpin dengan karakter yang mirip dengan

sifat bumi akan selalu mendorong dirinya untuk peduli dan memberi perhatian kepada orang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin seharusnya siap menjadi pendengar yang baik bagi aspirasi masyarakat luas, menerima dengan lapang dada keluhan setiap individu. Setiap orang memiliki hak yang sama untuk hidup dan berkembang, tanpa memandang status atau latar belakang. Tugas seorang pemimpin adalah menjalankan tanggung jawab dengan sikap terbuka dan melayani, memberikan perhatian kepada seluruh lapisan masyarakat, serta memahami dan menghargai perbedaan yang ada (Akbar, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para informan menekankan pentingnya nilai-nilai kepemimpinan yang ideal dalam konteks kepala sekolah. Salah satu nilai yang paling menonjol adalah tanggung jawab, dimana seorang kepala sekolah diharapkan mampu memberikan kesejahteraan bagi seluruh anggota sekolah serta bertanggung jawab atas segala hal yang terjadi di lingkungan sekolah. Selain itu, kesabaran juga menjadi elemen krusial yang disoroti oleh informan, terutama dalam menghadapi berbagai tantangan dan dinamika yang muncul di lingkungan sekolah. Sementara itu, keterbukaan terhadap kritik, saran, dan masukan dari bawahan dipandang penting untuk membangun suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Keterbukaan ini memungkinkan kepala sekolah menyelesaikan berbagai permasalahan, baik yang berkaitan dengan siswa, orang tua, maupun aspek keuangan. Lebih jauh, keterbukaan juga membantu menghindari konflik internal atau munculnya blok-blok antar anggota sekolah.

Tema nilai jiwa kepemimpinan mengacu pada aspek langit yang mampu mengayomi seluruh rakyatnya. Langit yang luas dan tanpa batas mengajarkan seorang pemimpin untuk berpikir visioner, melihat segala sesuatu dari perspektif yang menyeluruh, dan mempersiapkan masa depan yang lebih baik bagi rakyatnya. Aspek langit pada tema nilai jiwa kepemimpinan yaitu seorang pemimpin yang efektif harus memiliki sifat keteguhan hati yang menjadi pondasi dalam kepemimpinannya. Keteguhan hati ini tidak hanya mencakup kemampuan untuk tetap fokus pada tujuan, tetapi juga berfungsi sebagai sumber inspirasi bagi para bawahan (As'ad et al., 2011). Dalam menjalankan perannya, seorang pemimpin perlu dilengkapi dengan keluasaan pengetahuan dan kompetensi yang mendalam, sehingga ia dapat membimbing dan mengajarkan keterampilan yang diperlukan kepada timnya. Kepemimpinan yang berlandaskan keteguhan hati dan pembelajaran berkelanjutan akan membawa tim menuju kesuksesan dan mencapai tujuan bersama secara lebih efektif.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa para informan menekankan pentingnya nilai-nilai pengayoman, kelembutan, akhlak mulia, serta keteguhan hati dalam kepemimpinan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu mengayomi seluruh elemen yang terlibat di lingkungan sekolah, termasuk guru, siswa, pegawai, komite dan masyarakat, sehingga tercipta suasana yang harmonis dan kondusif. Pemimpin harus bersikap lembut terhadap bawahannya, menunjukkan empati dan perhatian. Selain itu, pentingnya memiliki akhlak mulia, budi pekerti yang baik, serta mental yang kuat dalam menghadapi tantangan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki kecakapan manajerial, tetapi juga kualitas moral dan ketangguhan emosional untuk mendukung keberhasilan kepemimpinan di sekolah.

Tema *role model* mengacu pada aspek bintang, *role model* merupakan seseorang yang tingkah lakunya kita contoh dan ditiru (Rifayanti et al., 2018). Aspek ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus meneladani sifat bintang yang memiliki sinar terang di ketinggian dan dapat menjadi petunjuk arah. Artinya seorang pemimpin harus memiliki tujuan yang baik, bijaksana dan dapat dijadikan tauladan. Salah satu unsur keindahan malam ialah dengan munculnya bintang. Bukan hanya menunjukkan keindahannya saja, ia juga memberi petunjuk arah mata angin. Dalam pendidikan, kepala sekolah menjadi pedoman bagi sebuah lembaga pendidikan. Menjadi pedoman berarti menjadi inspirasi bagi orang lain (Kurniawan, 2019).

