

**INTEGRASI CATUR SEMBAH:
MODEL KEPEMIMPINAN BERBASIS EKOTEOLOGI HINDU DALAM
SERAT TAMBANG PRANA
(Pupuh VII Sinom)**

Sulastri, Marsono

STAHN Jawa Dwipa, UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar

1 lastri7019@gmail.com, 2 marsono.65.19.@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi konsep kepemimpinan dalam *Serat Tambang Prana* karya R.M. Ng. Wiryakusuma (1887 M) melalui pembacaan hermeneutika ekoteologis berbasis *Tri Hita Karana*. Di era digital saat ini, terjadi kesenjangan (*gap*) mendasar di mana kepemimpinan cenderung berorientasi teknokratis-transaksional, eksploitatif terhadap lingkungan, serta teralienasi dari kedalaman etis dan spiritual. Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan filologi hermeneutik dan analisis komparatif-integratif untuk membedah teks Pupuh VII Sinom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ajaran *Sembah Catur* (*sembah raga, cipta, jiwa, dan rasa*) dalam *Serat Tambang Prana* tidak sekadar merupakan laku mistik individual, melainkan bertransformasi menjadi model kepemimpinan holistik. Integrasi dengan *Tri Hita Karana* memetakan bahwa *sembah raga* mengejawantahkan disiplin tindakan dan keberlanjutan lingkungan (*palemahan*); *sembah cipta* dan *jiwa* melandasi empati sosial dan keadilan antar-manusia (*pawongan*); sedangkan *sembah rasa* menegaskan kesadaran transendental dan tanggung jawab moral kepada Tuhan (*parhyangan*). Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada sintesis lintas-tradisi antara spiritualitas Jawa dan ekoteologi Hindu untuk menghasilkan *Kepemimpinan Ekoteologis*. Penelitian ini memberikan dampak praktis bagi pemimpin era digital agar tetap mengedepankan etika humanis dan kelestarian ekologis di tengah disrupsi teknologi.

Kata kunci: *Serat Tembang Prana, Sembah Catur, Tri Hita Karana, Ekoteologi, Kepemimpinan Digital, Filologi Hermeneutik.*

ABSTRACT

This study aims to reconstruct the concept of leadership in Serat Tembang Prana by R.M. Ng. Wiryakusuma (1887 AD) through an eco-theological hermeneutic reading based on Tri Hita Karana. In the current digital era, there is a fundamental gap where leadership tends to be technocratic-transactional, environmentally exploitative, and alienated from ethical and spiritual depth. This qualitative study employs a hermeneutic philological approach and comparative-integrative analysis to examine the text of Pupuh VII Sinom. The findings demonstrate that the teachings of Sembah Catur (sembah raga, cipta, jiwa, and rasa) in Serat Tembang Prana are not merely individual mystical practices, but transform into a holistic leadership model. Integration with Tri Hita Karana maps out that sembah raga embodies action discipline and environmental sustainability (palemahan); sembah cipta and jiwa lay the groundwork for social empathy and human justice (pawongan); while sembah rasa asserts

transcendental consciousness and moral responsibility to God (parhyangan). The novelty of this research lies in the cross-traditional synthesis between Javanese spirituality and Hindu eco-theology to yield an Ecotheological Leadership framework. This study provides practical impacts for digital-era leaders to maintain humanistic ethics and ecological sustainability amidst technological disruption.

Keywords: *Serat Tembang Prana, Sembah Catur, Tri Hita Karana, Eco-theology, Digital Leadership, Hermeneutic Philology.*

I. PENDAHULUAN

Kesusastaan Jawa masa lalu menyimpan warisan intelektual berwujud naskah *piwulang* yang memuat ajaran moral, etika kepemimpinan, dan spiritualitas, sebagaimana ditunjukkan oleh kajian terbaru atas *Serat Wulang Putra* karya Pakubuwana IX yang mengungkap filsafat pendidikan karakter bagi generasi muda dalam naskah *piwulang* Jawa (Purwadi et al., 2026). Salah satu naskah penting tersebut adalah *Serat Tembang Prana* karya R.M. Ng. Wiryakusuma, seorang *mantri langenpraja* dari Mangkunagaran. Berdasarkan *sengkalan* yang tertera, naskah ini diperkirakan ditulis pada tahun Jawa 1817 atau 1887 Masehi. Pada Pupuh VII Sinom (terdiri atas 25 bait), naskah ini menguraikan konsep kepemimpinan ideal yang bertumpu pada ajaran *wasitotama*, kriteria *mantri utama (nayaka praja)*, teologi kepemimpinan (*wakiling Hyang Suksma*), serta ajaran *Sembah Catur (sembah raga, cipta, jiwa, dan rasa)*. Idealnya, kepemimpinan tidak sekadar dipandang sebagai kekuasaan administratif-teknokratis, melainkan sebuah laku integratif yang menyatukan kecakapan tindakan lahiriah, kematangan emosional-sosial, kedalaman spiritual, serta keharmonisan kosmologis yang berdampak luas bagi kesejahteraan semesta (*memayu hayuning bawana*). Namun, dalam era digital modern, dunia menyaksikan fenomena krisis kepemimpinan yang makin teralienasi dari akar spiritual dan ekologis. Temuan empiris terbaru turut mengonfirmasi bahwa lemahnya orientasi spiritual dalam kepemimpinan berkorelasi dengan meningkatnya alienasi kerja dan merosotnya modal sosial di lingkungan organisasi jasa (Ali et al., 2022). Kepemimpinan era digital saat ini didominasi oleh orientasi teknokratis, efisiensi transaksional, pencitraan di media sosial, kecenderungan komodifikasi kekuasaan, serta pemisahan (*desakralisasi*) antara keputusan politik-manajerial dengan dampaknya terhadap kelestarian ekologi dan harmoni sosial. Pemimpin digital kerap terjebak dalam disorientasi etis: pandai mengelola sarana teknis lahiriah (*raga*), namun hampa dalam kedalaman emosional-altruistik (*cipta-jiwa*) dan kehilangan kesadaran holistik (*rasa*).

