

KONSEP PEDAGOGI KEPEMIMPINAN DALAM TEKS NĪTĪŚĀSTRA KARYA MAHA RSI KAUTILYA

Oleh:

Dipa Hayu Widyaningsih¹, Setyaningsih², Gede Agus Siswadi³

Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri Jawa Dwipa¹²³

Email: dipahayu2@gmail.com¹, setyaningsih.subawa@gmail.com²,
gedeagussiswadi@gmail.com³

ARTICLE INFO

Article History:

Naskah Masuk : 3 Maret 2026

Naskah Direvisi : 27 Maret 2026

Naskah Disetujui : 17 April 2026

Tersedia Online : 30 April 2026

Keywords:

Leadership Pedagogy, Nītiśāstra,
Kautilya, Character Education,
Hindu Leadership.

Kata Kunci:

Pedagogi Kepemimpinan, Nītiśāstra,
Kautilya, Pendidikan Karakter,
Kepemimpinan Hindu.



This is an open access article under the CC BY. SA

Copyright © 2025 by Author. Published by Jaya
Pangus Academy

ABSTRACT

This article aims to explore in depth the concept of leadership pedagogy contained in the Nītiśāstra text by Maha Rsi Kautilya. The main focus of this study is to understand how leadership is perceived not merely as a position of power, but as a continuous process of character education. The research method used is qualitative with a hermeneutic approach to interpret the philosophical and pedagogical meanings of the verses in the Nītiśāstra. The results show that leadership pedagogy in the perspective of Nītiśāstra encompasses the integration of intellectual intelligence, moral maturity, and self-control (Indriya Jaya). The text clearly distinguishes between pedagogy, andragogy, and heutagogy in the context of leadership development. The essence of leadership pedagogy in Nītiśāstra positions the leader as an educator, mentor, and moral role model for society. This character education process begins with self-discipline as the fundamental foundation before leading others. The ultimate goal is the achievement of collective welfare (Jagadhita) based on the values of Dharma. The novelty of this study lies in the use of a hermeneutic approach to reconstruct the Nītiśāstra as a source of leadership pedagogy, which has previously been examined primarily from ethical and political perspectives. This study concludes that the concept of leadership in Nītiśāstra possesses universal pedagogical values and remains relevant in shaping leaders with integrity in the modern era.

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam konsep pedagogi kepemimpinan yang terkandung dalam teks *Nītiśāstra* karya Maha Rsi Kautilya. Fokus utama penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana kepemimpinan dipandang bukan sekadar sebagai posisi kekuasaan, melainkan sebagai proses pendidikan karakter yang berkesinambungan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan hermeneutika untuk menafsirkan makna filosofis dan pedagogis dari sloka-sloka dalam teks *Nītiśāstra*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pedagogi kepemimpinan dalam perspektif

*Corresponding author

E-mail addresses: dipahayu2@gmail.com (Dipa Hayu Widyaningsih, dkk)

Nītiśāstra mencakup integrasi antara kecerdasan intelektual, kematangan moral, dan pengendalian diri (*Indriya Jaya*). Teks ini membedakan secara jelas antara pedagogi, andragogi, dan heutagogi dalam konteks perkembangan kepemimpinan. Hakikat pedagogi kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* menempatkan pemimpin sebagai pendidik, pembimbing, dan teladan moral bagi masyarakatnya. Proses pendidikan karakter ini dimulai dari disiplin diri sebagai fondasi utama sebelum memimpin orang lain. Tujuan akhirnya adalah pencapaian kesejahteraan bersama (*Jagadhita*) yang berlandaskan pada nilai-nilai *Dharma*. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan hermeneutika dalam merekonstruksi teks *Nītiśāstra* sebagai sumber pedagogi kepemimpinan, yang sebelumnya lebih banyak dikaji dalam perspektif etika dan politik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa konsep kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* memiliki nilai pedagogis yang universal dan relevan untuk membentuk karakter pemimpin yang berintegritas di era modern.

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membentuk kualitas sumber daya manusia, tidak hanya dalam aspek intelektual tetapi juga dalam pembentukan karakter dan moral. Dalam konteks global saat ini, pendidikan menghadapi tantangan serius berupa degradasi nilai-nilai etika yang berdampak pada krisis kepemimpinan di berbagai sektor. Fenomena ini menunjukkan bahwa sistem pendidikan modern cenderung lebih berorientasi pada capaian kognitif dibandingkan pembentukan karakter, sehingga menghasilkan individu yang cerdas secara intelektual namun kurang memiliki integritas moral (Abidin, 2021; Fatimah et al., 2023). Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana konsep kepemimpinan dipahami dan diimplementasikan dalam kerangka pendidikan karakter. Kepemimpinan sering kali dipandang sebagai posisi kekuasaan atau otoritas, bukan sebagai proses pendidikan yang membentuk nilai, sikap, dan perilaku individu. Hal ini menyebabkan terjadinya kesenjangan antara idealitas kepemimpinan yang beretika dengan realitas praktik kepemimpinan yang cenderung pragmatis dan kurang berlandaskan nilai moral (Gunawan et al., 2021).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan dari berbagai perspektif, seperti kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh inspiratif pemimpin, serta pendidikan karakter yang menekankan integrasi nilai moral dalam proses pembelajaran (Lickona, 2012). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pendekatan modern dan belum banyak mengkaji sumber-sumber klasik yang mengandung nilai filosofis mendalam. Penelitian tentang teks *Nītiśāstra* umumnya hanya membahas aspek etika atau politik, tanpa mengkaji secara spesifik dalam perspektif pedagogi kepemimpinan (Nadra, 2022). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diisi melalui kajian yang lebih komprehensif. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan solusi melalui pendekatan hermeneutik untuk menafsirkan teks *Nītiśāstra* sebagai sumber pedagogi kepemimpinan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti

untuk menggali makna filosofis dan pedagogis yang terkandung dalam sloka-sloka secara kontekstual, sehingga nilai-nilai yang bersifat klasik dapat diaktualisasikan dalam konteks modern (Setiawan, 2021). Teks *Nītiśāstra* tidak hanya dipahami sebagai dokumen historis, tetapi sebagai sumber nilai yang relevan bagi pengembangan kepemimpinan masa kini.