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa para informan menekankan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang teladan, visioner dan mampu memberikan motivasi. Kepala sekolah harus menjadi contoh yang baik karena setiap tindakan pemimpin akan menjadi perhatian dan panutan bagi seluruh warga sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan mampu memberikan pencerahan serta solusi kepada bawahan yang mengalami kesulitan. Pentingnya visi dan misi yang jelas sebagai pedoman bagi seluruh anggota sekolah dalam mencapai tujuan bersama untuk kemajuan sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu memotivasi guru dan siswa agar memiliki pendirian yang kuat untuk maju. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif, tetapi juga pada kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan menjadi teladan bagi seluruh komunitas sekolah.

Tema nilai keberanian mengacu pada aspek matahari yang dimana matahari berfungsi sebagai sumber

kehidupan yang menyinari dan menghilangkan kegelapan, sehingga pemimpin harus mampu memberikan kekuatan kepada orang lain, serta membimbing dan mendidik anggotanya agar terhindar dari kebodohan tanpa pilih kasih (Kobalen & Bakti, 2019). Sifat lain yang melekat pada Matahari adalah menyelesaikan tugasnya dengan sabar dan tuntas. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik ialah mampu menyelesaikan tugas secara tuntas, memberi semangat dan kekuatan yang menjadi sumber energi agar dapat meningkatkan kinerja anggotanya. Relasi ini diperlukan untuk mengetahui keadaan anggotanya, apakah memerlukan dorongan atau tidak. Semua pekerjaan dan tanggung jawab kepala sekolah diselesaikan karena totalitas dan loyalitasnya terhadap lembaga pendidikan. Dedikasi yang dilakukan kepala sekolah dapat menjadi tenaga penggerak yang positif untuk meningkatkan kinerja semua pihak (Kurniawan, 2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah harus berfungsi sebagai teladan dan sumber inspirasi bagi seluruh warga sekolah. Para informan menekankan pentingnya sikap kepemimpinan yang mencerminkan integritas, di mana setiap tindakan pemimpin akan diperhatikan dan dicontoh oleh staf dan siswa. Sebagai simbol seperti matahari, kepala sekolah diharapkan mampu memberikan sinar positif yang membimbing dan memberi semangat kepada anggota sekolah, terutama dalam menghadapi tantangan. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu memberikan pencerahan dan dukungan saat bawahan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas mereka, menciptakan suasana yang saling mendukung dan kolaboratif. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan, tetapi juga pada kemampuan untuk menginspirasi dan membimbing orang lain menuju kesuksesan bersama.

Kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menerapkan nilai-nilai kepemimpinan Asta Brata mencakup berbagai tantangan, seperti menghadapi karakter guru dan siswa yang beragam dari segi kepribadian, latar belakang keluarga, dan kondisi ekonomi. Selain itu, keterbatasan sarana dan prasarana, terutama di sekolah-sekolah terpencil, menjadi hambatan signifikan dalam mendukung proses pembelajaran. Peningkatan kompetensi guru juga berjalan lambat, yang terlihat dari kurangnya kedisiplinan dan keterlambatan dalam pembuatan bahan ajar. Masalah komunikasi pun sering muncul, dimana ide atau tujuan kepala sekolah tidak selalu diterima dengan baik oleh rekan guru. Upaya untuk mengatasi berbagai kendala tersebut terus dilakukan melalui pemantauan aktivitas sekolah secara aktif serta menjaga komunikasi yang terbuka dengan semua pihak terkait.