Kesenjangan (*gap*) ini menunjukkan betapa mendesaknya rekonstruksi model kepemimpinan yang mampu menyatukan kecakapan teknis-eksistensial dengan kesadaran etik-ekologis holistik. *Serat Tembang Prana* menawarkan jawaban atas *gap* ini melalui ajaran *Sembah Catur*. Namun, agar relevan di era digital, ajaran tradisional ini perlu dibaca melalui kerangka hermeneutik lintas-tradisi, yaitu Ekoteologi Hindu berbasis *Tri Hita Karana (parhyangan, pawongan, dan palemahan)*. Sebagian besar penelitian terdahulu menempatkan ajaran *Sembah Catur* sebatas laku mistik-personal menuju *manunggaling kawula Gusti* dalam *Serat Wedhatama* atau kajian filologi murni tanpa kontekstualisasi ekologis. Di sisi lain, aplikasi *Tri Hita Karana* mayoritas terbatas pada ranah pariwisata dan tata ruang lingkungan di Bali, misalnya dalam regulasi tata ruang provinsi yang memposisikan kerangka ini terutama sebagai instrumen konservasi lingkungan dan perencanaan spasial (Wiryawan & Ernawati, 2024). Kebaruan (*Novelty*) dari penelitian ini terletak pada: (1) Model Sintesis Sintagmatis Lintas-Tradisi: Mengintegrasikan hierarki *Sembah Catur* Jawa (*Serat Tembang Prana*) dengan kerangka ekoteologi *Tri Hita Karana* Hindu sebagai formulasi **Model Kepemimpinan Ekologis-Spiritual**. (2) **Re-interpretasi Hermeneutik Mangkunagaran**: Mengangkat naskah *Serat Tembang Prana* karya R.M. Ng. Wiryakusuma (1887 M) yang belum banyak tersentuh ke permukaan literatur ilmiah modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang memadukan perspektif filologi, hermeneutika, dan studi komparatif-integratif untuk menafsirkan ajaran kepemimpinan, spiritualitas, etika, serta relasi manusia dengan Tuhan, sesama, dan lingkungan dalam *Serat Tembang Prana*. Filologi memastikan ketepatan pembacaan tekstual, hermeneutika menafsirkan makna teks dalam konteks filosofis, teologis, dan sosial, sedangkan studi komparatif-integratif mempertemukan gagasan kepemimpinan Jawa dengan *Tri Hita Karana* dan mengontekstualisasikannya pada era digital. Data primer adalah *Serat Tembang Prana* karya R.M. Ng. Wiryakusuma (1887 M/1817 AJ), difokuskan secara purposif pada *Pupuh VII Sinom Serat Tembang Prana* bait 1-25 yang memuat konsep kepemimpinan spiritual, termasuk Sembah Catur (bait 17-22). Data sekunder berupa buku dan artikel jurnal bereputasi terkini tentang filologi, hermeneutika, teologi Hindu, etika Jawa, *Tri Hita Karana*, ekoteologi, dan kepemimpinan digital, yang dipilih berdasarkan relevansi, otoritas akademik, dan keterlacakan. Data dikumpulkan melalui studi dokumen dan kepustakaan. Karena teks telah beraksara Latin, tidak dilakukan transliterasi maupun rekonstruksi varian antar-naskah; kajian filologis dibatasi pada verifikasi tekstual, identifikasi struktur bait, dan ketepatan pembacaan istilah. Analisis dilakukan melalui enam tahap berkelanjutan. Data terlebih dahulu diunitisasi pada tingkat bait dan larik, dengan istilah, frasa, dan proposisi sebagai unit makna, kemudian dikode berdasarkan pupuh dan nomor bait secara deduktif-induktif, yakni kode deduktif diturunkan dari kerangka teoretis dan kode induktif menangkap tema yang muncul dari teks. Kode-kode sejenis dikategorikan menjadi kompetensi etis-spiritual, dimensi sosial, dan dimensi ekologis kepemimpinan, lalu dipertautkan dengan parhyangan, pawongan, dan palemahan. Kategori tersebut ditafsirkan secara hermeneutik melalui tiga lapis makna (tekstual, kontekstual, aktual) agar konsep modern tidak diproyeksikan langsung ke dalam teks, kemudian dibandingkan dengan teologi Hindu serta literatur kepemimpinan dan ekoteologi guna menemukan korespondensi dan perbedaan tanpa menyamakan konsep secara apriori. Tahap akhir berupa sintesis konseptual yang merumuskan konstruksi kepemimpinan integratif dan mengontekstualisasikannya dengan kebutuhan era digital, sehingga setiap proposisi dapat ditelusuri kembali ke data tekstual. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teori, pembacaan tekstual-kontekstual untuk menghindari anakronisme, serta pencatatan proses analisis (*audit trail*). Peneliti sebagai instrumen utama menafsirkan secara reflektif dengan membedakan makna eksplisit teks, interpretasi peneliti, dan konstruksi konseptual hasil dialog dengan teori kontemporer.