Motivasi utama penelitian ini adalah keprihatinan terhadap fenomena krisis moral dalam kepemimpinan serta kebutuhan akan model pendidikan yang mampu membentuk pemimpin yang berintegritas. Peneliti melihat bahwa teks *Nītiśāstra* memiliki potensi besar sebagai sumber nilai yang belum dimanfaatkan secara optimal dalam kajian pendidikan dan kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menggali dan mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut dalam konteks kekinian. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam konsep pedagogi kepemimpinan dalam teks *Nītiśāstra* karya Maha Rsi Kautilya. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepemimpinan diposisikan sebagai proses pendidikan karakter, serta mengidentifikasi nilai-nilai pedagogis yang terkandung di dalamnya. Adapun kontribusi penelitian ini adalah memberikan perspektif baru dalam kajian kepemimpinan dengan mengintegrasikan pendekatan pendidikan karakter berbasis teks klasik. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang pendidikan dan kepemimpinan, serta menjadi referensi dalam pengembangan model pedagogi kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai *Dharma*. Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki implikasi praktis dalam membentuk pemimpin yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki integritas moral dan tanggung jawab sosial di era modern.

II. METODE

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan mengidentifikasi dan mengkaji sloka-sloka yang relevan dengan kepemimpinan dan pendidikan karakter, serta didukung oleh sumber sekunder berupa buku dan artikel ilmiah. Analisis data menggunakan analisis hermeneutik, yaitu proses interpretasi teks melalui tahapan pemahaman awal, analisis bagian teks, dan penarikan makna secara keseluruhan (*hermeneutic circle*). Peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) dalam proses analisis. Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai referensi yang relevan. Metode ini digunakan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai konsep pedagogi kepemimpinan dalam *Nītiśāstra*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Perbedaan Pedagogi, Andagogi, dan Heutagogi

Kajian mengenai pedagogi, andragogi, dan heutagogi menunjukkan adanya perkembangan paradigma pembelajaran yang bergerak dari dominasi pendidik menuju peningkatan kemandirian peserta didik. Ketiga pendekatan ini tidak hanya berbeda secara teknis, tetapi juga mencerminkan perubahan cara pandang terhadap proses belajar, khususnya terkait peran pendidik dan posisi peserta didik dalam pembelajaran. Pedagogi, yang secara etimologis berasal dari bahasa Yunani *Paedagogeio* yang berarti “memimpin anak” (Haryanto, 2017: 2), menempatkan pendidik sebagai pusat utama dalam proses pembelajaran. Dalam pendekatan ini, guru memiliki otoritas penuh dalam menentukan tujuan, materi, metode, hingga evaluasi pembelajaran. Peserta didik dipandang sebagai individu yang masih

memerlukan bimbingan intensif, sehingga pembelajaran cenderung bersifat *teacher-centered* dengan struktur yang terorganisir dan kontrol yang kuat.

Seiring perkembangan pemikiran pendidikan, muncul konsep andragogi yang secara khusus menekankan pembelajaran orang dewasa. Knowles (1980: 44) menjelaskan bahwa orang dewasa belajar berdasarkan pengalaman, kebutuhan, serta orientasi pada pemecahan masalah nyata. Istilah andragogi sendiri berasal dari kata *andra* (orang dewasa) dan *agogos* (membimbing), yang dimaknai sebagai seni dan ilmu membantu orang dewasa belajar (Haryanto, 2017: 3). Dalam pendekatan ini, peserta didik telah memiliki konsep diri yang matang dan pengalaman yang menjadi sumber belajar utama. Oleh karena itu, peran pendidik bergeser menjadi fasilitator, sementara proses pembelajaran bersifat lebih dialogis dan *learner-centered*. Perkembangan lebih lanjut dari andragogi melahirkan konsep heutagogi yang menekankan pembelajaran yang ditentukan secara mandiri (*self-determined learning*). Dalam pendekatan ini, peserta didik memiliki otonomi penuh untuk menetapkan tujuan, merancang strategi, memilih sumber belajar, serta melakukan evaluasi terhadap proses belajarnya sendiri (Suprijono et al., 2020: 9). Peran pendidik tidak lagi dominan, melainkan sebagai mitra reflektif yang mendukung proses belajar mandiri. Dengan demikian, heutagogi menekankan kemandirian, refleksi kritis, serta pengembangan kapasitas belajar sepanjang hayat.

Jika dilihat melalui perspektif hermeneutika, khususnya pemikiran Schleiermacher, perbedaan antara pedagogi, andragogi, dan heutagogi tidak hanya sekadar variasi metode pembelajaran, tetapi juga mencerminkan evolusi makna belajar itu sendiri. Secara gramatikal, istilah *Paedagogeos*, *Andra*, dan *Agogos* menunjukkan perubahan orientasi dari “memimpin anak” menuju pembelajaran yang lebih mandiri. Sementara itu, secara psikologis, pergeseran tersebut merepresentasikan transformasi kesadaran individu, dari ketergantungan terhadap pendidik menuju kemampuan mengelola proses belajar secara otonom. Ketiga pendekatan ini tidak dapat dipahami sebagai konsep yang terpisah, melainkan sebagai satu rangkaian perkembangan yang saling melengkapi dalam pendidikan manusia. Dalam konteks ini, ajaran *Nītiśāstra* dapat ditafsirkan sebagai sistem pendidikan yang tidak hanya menekankan disiplin, tetapi juga membuka ruang bagi kesadaran, refleksi, dan kemandirian belajar, sehingga tetap relevan dengan kebutuhan pembelajaran modern.

3.2 Hakikat Pedagogi Kepemimpinan dalam Perspektif Teks *Nītiśāstra*

Pedagogi kepemimpinan merupakan konsep kepemimpinan dalam pendidikan yang menempatkan proses pembelajaran sebagai prioritas utama dalam setiap pengambilan kebijakan. Dalam kerangka ini, pemimpin pendidikan tidak hanya berperan sebagai pengelola organisasi, tetapi juga sebagai aktor utama dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif, inspiratif, dan berorientasi pada perkembangan peserta didik. Kepemimpinan pedagogi menuntut kemampuan untuk mengintegrasikan visi pendidikan dengan praktik pembelajaran secara konkret, termasuk dalam pembinaan tenaga pendidik, pengembangan kurikulum, serta penyediaan sumber daya yang mendukung keberhasilan akademik dan non-akademik (Ansar et al., 2021: 12). Secara umum, kepemimpinan dipahami sebagai proses sosial yang melibatkan kemampuan memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi dan motivasi. Hal ini sejalan dengan (Prayudi, 2023: 15) yang menegaskan bahwa kepemimpinan mencakup tiga unsur utama, yaitu adanya pengaruh non-koersif, keberadaan pengikut, dan tujuan kolektif. Dalam konteks ini, pedagogi kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai strategi manajerial, tetapi juga sebagai proses

edukatif dalam membentuk karakter pemimpin yang mampu mengarahkan pengikut secara etis dan berkelanjutan.