Solusi untuk menghadapi kendala dalam menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dapat dilakukan dengan pendekatan khusus yang selaras dengan kearifan lokal, seperti mengintegrasikan nilai-nilai Tri Hita Karana ke dalam praktik Asta Brata untuk menghindari potensi gesekan dengan guru. Pemimpin perlu mengadakan rapat rutin dan diskusi bersama seluruh guru untuk menyusun serta menyepakati program kerja, yang kemudian disosialisasikan kepada siswa dan orang tua guna mencegah terjadinya miskomunikasi. Jika ada guru yang belum menunjukkan perubahan, kepala sekolah dapat mengambil pendekatan personal secara individu untuk memberikan perhatian lebih. Sebagai motivator, kepala sekolah juga dapat berbagi pengalaman yang inspiratif guna mendorong semangat para guru. Pemahaman menyeluruh terhadap karakter masing-masing guru menjadi penting untuk menemukan solusi bersama yang mampu menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Selain itu, kepala sekolah dapat melibatkan seluruh warga sekolah, orang tua, dan masyarakat sekitar untuk bersama-sama melengkapi kekurangan sarana dan prasarana melalui kerja sama yang konstruktif.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyoroti peran penting kepala sekolah dalam keberhasilan pendidikan dan bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kualitas pendidikan di sekolah. Penelitian ini juga menggarisbawahi kompleksitas peran kepala sekolah di era desentralisasi, tuntutan tinggi terhadap kualitas kepemimpinan dan berbagai gaya kepemimpinan yang dapat digunakan. Fokus utama pada penelitian ini yaitu tentang gaya kepemimpinan Asta Brata, yang berasal dari filosofi Hindu dan bagaimana nilai-nilainya diterapkan oleh kepala sekolah di Bali untuk meningkatkan kinerja sekolah dan kepuasan para pemangku kepentingan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan fenomenologi untuk mengeksplorasi esensi dan praktik kepemimpinan Asta Brata secara mendalam.

Berdasarkan kesimpulan penelitian mengenai penerapan kepemimpinan Asta Brata oleh kepala sekolah dasar, diharapkan agar kepala sekolah dapat lebih mendalami dan menginternalisasi nilai-nilai Asta Brata dalam gaya kepemimpinan mereka. Program pelatihan khusus yang berfokus pada filosofi Asta Brata

dapat membantu kepala sekolah untuk memahami bagaimana setiap nilai ini bisa diterapkan secara nyata dalam lingkungan sekolah. Selain itu, penting bagi kepala sekolah untuk mengembangkan budaya kerja yang kolaboratif dengan mengajak partisipasi dari guru, staf dan orang tua agar proses pengambilan keputusan lebih inklusif dan mencerminkan nilai-nilai tersebut. Evaluasi kinerja berbasis nilai Asta Brata juga diusulkan untuk memastikan penerapan kepemimpinan ini dapat konsisten dan berdampak positif bagi kualitas pendidikan, kepuasan pemangku kepentingan dan perkembangan sekolah secara berkelanjutan.

Bibliografi

- Adams, D. & Muthiah, V. (2020). School Principals and 21st Century Leadership Challenges: A Systematic Review. *Journal of Nusantara Studies*, 5(1), 189-210.
- Adisastra, I.N.S. & Made, Y.A.D.N. (2021). Relevansi Asta Brata dalam Kepemimpinan Masa Kini. *Swara Widya*, 1(1), 1–13. https://stahnmpukuturan.ac.id/jurnal/index.php/swarawidya/article/view/1_070.
- Adnyani, I G. A. D., Widagda, I G. A. N. J., Yasa, N. N. K. & Rahmayanti, P. L. D. (2019). The Role of Work Motivation to Mediate Asta Brata Leadership on Employee Performance (Study on LPD Employees in Badung Regency). *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(10), 48-66. http://www.jobmer.org/2019/vol3_issue10_article4_full_text.pdf
- Akbar, A.F. (2022). Relevansi Ajaran Kepemimpinan Belandaskan Filosofis Asta Bratha di Era Milenial. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 63. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57774>.
- As'ad, M., Anggoro, W. J., & Virdanianty, M. (2011). Studi Eksplorasi Konstrak Kepemimpinan Model Jawa: Asta Brata. *Jurnal Psikologi*, 38(2), 228–239.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q.,... & Kington, A. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes. Final report. Nottingham. UK: Department for Children, Schools and Families.
- Fadli, M.R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Kobalen, A.S. & Bakti, A.F. (2019). Good Clean Governance (GCG) dalam Kepemimpinan Basuki Tjahaja Purnama (Ahok) sebagai Gubernur DKI Jakarta ditinjau dari Perspektif Asta Brata. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(1), 81–101. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v4i1.2272>.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321501>
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Muchlip, C. M., Mujana, S. & Sumiati, S. (2023). Asta Brata Leadership in Building Public Trust To Realize Polri Presisi at Polres Tuban. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(3), 1060-1071. <http://repository.untagsby.ac.id/26920/9/JURNAL%20INTERNASIONAL.pdf>
- Pratiwi, Nuning. (2017). Penggunaan Media Video Call dalam Teknologi Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, (1), 213-214.
- Prawiyogi, A. G., Sadiyah, T. L., Purwanugraha, A., & Elisa, P. N. (2021). Penggunaan media big book untuk menumbuhkan minat membaca di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(1), 446-452.
- Purwaningrat, E. A., Muliati, N. K. & Oktarini, L. N. (2023). The Role of Asta Brata Leadership on MSME Performance during Pandemic, Financial Literacy Moderating. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 10(1), 25-36. <https://doi.org/10.22225/jj.10.1.2023.25-36>