II. PEMBAHASAN

1. Proses Pengkodean dan Kategorisasi Nilai Kepemimpinan

Analisis tekstual terhadap 25 bait *Pupuh VII Sinom* dilakukan melalui proses pengkodean terbuka (*open coding*) terhadap unit-unit makna kunci pada setiap bait, yang selanjutnya dihimpun menjadi kode awal dan dikelompokkan ke dalam kategori analitis yang lebih besar. Melalui proses tersebut, ditemukan delapan kategori nilai kepemimpinan, yaitu (1) landasan spiritual dan kesadaran transendental, (2) pengendalian diri dan pengelolaan batin, (3) integritas dan keteladanan moral, (4) kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan, (5) orientasi pelayanan dan kesejahteraan publik, (6) profesionalitas dan tata kelola, (7) kepercayaan dan pemberdayaan, serta (8) adaptabilitas dan integrasi nilai. Kerangka kategorisasi ini konsisten dengan pendekatan tinjauan sistematis atas literatur spiritual leadership, yang juga menempatkan anteseden, mekanisme, dan luaran kepemimpinan berbasis nilai ke dalam kelompok-kelompok tematik yang saling berkaitan alih-alih memperlakukannya sebagai varian yang berdiri sendiri (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024).

2. Landasan Spiritual dan Kesadaran Transendental dan Pengendalian Diri dan Pengelolaan Batin

Kategori pertama muncul secara eksplisit pada bait 4, 9, 10, 17, 18, dan 22. Bait 4 menegaskan bahwa kepemimpinan yang luhur berakar pada pemusatan pikiran kepada Hyang

Adipati dan kesadaran akan penyatuan antara kawula dan Gusti, sehingga kepemimpinan sejak awal diposisikan bukan sebagai capaian duniawi semata, melainkan sebagai buah dari kesadaran religius. Penegasan ini diperkuat pada bait 10 melalui frasa “nata wakiling Hyang Suksma”, yang memosisikan pemimpin sebagai wakil Hyang Suksma di dunia sehingga kekuasaan yang disandangnya mengandung dimensi tanggung jawab spiritual. Bait 17 memperluas gagasan ini melalui konsep sembah catur—sembah raga, sembah ati, sembah nyawa, dan sembah rasa yang menunjukkan bahwa penghayatan spiritual pemimpin berlangsung pada empat tingkatan diri sekaligus. Bait 18 dan 22 menautkan kesucian diri, ucapan, dan praktik puja dengan upaya membersihkan angkara dan gangguan batin. Pola ini sejalan dengan tinjauan sistematis atas 274 artikel terindeks Scopus tentang spiritual *leadership* yang menyusun kerangka anteseden, mekanisme, moderator, dan luaran kepemimpinan spiritual (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024), serta dengan temuan bahwa spiritual leadership secara khas dibangun dari nilai integritas, kejujuran, dan kerendahan hati yang berakar pada kesadaran akan keterhubungan dengan yang lebih besar dari diri sendiri (Samul, 2024).

Kategori kedua ditemukan pada bait 6, 7, 15, 16, 21, dan 22, yang menegaskan bahwa penguasaan diri merupakan prasyarat sebelum seseorang layak menjalankan fungsi kepemimpinan publik. Bait 6 menonjolkan ketekunan menjalani tapa, keikhlasan (*legawa*), dan keberanian menanggung risiko. Bait 7 menambahkan dimensi kewaspadaan dan kefokusian dalam mencapai tujuan. Bait 15 dan 21 secara lebih spesifik berbicara tentang pengendalian hawa nafsu serta pengendalian lima pintu inderawi (*babahan limang prakawis*), sedangkan bait 16 memperkuat pesan ini melalui perumpamaan api dan asap yang dapat mengaburkan kejernihan diri jika dibiarkan berlebihan. Ajaran Bhagavad Gita memberikan landasan filosofis bagi pengembangan penguasaan diri melalui disiplin diri, pengendalian pikiran dan indera, ketidakmelekatan terhadap hasil tindakan, serta keseimbangan batin. Prinsip tersebut memiliki relevansi dengan pengembangan kepemimpinan karena penguasaan diri dipandang sebagai salah satu dimensi penting sebelum seseorang menjalankan fungsi kepemimpinan. Studi empiris Dubey et al. (2025) menunjukkan bahwa sejumlah konstruk yang diturunkan dari ajaran Bhagavad Gita, termasuk ketidakmelekatan dan pelaksanaan kewajiban, berhubungan dengan *self-efficacy*, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap *leadership effectiveness*. Kajian sistematis Panda et al. (2026) juga mengidentifikasi tema *inner mastery* dan *self-transcendent leadership* dalam literatur berbasis Bhagavad Gita yang terindeks Scopus. Dengan demikian, konsep pengendalian hawa nafsu dan pengelolaan batin dalam *Serat Tampang Prana* memiliki titik temu konseptual dengan kajian kontemporer mengenai *self-mastery*, *self-management*, dan kepemimpinan berbasis nilai. Hegde dan Nayak (2025) menunjukkan bahwa ajaran Bhagavad Gita mengenai *self-discipline*, ketidakmelekatan, dan kesadaran spiritual dapat diterapkan dalam pengelolaan diri dan pengembangan kepemimpinan. Dengan demikian, pengendalian hawa nafsu dan pengelolaan batin dalam *Serat Tampang Prana* dapat dibaca sebagai bentuk etika penguasaan diri yang memiliki titik temu dengan diskursus kepemimpinan berbasis nilai dalam kajian kontemporer (Hegde & Nayak, 2025; Dubey et al., 2025; Chitrao et al., 2025).