Dalam perspektif *Nītiśāstra*, kepemimpinan dipahami sebagai kewajiban moral yang berakar pada kualitas batin individu (Sulasmi, 2023: 12). Hal ini ditegaskan dalam sloka *Cāṇakya Nītiśāstra* X.9:

yasya nāsti svayam yajñā śāstram tasya karoti kim |
locanabhyām vihinasya darpanah kim kariṣyati | |

Terjemahan:

Bagi mereka yang tidak mempunyai budi pekerti yang baik dalam dirinya, apa yang akan dilakukan dengan kitab suci? Bagaimana orang yang buta, apa gunanya cermin bagi orang buta ini (Darmayasa, 2014: 97).

Sloka di atas mengandung makna bahwa tanpa budi pekerti, pengetahuan tidak memiliki nilai, sebagaimana cermin tidak berguna bagi orang yang buta. Secara hermeneutik, sloka ini menunjukkan relasi fundamental antara pengetahuan dan karakter. Pengetahuan tidak bersifat transformatif jika tidak didukung oleh kesiapan batin dan integritas moral. Dalam pedagogi kepemimpinan, pembentukan karakter menjadi prasyarat utama sebelum penguasaan ilmu kepemimpinan itu sendiri. *Nītiśāstra* sebagai ajaran etika tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai sistem pendidikan karakter yang menekankan keteladanan dan disiplin diri. Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kebijaksanaan menjadi fondasi dalam membentuk kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat (Saputra, 2022: 3). Hal ini diperkuat oleh (Nugraha dan Kusuma, 2020: 91) yang menyatakan bahwa *Nītiśāstra* menyediakan landasan moral dalam pembangunan sosial dan tata kelola kepemimpinan. Dimensi pedagogis dalam kepemimpinan *Nītiśāstra* semakin jelas melalui konsep *Catur Kotamaning Nrpati*, yang mencakup *Jana Wisesa Suddha* (pengetahuan yang luas dan suci), *Kaprahitaning Praja* (kepedulian terhadap rakyat), *Satya Bhakti* (kesetiaan dan pengabdian), serta *Wira Swara* (keberanian). Keempat nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai standar etika, tetapi juga sebagai kurikulum pendidikan kepemimpinan yang membentuk integrasi antara kecerdasan intelektual dan spiritual (Windya, 2023: 15). Pemimpin tidak hanya dituntut kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kedalaman moral dan spiritual.

Lebih lanjut, konsep *Indriya Jaya* (penguasaan diri) menjadi fondasi utama dalam pedagogi kepemimpinan *Nītiśāstra*. (Suhardana, 2008: 45) menegaskan bahwa kepemimpinan sejati dimulai dari kemampuan mengelola diri sebelum mengelola orang lain. Pengendalian terhadap panca indera menjadi indikator utama keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi pedagogisnya. Tanpa penguasaan diri, kepemimpinan kehilangan legitimasi moral dan cenderung gagal dalam membentuk keteladanan. Jika dianalisis melalui pendekatan hermeneutika Schleiermacher, pemahaman terhadap konsep ini tidak hanya bersifat tekstual, tetapi juga psikologis. Secara gramatikal, teks *Nītiśāstra* menampilkan nilai-nilai eksplisit seperti disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran. Namun secara psikologis, interpretasi diarahkan pada rekonstruksi makna mendalam, yaitu bahwa kepemimpinan sejati lahir dari kesiapan batin dan kesadaran diri. Proses ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan perjalanan internal yang kemudian diwujudkan dalam tindakan eksternal berupa keteladanan.

Melalui lingkaran hermeneutik, keseluruhan ajaran *Nītiśāstra* dapat dipahami sebagai sistem etika yang utuh, yang menempatkan *self-mastery* sebagai fondasi utama kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan Yilmaz (2012) yang menekankan pentingnya integrasi antara pemahaman bahasa dan dimensi psikologis dalam pembentukan karakter. Secara kritis dapat dicatat bahwa pendekatan ini cenderung idealistik karena lebih menitikberatkan pada transformasi individu dibandingkan dengan kompleksitas struktural dalam praktik kepemimpinan modern. Oleh karena itu, hakikat pedagogi kepemimpinan dalam perspektif *Nītiśāstra* adalah suatu sistem pendidikan karakter yang holistik, yang mengintegrasikan dimensi intelektual, moral, dan spiritual. Kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan memengaruhi, tetapi sebagai proses pembentukan diri yang berkelanjutan untuk mencapai kesejahteraan bersama.

3.3 Kepemimpinan sebagai Proses Pendidikan Karakter dalam Teks *Nītiśāstra*

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan pada hakikatnya tidak dapat direduksi hanya sebagai aktivitas administratif atau manajerial, melainkan harus dipahami sebagai suatu proses pendidikan yang secara sistematis membentuk kedewasaan berpikir dan karakter individu. Kepemimpinan pendidikan berfungsi sebagai kemampuan untuk menggerakkan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien melalui proses bimbingan yang berkelanjutan (Wahyudin, 2022: 4). Kepemimpinan bukan sekadar tindakan mengatur, tetapi merupakan proses edukatif yang mengandung nilai-nilai pembelajaran dalam setiap kebijakan, keputusan, dan interaksi yang dilakukan oleh pemimpin. Dalam perspektif pedagogis, kepemimpinan berperan sebagai instrumen transformasi nilai. Pemimpin pendidikan, baik kepala sekolah maupun guru, tidak hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk integritas moral dan etika melalui keteladanan nyata. Setiap tindakan kepemimpinan pada dasarnya mengandung muatan pedagogis yang memengaruhi iklim belajar dan perkembangan karakter peserta didik (Arum, 2023: 8). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pendidikan merupakan dua entitas yang tidak terpisahkan, karena kepemimpinan yang efektif selalu berorientasi pada pembentukan manusia yang utuh.