- Rahayu, S., Kurniati, I., Suryani, I., Wahidin, D., & Muchtar, H. (2022). Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan. *Eduprof : Islamic Education Journal*, 4(2), 187-198. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v4i2.141>
- Rifayanti, R., Saputri, A., Arake, A. K., & Astuti, W. (2018). Peran Role Model dalam Membentuk Perilaku Pro-Lingkungan. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 7(2), 12-23.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sunny, M. P. (2018). Pentingnya Penerapan Etika Kepemimpinan Hindu di Bali Berlandaskan Asta Brata dengan Berbasis Tri Hita Karana. *Vidya Wertha*, 1(2), 1-10. <https://media.neliti.com/media/publications/268596-pentingnyapenerapan-etika-kepemimpinan-ad897a6a.pdf>
- Trisnawati, L. D. E. & Sari, D. K. K. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan Asta Brata dalam Meningkatkan Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bali Taman. *Jurnal Artha Satya Dharma*, 16(2), 38-47. <https://doi.org/10.55822/asd.v16i2.302>
- Utama, H. P. (2023). Pandangan hidup Kejawen (Asta Brata) sebagai konsep kepemimpinan di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity). *Satwika: Kajian Ilmu Budaya dan Perubahan Sosial*, 7(1), 237-245. <https://doi.org/10.22210/satwika.v7i1.24056>
- Werang, B. R. (2015). A Study of Relationships in Christian Primary Schools in Boven Digoel Regency, Papua, Indonesia. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 22(2), 25-32. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v22i02/48502>
- Werang, B. R. (2018). The effect of workload, individual characteristics, and school climate on teachers' emotional exhaustion in elementary schools of Papua. *Cakrawala Pendidikan*, 37(3), 457-469.
- Werang, B. R., Agaung, A. A. G., Jampel, I. N., Gading, I. K., Jim, E. L., Asaloei, S. I. & Sianturi, M. (2024). Exploring the Simultaneous Impact of Parental Support, School Environment, Teacher Morale, and Student Learning Motivation on Student Academic Performance. *International Journal of Religion*, 5(2), 510-520. <https://doi.org/10.61707/125w8p12a>
- Werang, B. R., Agung, A. A. G., Jampel, I. N., Sujana, I. W. & Asaloei, S. I. (2023a). Exploring the outside-the-box leadership of an Indonesian school principal: A qualitative case study. *Cogent Education*, 10(2), 2255091.
- Werang, B. R., Agung, A. A. G., Pio, R. J., Asaloei, S. I., & Leba, S. M. R. (2023b). School Principal Leadership, Teachers' Commitment and Morale in Remote Elementary Schools of Indonesia. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 13(3), 325 – 347. <http://dx.doi.org/10.17583/remie.9546>
- Werang, B.R. (2020). Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Sosial. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Werang, B.R., Agung, A.A.G. & Hurit, A. A. (2019). Increasing teacher attendance in Indonesia: A longitudinal study in the remote elementary schools of Southern Papua. *International Journal of Management in Education*, 13(2), 133–155. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2019.098188>