Nilai integritas dan keteladanan tersebar pada bait 1, 2, 3, 8, 9, 18, dan 24. Bait 1 memperkenalkan tekad utama dan sikap belajar dari resi serta sarjana sebagai fondasi *ulah praja*. Bait 2 mengaitkan kepemimpinan dengan *Darma* dan usaha memperbaiki perilaku (*memarsudi*), sementara bait 3 menegaskan bahwa *mantri* yang ideal harus menjadi teladan (*wasitotama*) bagi sesama. Bait 8 dan 9 memperkuat tuntutan agar pemimpin meneladani perilaku yang patut, konsisten menjalankan laku (*nu huni brata, den tetepi*), dan merendahkan ego (*angasorken padha*). Bait 18 dan 24 menyatukan dimensi tersebut dengan kesucian ucapan dan pengembangan budi pekerti (*mardi budi*). Struktur nilai tersebut memiliki kesesuaian dengan kajian integritas kepemimpinan kontemporer yang memandang integritas sebagai keterkaitan antara prinsip moral, konsistensi perilaku, dan kesesuaian antara apa yang dinyatakan dengan apa yang dilakukan oleh pemimpin. Kajian mengenai integritas kepemimpinan menunjukkan bahwa konsistensi antara perkataan moral dan tindakan moral merupakan salah satu persoalan sentral dalam memahami integritas seorang pemimpin (Nawaz et al., 2023). Sejalan dengan itu, Ud Din dan Zhang (2023) menunjukkan bahwa integritas pemimpin berperan dalam membentuk

perilaku kepemimpinan etis melalui proses kognitif dan motivasional yang mendorong kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral. Dimensi keteladanan juga memperoleh dukungan dari penelitian mengenai *ethical role modeling*. Wang et al. (2023) menunjukkan bahwa tindakan etis pemimpin (*ethical role modeling*) memiliki peran penting dalam membentuk persepsi pengikut terhadap kepemimpinan etis, bahkan dalam konteks tertentu dapat lebih menonjol dibandingkan pengarahan etis semata. Temuan tersebut diperkuat oleh Gardner et al. (2024), yang menunjukkan bahwa *leader exemplification* dan perilaku etis berkaitan dengan persepsi terhadap autentisitas serta kepercayaan kepada pemimpin. Sementara itu, Chou (2024) memperlihatkan bahwa proses meneladani figur moral merupakan bagian penting dalam pembentukan kepemimpinan etis di konteks Asia Timur. Dengan demikian, nilai *wasitotama*, *nu huni brata*, *den tetepi*, dan *mardi budi* dalam *Serat Tampang Prana* dapat dipahami sebagai konstruksi etika kepemimpinan yang menekankan keutuhan moral pribadi, konsistensi perilaku, dan keteladanan sebagai sarana pewarisan nilai kepada orang lain.

Kategori ini tampak pada bait 1, 5, 11, 12, 13, dan 23, yang menampilkan sosok tokoh muda yang secara sadar mengakui keterbatasan dirinya dan bersedia berguru pada orang yang lebih berilmu. Bait 11 menampilkan sikap rendah hati (*matur manembah*, *suwita ing narapati*) seorang pemuda yang mengaku masih “*dahat mudha*” di hadapan tokoh yang telah “*winasis*”. Bait 12 melanjutkan tema ini melalui pengakuan atas kekurangan (*blilu*) sekaligus kebutuhan akan kecakapan komunikasi dan tata pemerintahan, sedangkan bait 13 menegaskan bahwa proses belajar ditempuh melalui penempaan diri yang tekun (*memasah ing teteki*, *tetrukeng arga*). Pola pengakuan atas keterbatasan diri dan kesediaan belajar tersebut memiliki keterkaitan dengan kajian kontemporer mengenai *leader humility* dan pengembangan kepemimpinan. Chan (2024), berdasarkan penelitian terhadap 610 pemimpin dari berbagai industri, menunjukkan bahwa kerendahan hati pemimpin berhubungan dengan perilaku mentoring, yang selanjutnya berkontribusi terhadap perkembangan status dan karier pemimpin. Temuan ini memperlihatkan bahwa kerendahan hati bukan sekadar karakter personal, tetapi dapat menjadi mekanisme yang memungkinkan pemimpin membuka diri terhadap proses pembelajaran dan pengembangan kapasitas. Sejalan dengan itu, Usman et al. (2024) menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat mendorong kapasitas pembelajaran manajer melalui pemberdayaan dan peningkatan *role-breadth self-efficacy*. Urrila dan Eva (2024) juga menunjukkan bahwa pengembangan diri merupakan salah satu mekanisme penting dalam praktik *servant leadership*, yang selanjutnya diwujudkan melalui pengembangan pengikut dan pembangunan hubungan dalam tim. Dengan demikian, sikap *dahat mudha*, *blilu*, dan kesediaan *suwita* dalam *Serat Tampang Prana* dapat dipahami sebagai konstruksi etika pembelajaran kepemimpinan yang menempatkan kerendahan hati, kesediaan menerima bimbingan, dan penempaan diri sebagai tahapan menuju kematangan kepemimpinan.