Lebih lanjut, kepemimpinan sebagai proses pendidikan juga berfungsi sebagai agen perubahan sosial dan kultural. Melalui pendekatan *modeling*, seorang pemimpin secara tidak langsung mendidik pengikutnya untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi yang positif (Zhara, 2022: 252). Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi sarana pembentukan budaya yang berlandaskan etika, tanggung jawab, dan integritas. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya diukur dari pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dari kualitas karakter individu yang terbentuk di dalamnya. Dalam perspektif teks *Nītiśāstra*, kepemimpinan secara fundamental dipahami sebagai proses pendidikan karakter (*character building*) yang berlangsung secara berkelanjutan. Kepemimpinan tidak dimaknai sebagai posisi kekuasaan, melainkan sebagai proses pembentukan diri yang menekankan disiplin, pengendalian diri, dan internalisasi nilai *Dharma*. Melalui pendekatan hermeneutika, teks *Nītiśāstra* mengalami proses *distansiasi* di mana teks terlepas dari konteks historisnya dan *apropriasi*, yakni ketika makna teks dihidupkan kembali dalam konteks pembaca masa kini. Ajaran *Nītiśāstra* tetap relevan sebagai pedoman pembentukan kepemimpinan yang berkarakter dan berintegritas (Sulasmi, 2023: 12). Proses pendidikan karakter dalam *Nītiśāstra* dimulai sejak usia dini dan berlangsung secara bertahap. Hal ini tercermin dalam sloka Cāṇakya *Nītiśāstra* III.18:

*lālayet pañcavarṣaṇi daśavarṣaṇi tādāyet |
prapte tu ṣodase varṣe putram mitravamācāret | |*

Terjemahan:

Asuhlah putra dengan cara memanjakannya sampai berumur lima tahun, memberikan hukuman-hukuman selama sepuluh tahun berikutnya. Kalau ia sudah menginjak umur enam belasan tahun didiklah ia dengan cara berteman (Darmayasa, 2014: 29).

Sloka di atas mengajarkan tiga tahap pendidikan: kasih sayang, disiplin, dan hubungan dialogis. Secara hermeneutik, sloka ini tidak hanya menggambarkan pola pengasuhan, tetapi juga menunjukkan proses perkembangan kesadaran manusia dari ketergantungan menuju kemandirian. Tahapan ini memiliki relevansi kuat dengan konsep pendidikan modern, termasuk filosofi Ki Hajar Dewantara melalui sistem Among (*asah, asih, asuh*), yang menekankan pentingnya pendidikan yang menuntun perkembangan kodrat anak secara bertahap (Siswadi, 2021: 159). Pembentukan kepemimpinan telah dimulai sejak proses pendidikan dasar dalam keluarga. Selain menekankan proses pembentukan karakter, *Nītiśāstra* juga memberikan peringatan terhadap dampak kegagalan pendidikan. Hal ini ditegaskan dalam sloka III.15:

*ekena śuṣkavr̥kṣena dahyamānena vahninā |
dahyate tadvaṇam sarvaṃ kuputrena kulam yathā | |*

Terjemahan:

Seluruh hutan terbakar hangus hanya karena satu pohon kering yang terbakar. Begitulah seorang anak yang kuputra menghancurkan dan memberikan aib bagi seluruh keluarga (Darmayasa, 2014: 28).

Sloka di atas menggambarkan bahwa satu individu yang tidak berkarakter dapat merusak keseluruhan sistem sosial. Secara hermeneutik, perumpamaan ini menunjukkan bahwa kegagalan pendidikan karakter tidak hanya berdampak individual, tetapi juga sistemik. Oleh karena itu, pendidikan karakter menjadi fondasi utama dalam mencegah krisis kepemimpinan yang berpotensi merusak tatanan masyarakat (Sukasani, 2024: 67). *Nītiśāstra* merumuskan kualifikasi kepemimpinan ideal melalui konsep *Sad Waraṇing Rajaniti*, yang mencakup sifat-sifat seperti kebijaksanaan (*prajna*), semangat (*utsaha*), integritas (*atma sampad*), serta kemampuan mengelola hubungan sosial (Widayani et al., 2022: 5). Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya menuntut kompetensi teknis, tetapi juga kedalaman moral dan spiritual. Hal ini diperkuat oleh (Heppyana, 2025: 1389) yang menyatakan bahwa *Nītiśāstra* berfungsi sebagai media pendidikan karakter dan spiritual dalam membentuk pemimpin yang beretika. Dimensi pendidikan karakter juga terlihat dalam sloka II.10:

*putrāśca vividhaiḥ śilairniyojyāḥ satatam vudhaiḥ |
nitijnāḥ śilasampannā bhavanti kulapūjitaḥ | |*

Terjemahan:

Orang bijaksana hendaknya mengajarkan putranya tata susila, pengetahuan *Niti Śāstra* dan ilmu pengetahuan suci lainnya, sebab seorang putra yang mahir dalam pengetahuan *Niti Sastra* dan pengetahuan suci lainnya akan menyebabkan keluarga terpuji.

Sloka di atas menekankan pentingnya pendidikan tata susila dan pengetahuan sebagai fondasi pembentukan individu yang mulia (Utami et al., 2023: 24). Pendidikan tidak hanya berorientasi pada kecerdasan intelektual, tetapi juga pada pembentukan moralitas yang menjadi dasar kepemimpinan. Sementara itu, sloka I.10:

*lokayātrā bhayam lajjā dākṣinyam tyāgaśīlatā |
pañca yatra na vidyante na kuryāttatra samgatim | |*

Terjemahan:

Keahlian untuk memelihara kehidupan, rasa takut, rasa malu, kecerdasan dan sifat dermawan, jika kelima sifat-sifat ini tidak dimiliki seseorang, tidaklah perlu berteman dengan orang seperti itu.

Menegaskan pentingnya lingkungan sosial dalam pembentukan karakter melalui nilai-nilai seperti tanggung jawab, rasa malu, dan kedermawanan, yang berfungsi sebagai kontrol moral internal (Jayendra & Semadi, 2019: 94). Jika dianalisis melalui pendekatan hermeneutika Schleiermacher, keseluruhan ajaran ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan hasil dari proses pemahaman yang integratif antara aspek linguistik dan psikologis. Pemahaman teks tidak berhenti pada makna literal, tetapi berlanjut pada rekonstruksi makna yang membentuk kesadaran individu. Kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* merupakan proses internalisasi nilai yang terus berkembang melalui pengalaman, refleksi, dan interaksi sosial (Yilmaz, 2012).

Secara kritis, pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah hasil instan, melainkan proses panjang yang dimulai dari pembentukan diri, lingkungan, hingga internalisasi nilai moral. Setiap pengalaman, tantangan, dan keputusan yang dihadapi pemimpin menjadi bagian dari proses pendidikan yang berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan adalah praktik reflektif yang terus berkembang, bukan kondisi statis yang telah selesai. Teks *Nītiśāstra* memosisikan kepemimpinan sebagai proses pendidikan karakter yang tiada henti. Model ini menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya diukur dari capaian eksternal, tetapi dari kualitas internal pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, *Nītiśāstra* menawarkan suatu model pedagogi kepemimpinan yang komprehensif, yang mengintegrasikan dimensi intelektual, moral, dan spiritual, serta tetap relevan dalam menjawab tantangan kepemimpinan modern yang membutuhkan landasan etika yang kuat (Puja, 2023: 4).

3.4 Pemimpin sebagai Pendidik, Pembimbing dan Teladan Moral

Kepemimpinan dalam konteks akademik dan sosial pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan fungsi administratif atau pengelolaan organisasi semata, melainkan merupakan sebuah proses transformasi nilai yang bersifat edukatif dan moral. Pemimpin dalam hal ini menjadi pusat pembentukan makna dalam organisasi, yang mengarahkan tidak hanya pencapaian tujuan, tetapi juga perkembangan kualitas manusia di dalamnya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif mensyaratkan integrasi tiga peran utama, yaitu sebagai pendidik (*educator*), pembimbing (*mentor*), dan teladan moral (*role model*), yang secara simultan membentuk fondasi budaya organisasi yang berkarakter (Ajmain, 2019: 94). Sebagai pendidik, pemimpin berfungsi sebagai agen transmisi sekaligus transformasi pengetahuan dan nilai. Peran ini menempatkan kepemimpinan dalam dimensi pedagogis yang melampaui ruang kelas formal, karena proses pendidikan berlangsung dalam setiap

kebijakan, interaksi, dan keputusan organisasi. Pemimpin tidak hanya mentransfer pengetahuan teknis, tetapi juga menginternalisasikan nilai-nilai integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme. (Ajmain, 2019: 94) menegaskan bahwa kepemimpinan edukatif tercermin dari kemampuannya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, di mana setiap anggota terdorong untuk berkembang secara intelektual dan moral. Hal ini diperkuat oleh (Suyadi, 2018: 7) yang menyatakan bahwa fungsi edukatif kepemimpinan terletak pada kemampuannya mengintegrasikan norma organisasi ke dalam praktik keseharian melalui pemahaman yang reflektif. Kepemimpinan menjadi proses pendidikan yang hidup (*living pedagogy*), bukan sekadar instruksi formal.

Lebih lanjut, dalam perkembangan teori kepemimpinan modern, peran pemimpin sebagai pendidik juga berkaitan erat dengan konsep *transformational leadership*, di mana pemimpin menginspirasi perubahan melalui nilai dan visi. Dalam konteks ini, pendidikan yang dilakukan pemimpin tidak hanya bersifat kognitif, tetapi juga afektif dan moral, sehingga mampu membentuk kesadaran kritis anggota organisasi. Menurut (Gunada et al., 2024) menunjukkan bahwa dalam perspektif *Nitiśāstra*, kepemimpinan edukatif memiliki hubungan signifikan dengan penguatan karakter, khususnya dalam membangun integritas dan komitmen etis dalam organisasi berbasis nilai. Selain sebagai pendidik, pemimpin juga menjalankan fungsi sebagai pembimbing yang menekankan aspek humanistik dalam kepemimpinan. Peran ini menuntut adanya hubungan interpersonal yang dialogis, empatik, dan partisipatif. Pemimpin tidak lagi berperan sebagai figur otoriter yang memberikan instruksi satu arah, melainkan sebagai fasilitator yang mendampingi proses perkembangan individu. Menurut (Adib, 2024: 5) menegaskan bahwa bimbingan yang efektif harus memungkinkan individu menemukan potensi dirinya secara mandiri melalui proses refleksi dan dialog. Kepemimpinan menjadi ruang pertumbuhan, bukan sekadar kontrol.

Menurut (Suyadi, 2018: 12) menambahkan bahwa fungsi pembimbing juga mencakup perlindungan moral, yaitu memastikan bahwa setiap individu tetap berada dalam koridor etika yang benar. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai penjaga nilai (*guardian of values*) yang melindungi organisasi dari penyimpangan moral. Peran ini semakin relevan dalam era disrupsi yang ditandai dengan kompleksitas nilai dan tekanan pragmatisme, di mana pemimpin dituntut untuk tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki kepekaan moral yang tinggi. Dimensi ketiga, yaitu sebagai teladan moral, merupakan inti dari seluruh praktik kepemimpinan. Keteladanan bukan sekadar atribut tambahan, melainkan sumber legitimasi utama dalam kepemimpinan. (Zara, 2022: 48) menyatakan bahwa kekuatan pemimpin terletak pada integritasnya, bukan pada otoritas formal semata. Ketika pemimpin mampu menunjukkan konsistensi antara pikiran, perkataan, dan tindakan (*Tri Kaya Parisudha*), maka akan menjadi referensi etis bagi seluruh anggota organisasi. Sebaliknya, tanpa keteladanan, seluruh fungsi edukatif dan bimbingan akan kehilangan kredibilitasnya. Dalam perspektif teks *Nitiśāstra*, ketiga peran ini tidak dipisahkan, melainkan dipahami sebagai satu kesatuan dalam proses pembentukan karakter kepemimpinan. Melalui pendekatan hermeneutika Schleiermacher, makna teks tidak hanya dipahami secara gramatikal, tetapi juga melalui rekonstruksi maksud psikologis pengarang. Hal ini menunjukkan bahwa ajaran *Nitiśāstra* tidak sekadar normatif, tetapi mengandung visi mendalam tentang kepemimpinan sebagai proses pendidikan manusia. Hal tersebut tercermin dalam sloka Cāṇakya Nitiśāstra II.10:

putrāśca vīdhaiḥ śīlāirniyojyāḥ satatam vudhaiḥ |

nitijnah śilasampannà bhavamti kulapūjitāh | |

Terjemahan:

Orang bijaksana hendaknya mengajarkan putranya tata susila, pengetahuan *Niti Śāstra* dan ilmu pengetahuan suci lainnya, sebab seorang putra yang mahir dalam pengetahuan *Niti Śāstra* dan pengetahuan suci lainnya akan menyebabkan keluarga terpuji (Darmayasa, 2014: 14).

Sloka di atas menegaskan pentingnya pendidikan tata susila dan pengetahuan sebagai dasar kemuliaan individu. Secara hermeneutik, sloka ini melampaui relasi keluarga dan merepresentasikan tanggung jawab pemimpin dalam membentuk karakter pengikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas organisasi sangat bergantung pada kualitas pendidikan yang diberikan oleh pemimpinnya. Selanjutnya, sloka V.22:

janitā copanetā ca yastu vidyām prayacchati |
annadatā bhayatrataḥ pañcaite pitarah smrtāh | |

Terjemahan:

Yang menyebabkan lahir, yang mengalungkan tali suci, yang mengajarkan ilmu pengetahuan, yang memberikan makan, yang melindungi dari mara bahaya, kelima macam itu disebut sebagai bapak (Darmayasa, 2014: 53).