3. Orientasi Pelayanan dan Kesejahteraan Publik

Bait 2, 3, 5, 19, dan 23 memperlihatkan orientasi kepemimpinan yang diarahkan pada *marta mratani* (kesejahteraan yang merata), kepedulian terhadap sesama (*sapadhaning janmi*), serta kemanfaatan publik (*adedana martani jana*). Bait 19 memperjelas dimensi ini melalui kesetiaan pelayanan (*watek mantrane tan kempa*) dan ketekunan menjalankan tugas sebagai *wong suwita*, sedangkan bait 23 mengaitkan pengabdian dengan kejernihan batin (*nugrahaning sembah cipta*) yang menentukan kelayakan seseorang menduduki jabatan pemerintahan. Orientasi pelayanan tersebut memiliki kesesuaian dengan konsep *servant leadership* kontemporer yang menempatkan pelayanan terhadap pihak yang dipimpin dan masyarakat sebagai salah satu orientasi utama kepemimpinan. Dalam konteks organisasi publik, Bentein et al. (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* berkaitan dengan peningkatan perilaku pegawai yang berorientasi pada pelayanan melalui penguatan *customer orientation* dan *service climate*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi melayani dapat diterjemahkan ke dalam perilaku pelayanan yang lebih kuat kepada masyarakat. Sejalan dengan itu, Nguyen et al. (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan *public service motivation* dan perilaku pegawai yang mendukung pengembangan organisasi

publik. Orientasi pelayanan juga tidak berhenti pada hubungan pemimpin dan bawahan, tetapi dapat diwujudkan melalui perilaku proaktif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan *proactive service behavior* pada pegawai pemerintah, yang relevan dengan gagasan bahwa pemimpin dan aparatur perlu memiliki kesadaran untuk memberikan pelayanan secara aktif. Sementara itu, Vuong (2023) menemukan bahwa *servant leadership* berhubungan positif dengan kinerja pegawai sektor publik dan bahwa *public service motivation* berperan dalam proses tersebut. Dengan demikian, konsep *marta mratani*, *sapadhaning janmi*, *adedana martani jana*, dan *wong suwita* dalam *Serat Tampang Prana* dapat dipahami sebagai konstruksi etika kepemimpinan yang menempatkan pelayanan, kepedulian terhadap sesama, pengabdian, dan kemanfaatan publik sebagai orientasi utama pelaksanaan kekuasaan pemerintahan.

Kategori ini muncul pada bait 12, 19, 20, dan 24 melalui penekanan pada ketelitian, kehati-hatian, keterampilan, dan kepatuhan terhadap tata aturan. Bait 20 menuntut kerapian penampilan (*busana kudu kang resik*), sikap teliti dan hati-hati (*tri nastiti ngati-ati*), serta keterampilan dan ketangkasan (*tarampil*, *katrima*) dalam menjalankan tugas, sedangkan bait 24 memperkuat tuntutan ini melalui gagasan kecakapan membawa diri (*rigen solahbawa*) dan ketaatan pada *tata titi*. Tuntutan profesionalitas dan kepatuhan terhadap tata aturan tersebut memiliki relevansi dengan konsep *ethical leadership* kontemporer, khususnya dimensi pemimpin sebagai pribadi bermoral (*moral person*) sekaligus pengelola moral (*moral manager*). Dalam perspektif ini, pemimpin tidak hanya dituntut menunjukkan perilaku etis secara personal, tetapi juga menciptakan kondisi yang mengarahkan anggota organisasi untuk berperilaku sesuai dengan standar moral dan aturan yang berlaku (Treviño et al., 2000). Dengan demikian, ketelitian, kehati-hatian, keterampilan, dan tata krama yang ditampilkan dalam *Serat Tampang Prana* tidak semata-mata berkaitan dengan penampilan atau kecakapan teknis, tetapi merupakan bagian dari pembentukan pribadi yang mampu menjalankan tanggung jawab secara tertib dan beretika.

Dimensi pengendalian diri juga memperkuat hubungan tersebut. Al Halbusi et al. (2023) menunjukkan bahwa *ethical leadership* berhubungan positif dengan perilaku etis bawahan dan bahwa pengaruh tersebut semakin kuat ketika individu memiliki *moral identity* dan *self-control* yang tinggi. Temuan ini memberikan dukungan empiris terhadap pentingnya pengendalian diri dalam penerapan standar etis. Selanjutnya, Antunez et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berperan dalam membentuk perilaku etis dan mengurangi kecenderungan perilaku tidak etis dalam organisasi. Oleh karena itu, konsep *tri nastiti ngati-ati*, *tarampil*, *rigen solahbawa*, dan *tata titi* dalam *Serat Tampang Prana* dapat dimaknai sebagai konstruksi profesionalitas kepemimpinan yang memadukan kecakapan, kehati-hatian, pengendalian diri, kepatuhan terhadap norma, dan tanggung jawab moral dalam pelaksanaan tugas pemerintahan.

Bait 11 hingga 14 menampilkan pola relasional antara generasi muda dan tokoh yang lebih senior, ditandai dengan kerendahan hati untuk belajar sekaligus keterbukaan tokoh senior dalam memberikan kepercayaan dan ruang untuk berkembang. Bait 14 secara khusus menandai titik ketika kematangan (*wus padha diwasa*) memungkinkan seseorang memperoleh kepercayaan (*janjine sira sami*) untuk menjalankan tujuan menuju kesejahteraan bersama (*gayuh geyongan rahayu*). Pola tersebut sejalan dengan kajian kepemimpinan mutakhir yang menunjukkan bahwa kerendahan hati pemimpin dapat membangun kepercayaan afektif, meningkatkan efikasi diri, serta mendorong keterlibatan dan perilaku prososial pengikut. Jia et al. (2024), misalnya, menemukan bahwa *leader humility* berhubungan dengan peningkatan kepercayaan afektif (*affective trust*) dan efikasi diri yang kemudian mendukung pertukaran pengetahuan, perilaku membantu, dan *voice behavior*.