Sloka di atas menggambarkan pemimpin sebagai figur multidimensional yang mencakup peran pendidik, pembimbing, dan pelindung. Interpretasi hermeneutik menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* bersifat holistik, mencakup dimensi intelektual, emosional, sosial, dan spiritual. Temuan ini sejalan dengan Wirasatya (2025) yang menyatakan bahwa nilai komunikatif dalam *Nītiśāstra* berfungsi membentuk karakter kepemimpinan yang berorientasi pada keseimbangan antara pengetahuan dan moralitas. Dimensi keteladanan moral dipertegas dalam sloka XIII.9:

jivantam mrtavanmanyē dehinam dharmavarjitam |
mṛto dharmena samyukto dirghajīvi na samśayah | |

Terjemahan:

Orang yang perbuatannya tidak sesuai dengan *dharma*, sebenarnya ia sudah mati, walaupun masih hidup. Seorang *dharmatmā* yaitu orang yang perbuatannya sepenuhnya sesuai dengan *dharma*, sebenarnya ia masih hidup, walaupun sudah mati (Darmayasa, 2014: 130).

Sloka di atas menegaskan bahwa kehidupan tanpa Dharma kehilangan makna eksistensialnya. Secara hermeneutik, sloka ini mengandung pesan bahwa keberlanjutan kepemimpinan tidak ditentukan oleh kekuasaan, tetapi oleh nilai moral yang diwariskan. Pemimpin yang berlandaskan Dharma akan tetap “hidup” melalui pengaruh etisnya, bahkan setelah tidak lagi memegang kekuasaan. Metafora kepemimpinan sebagai pohon dalam sloka X.13 “Pendeta bijaksana adalah seperti pohon; sandhya adalah akarnya, Veda adalah cabang-cabangnya, kegiatan-kegiatan dharma adalah daun-daunnya. Oleh karena itu hati-hatilah menjaga akarnya, kalau akarnya dipotong tidak akan ada lagi cabang dan daun.” memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan harus memiliki akar spiritual, cabang pengetahuan, dan buah tindakan nyata. Tanpa akar moral, kepemimpinan akan kehilangan arah dan legitimasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sebagai pendidik, pembimbing, dan teladan moral

harus mampu menjaga keseimbangan antara dimensi internal (karakter) dan eksternal (tindakan).

Secara kritis, meskipun konsep kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* sangat kuat secara moral dan filosofis, terdapat kecenderungan idealistik karena lebih menekankan transformasi individu dibandingkan kompleksitas struktural dalam organisasi modern. Namun demikian, justru di tengah krisis etika global, pendekatan ini menjadi relevan sebagai fondasi normatif dalam membangun kepemimpinan yang berintegritas. Dapat ditarik Kesimpulan bahwa kepemimpinan dalam perspektif *Nītiśāstra* merupakan proses pendidikan karakter yang komprehensif dan berkelanjutan. Pemimpin hadir sebagai pendidik yang mentransfer nilai, sebagai pembimbing yang mengarahkan perkembangan, dan sebagai teladan moral yang memberikan legitimasi etis. Ketiga peran ini tidak hanya membentuk keberhasilan organisasi, tetapi juga menentukan kualitas manusia yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang ideal bukan hanya tentang mencapai tujuan, melainkan tentang membentuk generasi yang berintegritas, bijaksana, dan berkarakter luhur.

3.5 Tujuan Pedagogi Kepemimpinan dalam Teks *Nītiśāstra*

Penelitian mengenai kepemimpinan dalam agama Hindu sering kali merujuk pada teks-teks klasik yang memuat nilai-nilai etika, politik, dan strategi pemerintah. Salah satu teks yang paling berpengaruh adalah *Nītiśāstra*, yang secara harfiah berarti “ilmu tentang kepemimpinan” atau “etika politik”. Pada konteks pendidikan atau pedagogi, *Nītiśāstra* bukan sekedar aturan hukum, melainkan berperan sebagai alat transformasi untuk membentuk karakter serta kemampuan intelektual pemimpin yang ideal, yang dikenal sebagai *Rajarsi* (pemimpin yang bijaksana). Tujuan utama pedagogi kepemimpinan dalam teks *Nītiśāstra* adalah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat (*loka samgraha*) melalui pemimpin yang memiliki integritas moral dan kecerdasan. Menurut (Nugraha & Kusuma, 2020: 90) *Nītiśāstra* berfungsi sebagai konsepsi penataan pemerintahan yang bersifat universal dan teoritis, namun memiliki nilai-nilai praktis yang dapat diterapkan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Pendidikan kepemimpinan dalam teks ini diarahkan untuk membangun kesadaran akan tanggung jawab sosial dan tanggung jawab spiritual seorang pemimpin terhadap rakyatnya.

Peneliti menganalisis bahwa tujuan pedagogi kepemimpinan dalam teks *Nītiśāstra* secara mendasar diarahkan pada pembentukan pemimpin yang tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga matang secara moral dan spiritual. Kepemimpinan dipahami sebagai proses pendidikan yang menuntun individu menuju kualitas *Rajarsi*, yaitu pemimpin bijaksana yang mampu mewujudkan kesejahteraan bersama (*loka samgraha*). Dalam perspektif hermeneutika Friedrich Schleiermacher, makna ini tidak hanya dipahami melalui struktur bahasa teks, tetapi juga melalui penelusuran maksud batin pengarang yang menempatkan pendidikan sebagai fondasi utama lahirnya kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Buku Cāṇakya *Nītiśāstra* menekankan bahwa tujuan pedagogi yang paling mendasar adalah transformasi individu melalui ilmu pengetahuan (*Vidyā*). Tanpa pendidikan yang tepat, seorang pemimpin dianggap tidak akan mampu menjalankan kewajibannya dengan benar dan akan menjadi beban bagi lingkungannya. Hal ini tergambar jelas dalam Sloka Cāṇakya *Nītiśāstra* II. 11 yang menyoroti kewajiban orang tua atau pendidik membekali calon pemimpin dengan karakter tangguh:

mātā śatru pitā bairi balo na pāṭhitah |

na śobheta sabhāmadhye hamsamadhye bako yathā ||

Terjemahan:

Seorang bapak dan ibu yang tidak memberikan pelajaran (kesucian) kepada anaknya, mereka berdua adalah musuh dari anak tersebut. Anak tersebut tidak akan ada artinya di masyarakat, bagaikan seekor bangau di tengah-tengah kumpulan burung angsa (Darmayasa, 2014: 15).