Dalam perspektif *servant leadership*, kepercayaan dan pemberdayaan juga merupakan mekanisme penting dalam memberikan ruang bagi individu untuk berkembang dan menjalankan tanggung jawab secara lebih mandiri. Saleem et al. (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepercayaan kepada pemimpin, sementara *psychological empowerment* memperkuat hubungan tersebut dalam mendukung kinerja. Dengan demikian, nilai yang ditampilkan dalam bait 11–14 tidak hanya menggambarkan hubungan

guru–murid atau senior junior, tetapi juga memperlihatkan proses kepemimpinan yang bergerak dari kerendahan hati untuk belajar menuju pemberian kepercayaan, pemberdayaan, dan kesiapan memikul tanggung jawab untuk kepentingan bersama.

Kategori terakhir ditemukan pada bait 14 dan 25, yang menegaskan bahwa nilai-nilai kepemimpinan yang telah dibangun sejak bait-bait awal perlu diterjemahkan secara luwes ke dalam berbagai situasi. Bait 25 secara metaforis menggambarkan pemimpin ideal sebagai penerang (*padhange Hyang Ondakara*) yang mampu menghadapi persoalan dalam skala besar maupun kecil, kasar maupun halus (*agal alit, lembut kasar*). Penggambaran tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya membutuhkan keteguhan terhadap nilai, tetapi juga kemampuan menyesuaikan cara bertindak berdasarkan karakteristik persoalan dan perubahan lingkungan. Tuntutan kapasitas adaptif tersebut sejalan dengan perkembangan kajian *adaptive leadership*. Chughtai et al. (2024) menunjukkan bahwa *adaptive leadership* berperan dalam memperkuat kemampuan individu menghadapi perubahan (*change self-efficacy*) dan mendukung inovasi organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin adaptif tidak sekadar mempertahankan pola kerja yang telah ada, tetapi membantu individu dan organisasi membangun kapasitas untuk belajar, menyesuaikan diri, dan merespons perubahan secara efektif. Selanjutnya, Naseer et al. (2023) menemukan bahwa *adaptive leadership* memperkuat hubungan antara praktik organisasi yang mendukung kinerja dengan kesiapan individu untuk berubah serta komitmen terhadap perubahan. Dengan demikian, adaptabilitas kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mengarahkan individu untuk menerima perubahan sekaligus menyesuaikan tindakan dengan tuntutan situasi. Berdasarkan perspektif tersebut, bait 14 dan 25 dapat dibaca sebagai representasi kepemimpinan yang fleksibel dan kontekstual: pemimpin tetap berpegang pada nilai dasar, tetapi mampu mengubah pendekatan ketika menghadapi persoalan yang berbeda. Hal ini memperkuat makna metaforis *agal alit, lembut kasar* sebagai kapasitas pemimpin dalam menghadapi keragaman skala, karakter, dan kompleksitas persoalan.

4. Distribusi Nilai dalam Kerangka *Tri Hita Karana* dan Model Konseptual Kepemimpinan Interaktif

Pemetaan kategori ke dalam tiga dimensi *Tri Hita Karana* menunjukkan pola yang tidak merata. Dimensi *parhyangan* tampil dominan pada bait 4, 6–7, 9–10, 15–18, dan 21–23 melalui penanda tekstual seperti *Hyang Adipati, Hyang Widhi, Hyang Suksma*, puja, sembah, serta pengendalian hawa dan napsu. Dimensi *pawongan* sama kuatnya, terlihat pada bait 1–3, 5, 8, 11–14, 19–20, dan 23–25 melalui frasa seperti *sapadhaning janmi, marta mratani, mantri budi, ulah praja, suwita, karya, dan tata titi*. Sebaliknya, dimensi palemahan tidak ditemukan secara eksplisit dalam 25 bait yang dikaji. Pola dominasi *parhyangan* dan *pawongan* ini sejalan dengan temuan empiris bahwa integrasi ketiga prinsip *Tri Hita Karana* dalam praktik tata kelola nyata di Bali juga menunjukkan kekuatan yang tidak merata antar dimensi, dengan *parhyangan* dan *pawongan* secara konsisten muncul sebagai penggerak utama akuntabilitas dan transparansi, sementara palemahan lebih banyak berperan pada isu pengelolaan sumber daya yang tidak menjadi fokus tekstual Pupuh VII Sinom (Ardiana et al., 2026).

Berdasarkan rangkaian kategori di atas, konsep kepemimpinan interaktif yang muncul dari Pupuh VII Sinom dapat dirumuskan melalui lima unsur inti yang saling berurutan: kesadaran spiritual, penguasaan diri, integritas dan keteladanan, interaksi melalui pembelajaran dan pelayanan, serta adaptabilitas dalam pelaksanaan tugas. Alur ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam teks tidak dipahami sebagai relasi satu arah antara atasan dan bawahan, melainkan sebagai hubungan timbal balik antara pemimpin, pihak yang dipimpin, nilai moral-spiritual, pengetahuan, dan tanggung jawab terhadap kehidupan bersama. Struktur berurutan semacam ini memiliki kesejajaran dengan model integratif yang menghubungkan spiritual *leadership* dengan pendekatan kepemimpinan bernilai lain seperti *servant, ethical, dan authentic leadership* yang berbagi konstruksi integritas, kerendahan hati, dan kepercayaan sebagai inti relasi antara pemimpin dan pengikut (Samul, 2024). Perlu ditegaskan bahwa istilah

“kepemimpinan interaktif” merupakan hasil sintesis analitis peneliti dan bukan istilah yang secara eksplisit digunakan di dalam teks.

Temuan bahwa kesadaran spiritual menjadi titik berangkat kepemimpinan dalam *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* sejalan dengan perkembangan kajian spiritual *leadership* dalam literatur manajemen internasional. Temuan *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* yang menempatkan kesadaran terhadap *Hyang Adipati* dan *Hyang Suksma* sebagai *fondasi ulah praja* dengan demikian memperlihatkan kesejajaran konseptual dengan gagasan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kematangan spiritual pemimpin. Dalam konteks kepustakaan yang lebih spesifik pada budaya Nusantara, kajian empiris terhadap penerapan *Tri Hita Karana* pada institusi pemerintahan daerah memperlihatkan bahwa integrasi dimensi *parhyangan* (harmoni spiritual), *pawongan* (harmoni sosial), dan *palemahan* (harmoni lingkungan) berkontribusi nyata terhadap tata kelola yang berintegritas dan bahkan berperan dalam pencegahan praktik korupsi (Ardiana et al., 2026). Temuan tersebut memperkuat relevansi kerangka *Tri Hita Karana* sebagai instrumen analitis yang telah teruji secara empiris di jurnal terindeks Scopus, sekaligus menegaskan bahwa dominasi dimensi *parhyangan* dan *pawongan* dalam *Pupuh VII Sinom* bukan sekadar temuan tekstual yang berdiri sendiri, melainkan selaras dengan pola yang juga ditemukan pada kajian-kajian kontemporer mengenai kepemimpinan berbasis kearifan lokal.

Penekanan *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* pada pengendalian hawa nafsu, indera, dan pikiran (bait 15, 16, 21) memiliki kedekatan konseptual dengan tradisi kepemimpinan Hindu lain yang telah dikaji dalam literatur akademik internasional, khususnya kajian atas Bhagavad Gita. Kajian tentang pesan-pesan manajerial dalam Bhagavad Gita menunjukkan bahwa penguasaan pikiran (*conquering mind*) dan kesadaran diri ditempatkan sebagai salah satu dari sepuluh pesan inti yang relevan bagi manajer dan pemimpin organisasi kontemporer, sekaligus menjadi prasyarat bagi kepemimpinan yang lebih manusiawi dan produktif (Amar, 2019). Gagasan bahwa seorang pemimpin harus terlebih dahulu mampu mengelola dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain memiliki kesejajaran yang jelas dengan pesan bait 15 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* bahwa "*karem martapi*" dan "*amati raga*" menjadi jalan menuju pengendalian hawa dan napsu sebelum seseorang layak mengurus persoalan publik.

Relevansi tema penguasaan diri sebagai fondasi kepemimpinan ini juga mendapat dukungan dari kajian manajemen kontemporer yang lebih luas. Tinjauan literatur hibrida atas 104 artikel tentang kecerdasan emosional, kepemimpinan, dan tim kerja menemukan bahwa pemimpin yang cerdas secara emosional memperbaiki perilaku dan hasil bisnis serta berdampak pada kinerja tim (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengendalian diri bukan sekadar keutamaan personal, melainkan prasyarat fungsional bagi kepemimpinan yang efektif, sejalan dengan logika *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* yang menempatkan penaklukan hawa nafsu sebagai syarat awal sebelum seseorang layak mengemban tugas kepemimpinan publik. Selanjutnya, tinjauan literatur atas kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) berbasis 274 artikel terindeks Scopus menunjukkan bahwa penelitian di bidang ini banyak dilakukan di negara berkembang dan berfokus pada kaitan antara kepemimpinan spiritual dengan spiritualitas di tempat kerja, kesejahteraan karyawan, dan keterlibatan kerja (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024). Kajian lain yang menelusuri perkembangan konsep kepemimpinan spiritual selama empat dekade turut menegaskan bahwa dimensi transendental dan pengendalian diri pemimpin secara konsisten dikaitkan dengan model-model kepemimpinan berbasis nilai lainnya, seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani (Samul, 2024).

Ketiga kajian tersebut, meski tidak secara spesifik membahas konsep *indriya-nigraha* dalam kosmologi Hindu, memperkuat argumen bahwa gagasan penguasaan diri sebagai fondasi kepemimpinan bukan fenomena yang unik pada satu tradisi tekstual, melainkan tema lintas-budaya dan lintas-disiplin dalam pemikiran kepemimpinan kontemporer maupun yang berbasis spiritualitas Hindu. Dengan demikian, pesan bait 15, 16, dan 21 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* dapat diposisikan bukan hanya sebagai warisan etika lokal Jawa, melainkan sebagai

artikulasi tekstual dari prinsip kepemimpinan yang juga tervalidasi dalam wacana akademik global.