Sloka di atas mengandung pesan pedagogis yang sangat dalam, peneliti menegaskan urgensi pendidikan sebagai inti dari tujuan pedagogi kepemimpinan. Secara gramatikal, sloka ini menggambarkan kegagalan orang tua dalam mendidik anak, namun secara psikologis, dalam kerangka Schleiermacher, mengungkapkan pesan lebih dalam bahwa tanpa pendidikan, seseorang tidak akan memiliki kapasitas maupun legitimasi sebagai pemimpin. Analogi “bangau di antara angsa” memperlihatkan bahwa individu tanpa ilmu dan karakter akan kehilangan wibawa di tengah lingkungan yang bijaksana. Tujuan pendidikan kepemimpinan adalah untuk memberikan “cahaya” intelektual dan moral sehingga seorang pemimpin mampu berdiri tegak dan berwibawa di hadapan orang-orang bijaksana lainnya. Sebagaimana diungkapkan oleh (Mahayasa, 2021: 24) penerapan nilai-nilai *Nītiśāstra* bertujuan untuk membentuk perilaku anak yang *Suputra* (anak yang mulia), yang merupakan cikal bakal pemimpin masa depan yang berkarakter.

Lebih lanjut, tujuan pedagogi ini juga mencakup pembentukan pemimpin yang melayani (*Seva Niti*). Pemimpin diharapkan tidak hanya memerintah dari posisi kekuasaan, tetapi juga memberikan pelayanan yang tulus kepada rakyatnya dengan penuh kesabaran dan kasih sayang. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Utami, 2023: 15) yang menyatakan bahwa relevansi kepemimpinan Hindu terletak pada kemampuan pemimpin untuk mengayomi dan melindungi rakyatnya berdasarkan ajaran-ajaran *Dharma*. Menurut (Wiana, 1993: 24) *Nītiśāstra* juga mengajarkan bahwa pendidikan kepemimpinan bersifat disiplin dan tegas. Seorang calon pemimpin harus dididik dengan berbagai jenis tata susila agar ia terbiasa dengan disiplin diri. Oleh karena itu *Nītiśāstra* memberikan kerangka pendidikan yang komprehensif bagi calon pemimpin. Memastikan bahwa setiap pemimpin memiliki kapasitas yang mumpuni agar tidak menjadi “burung bangau” yang tersesat di tengah orang-orang bijaksana. Melalui ajaran-ajaran dalam *Cāṇakya Nītiśāstra*, seorang pemimpin diharapkan mampu mengelola kerumitan dengan tetap menjaga kehormatan diri dan kesejahteraan publik.

Lebih lanjut, pedagogi kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* juga mengarah pada lahirnya pemimpin yang berorientasi pada pelayanan (*seva niti*). Pemimpin tidak sekadar menjalankan kekuasaan, tetapi hadir sebagai pengayom yang mengedepankan kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif hermeneutik, hal ini mencerminkan kehendak pengarang bahwa kekuasaan sejatinya merupakan sarana untuk mewujudkan nilai-nilai *Dharma* dalam kehidupan sosial. Pendidikan kepemimpinan tidak hanya bersifat kognitif, tetapi juga praksis, karena membentuk disiplin diri, empati, serta tanggung jawab sosial secara menyeluruh. Pandangan ini sejalan dengan temuan Heppyana (2025) yang menunjukkan bahwa ajaran dalam *Nītiśāstra* berfungsi sebagai media pendidikan karakter dan spiritual yang efektif dalam membentuk kualitas kepemimpinan. Nilai-nilai yang terkandung di dalamnya tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memiliki implikasi nyata dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa melalui pendekatan hermeneutika Schleiermacher, tujuan pedagogi kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* merupakan sebuah proses transformasi manusia

secara utuh, dari ketidaktahuan menuju kebijaksanaan yang tetap relevan dalam menjawab tantangan kepemimpinan di era modern.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, dapat ditarik Kesimpulan bahwa konsep pedagogi kepemimpinan dalam teks *Nītiśāstra* karya Maha Rsi Kautilya menempatkan kepemimpinan sebagai suatu proses pendidikan karakter yang bersifat holistik dan berkelanjutan, bukan sekadar kedudukan kekuasaan. Temuan utama menunjukkan bahwa pedagogi kepemimpinan dibangun melalui integrasi antara kecerdasan intelektual, kematangan moral, dan pengendalian diri (*Indriya Jaya*) sebagai fondasi utama dalam membentuk kualitas pemimpin. Selain itu, adanya perbedaan antara pedagogi, andragogi, dan heutagogi mengindikasikan bahwa pembentukan kepemimpinan berlangsung secara bertahap, dari ketergantungan menuju kemandirian belajar. Tujuan penelitian untuk memahami konsep pedagogi kepemimpinan dalam teks *Nītiśāstra* telah tercapai, sekaligus menegaskan asumsi bahwa kepemimpinan dalam perspektif ini merupakan proses edukatif yang menekankan pembentukan kualitas batin individu. Hasil penelitian menegaskan bahwa hakikat kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan karakter yang berlandaskan nilai *Dharma* dan dimulai dari disiplin diri. Pemimpin diposisikan sebagai pendidik, pembimbing, dan teladan moral yang berperan dalam mentransformasikan nilai kepada pengikutnya melalui keteladanan dan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Kepemimpinan dipahami sebagai perjalanan reflektif yang dimulai sejak proses pendidikan dasar hingga mencapai kedewasaan, sehingga keberhasilannya tidak hanya diukur dari pencapaian eksternal, tetapi juga dari kualitas internal pemimpin itu sendiri. Temuan ini memperkuat hipotesis bahwa kepemimpinan dalam *Nītiśāstra* bersifat pedagogis dan transformatif, dengan penekanan pada keseimbangan antara kompetensi intelektual, kedalaman moral, dan tanggung jawab sosial. Adapun kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan hermeneutik dalam menafsirkan teks *Nītiśāstra* sebagai sumber pedagogi kepemimpinan, yang sebelumnya lebih banyak dikaji dari sudut pandang etika dan politik. Pendekatan ini memungkinkan pengungkapan makna filosofis dan pedagogis yang lebih mendalam serta kontekstual dengan kebutuhan zaman modern. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian kepemimpinan berbasis pendidikan karakter, sementara secara praktis menawarkan landasan konseptual dalam membentuk pemimpin yang berintegritas, reflektif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama (*Jagadhita*). Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menjawab tujuan yang telah dirumuskan, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi pengembangan model kepemimpinan yang relevan di tengah tantangan krisis moral dan etika pada era kontemporer.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. M. 2021. *Pendidikan moral dan relevansinya dengan pendidikan Islam*. Palangka Raya: Jurnal Paris Langkis, 2(1), 57-67.
- Adib, M. A. (2024). *Urgensi Menjadi Teladan: Peran Guru Sebagai Role Model Dalam Pendidikan Agama Islam*. Lubuklinggau: Pendidikan Agama Islam, 7(1), 31-44.
- Ajmain, A., & Marzuki, M. (2019). *Peran guru dan kepala sekolah dalam pendidikan karakter siswa di SMA Negeri 3 Yogyakarta*. Yogyakarta: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, 16(1), 109-123.

- Ansar, A., Makbul, M., & Al Farizi, M. Y. (2021). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Pedagogik Di SMP Negeri 1 Mare*. Bacaka: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 1(2), 22-35.
- Darmayasa, M.I. (2014). *Canakya Niti Sastra*. Surabaya: Paramita.
- Gunada, I.W.A, Agung, AAG, Jampel, IN, & Werang, BR (2024). *Panca Sthiti Dharmaning Prabu-Konsep kepemimpinan pendidikan-dan hubungannya dengan penguatan karakter: Sebuah studi fenomenologis di sekolah-sekolah berbasis Hindu*. Mauritius: Jurnal Internasional Pembelajaran, Pengajaran dan Penelitian Pendidikan , 23 (8), 624-642.
- Gunawan, I. G. D., dkk. 2021. *Pentingnya Kaderisasi Kepemimpinan Untuk Mewujudkan Pemimpin Muda Hindu Yang Inovatif*. Plangka Raya: In Prosiding Seminar Nasional IAHN-TP Palangka Raya (No. 1, pp. 212-220).
- Hariyanto, H. (2017). *Pedagogi, Andragogi dan Heutagogi Serta implikasinya dalam pemberdayaan masyarakat*. Yogyakarta: Dinamika Pendidikan, 22(1), 65-71.
- Heppyana, N. P. A. (2025). *Nilai Kepemimpinan Dan Filsafat Seni Dalam Kekawin Niti Sastra*. Palangka Raya: Widya Katambung, 16(1), 51-62.
- Jayendra, P. S., & Semadi, G. N. Y. (2019). *Esensi Etika Dan Moralitas Dalam Kitab Niti Sataka*. Denpasar: Jurnal Pendidikan Agama, Bahasa Dan Sastra, 9(2), 94-175.
- Lickona, T. (2012). *Mendidik untuk membentuk karakter*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahayasa, A. (2021). *Relevansi kepemimpinan Hindu dalam organisasi di era milenium*. Denpasar: Widya Manajemen.
- Nadra, I. N. 2022. *Kepemimpinan Hindu dalam membangun manusia seutuhnya*. Denpasar, Bali: Jurnal Ilmu Agama, 5(3), 158.
- Nugraha, M. N., & Kusuma, I. M. W. (2019). *Ajaran Kepemimpinan Niti Sastra dalam Seva Niti*. Denpasar: Jurnal Teologi, 10(2), 200-209.
- Prayudi, A. (2023). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Medan: Universitas Medan Area.
- Puja, IMS, & Mahayasa, IGA (1760). *Relevansi Kepemimpinan Hindu Dalam Organisasi di Era Milenium*. Denpasar: Widya Manajemen, 3 (2), 186-203 .
- Saputra, I. K. B. D. (2022). *Nitisastra Sebagai Pedoman Seorang Pemimpin Membina Generasi Muda Sekaa Teruna*. Jakarta: Jurnal Ilmu Multidisiplin, 2(1), 1-10.
- Setiawan, A. (2021). *Filsafat Pendidikan Politik Plato Sebagai Cara Untuk Menyiapkan Calon Pemimpin Indonesia*. Ponorogo, Jawa Timur: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama, 13(1), 93-106.
- Siswadi, G. A. (2021). *Relevansi Pemikiran Filosofis Ki Hadjar Dewantara Terhadap Sistem Pendidikan Hindu*. Singaraja: JAPAM (Jurnal Pendidikan Agama), 1(2), 150-159.
- Suhardana, K. M. (2008). *Niti Sastra Ilmu Kepemimpinan atau Management Berdasarkan Agama Hindu*. Surabaya: Paramita.
- Sukasani, Ni Ketut. 2024. *"Nilai-Nilai Kepemimpinan Hindu dalam Kakawin Nitiśāstra."*Singraja: Jurnal Hasil Penelitian, Vol. 4 No. 1, hlm. 68-81
- Sulasmi, N. K. A. (2023). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Susastra Hindu*. Singaraja: Jurnal Agama Hindu, 3(2), 221-230.
- Suprijono, A., dkk. (2020). *New Normal sebagai Stimulus Penguatan Pendidikan Karakter melalui Penerapan Model Pembelajaran Heutagogi*. Parepare, Sulawesi Selatan: IAINPAREPARE Nusantara Press.
- Suyadi, S. (2014). *Kepemimpinan Guru Dalam Pembentukan Karakter Siswa*. Mataram: Jurnal Pendidikan Dasar Islam, 6(1).
- Suyadi, S. (2014). *Kepemimpinan Guru Dalam Pembentukan Karakter Siswa*. Mataram: Jurnal Pendidikan Dasar Islam, 6(1).
- Utami, N. N. D. T., dkk. (2023). *Penerapan Nilai-Nilai Pendidikan Agama Hindu Dalam Kitab Nitisastra Untuk Membentuk Perilaku Anak Suputra*. Jakarta: Jurnal Ilmu Multidisiplin, 3(1), 24-36.
- Wiana, K. I. (1995). *Materi Pokok Nitisastra*. Jakarta: Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Hindu dan Budha.

- Windya, I. M., & Marselinawati, P. S. (2023). *Kajian Teologi Pemujaan Gaṇeśa di Pura Ponjok Batu Kecamatan Tejakula Kabupaten Buleleng*. Denpasar: Jurnal Penelitian Agama Hindu, 7(1), 65-81.
- Yilmaz, MF (2012). *Kasus Schleiermacher dalam Konteks Metode Hermeneutika dalam Pendidikan*. Amsterdam: Procedia-Social and Behavioral Sciences , 55 , 531-538.
- Zhara, R. (2022). *Model kepemimpinan guru dalam pembentukan karakter siswa*. Bangkinang: Jurnal Pendidikan, Akuntansi dan Ekonomi , 2(2), 45-55.