5. Integritas dan Keteladanan sebagai Mekanisme Pengaruh dan Interaksi Pelayanan dan Pembelajaran: Perspektif *Servant Leadershi*

Penekanan *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* pada keteladanan (*wasitotama*), kesucian ucapan, dan konsistensi antara laku dan tutur kata dapat dijelaskan lebih lanjut melalui teori *ethical leadership* dalam literatur manajemen kontemporer. Kajian tentang integrasi konsep *moral personhood* dan *moral management* dalam tradisi Konfusianisme menegaskan bahwa pemimpin etis berperan ganda: sebagai pribadi yang menempa keutamaan diri (*nguji*, "*mengolah diri*") dan sekaligus sebagai figur yang menyalurkan kebaikan tersebut kepada orang lain (*anren*, "*membawa kebaikan bagi sesama*") melalui tindakan personal maupun penegakan standar moral di lingkungannya (Tan, 2024). Kesejajaran antara pembentukan diri dan pewarisan nilai kepada orang lain ini relevan untuk membaca bait 3 dan 8 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana*, yang menegaskan bahwa *mantri* yang "*kaya mangkana*" dan mampu "*tirua rakanta patut*" tidak hanya menjadi teladan bagi dirinya sendiri, tetapi mewariskan kepatutan tersebut kepada generasi kepemimpinan berikutnya. Mekanisme pewarisan nilai etis melalui keteladanan ini mendapat dukungan empiris yang lebih rinci dari studi pengembangan skala tentang *ethics-related mentoring*, yang membuktikan bahwa persepsi seorang bawahan (*protégé*) terhadap kualitas bimbingan etis dari figur yang lebih senior secara signifikan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional sekaligus menekan perilaku kontraproduktif, melalui mediasi identitas moral dan efikasi diri moral sang bawahan (Busch, 2024). Temuan ini memberi landasan empiris tambahan bagi penekanan bait 3 dan 8 bahwa kepatutan seorang *mantri* diwariskan melalui proses peneladanan dan pembimbingan yang berkesinambungan, bukan semata instruksi formal satu arah. Selain itu, tinjauan sistematis atas 129 makalah tentang integritas kepemimpinan yang terbit pada periode 1998–2020 memetakan konsep integritas pemimpin beserta anteseden, mediator, moderator, dan luarannya (Nawaz et al., 2023). Konsistensi antara kata dan tindakan (*word-deed alignment*), sebagai salah satu wujud integritas pemimpin, tercermin secara eksplisit pada bait 18 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana*, yang menegaskan bahwa kesucian ucapan (*nuceni dhiri, sar ana sabda*) menentukan apakah tindakan sembah seorang pemimpin bernilai atau justru batal (*nyeyuda dosa*) akibat inkonsistensi antara ucapan dan perbuatan sebuah gagasan yang, jauh sebelum literatur manajemen modern merumuskannya sebagai *behavioral integrity*, telah dirumuskan secara puitis dalam naskah tembang Jawa ini.

Pola relasional yang ditemukan pada bait 1, 11–14, dan 19 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* yaitu kesediaan berguru pada resi dan sarjana, kerendahan hati mengakui keterbatasan diri, serta kesetiaan dalam pelayanan (*suwita*) memiliki kedekatan tematik dengan konsep *servant leadership* dalam literatur kepemimpinan Barat. Esai reflektif terkini yang meninjau kekuatan, kelemahan, dan arah pengembangan teori *servant leadership* menegaskan bahwa kepercayaan (*trust*) dan persepsi keadilan (*fairness*) tetap menjadi mekanisme sentral yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang melayani mendorong aktualisasi diri pengikut, sekaligus mengidentifikasi bahwa kejelasan teoretis mengenai jalur pengaruh ini masih menjadi agenda penting bagi pengembangan bidang kepemimpinan ke depan (Liden & van Knippenberg, 2025). Kesejajaran ini memperkuat pembacaan bahwa bait 14 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* yang menampilkan pemberian kepercayaan (*janjine sira sami*) setelah kematangan tercapai (*wus padha diwasa*) merupakan penanda relasi pemberdayaan yang setara dengan gagasan *servant leadership* kontemporer, sekaligus menunjukkan bahwa mekanisme kepercayaan sebagai prasyarat pemberdayaan telah dirumuskan dalam naskah tembang Jawa ini jauh sebelum konsep tersebut diformalkan dalam literatur manajemen Barat, meskipun keduanya berangkat dari akar budaya yang berbeda. Tinjauan literatur yang menghubungkan *spiritual leadership* dan *servant leadership* turut menegaskan bahwa kedua konsep ini berbagi nilai integritas, kerendahan hati, dan kepercayaan sebagai inti dari relasi antara pemimpin dan yang dipimpin (Samul, 2024).

Argumen ini mendapat penguatan empiris dari studi yang secara spesifik menguji jalur kausal antara kepercayaan pemimpin dan pemberdayaan psikologis pengikut. Berdasarkan kerangka motivasi kerja intrinsik, kepercayaan pemimpin yang tercermin dari kesediaan

mendelegasikan wewenang (*perceived leader dependence*) dan keterbukaan informasi (*perceived information disclosure*) terbukti secara signifikan meningkatkan pemberdayaan psikologis pengikut pada dimensi makna kerja, kompetensi, otonomi, dan pengaruh, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja kerja (Liu & Ren, 2022). Temuan ini menegaskan bahwa struktur logis bait 14 di mana kematangan (*wus padha diwasa*) mendahului pemberian kepercayaan (*janjine sira sami*) sejalan dengan prinsip bahwa pemberdayaan yang efektif bersifat kontingen: ia baru dapat berfungsi secara optimal ketika didahului oleh kesiapan dan kompetensi pihak yang diberdayakan, bukan diberikan secara serampangan tanpa mempertimbangkan tingkat kematangan penerimanya. Relevansi tema ini juga tidak terbatas pada perbandingan dengan tradisi manajemen Barat semata. Tinjauan sistematis lintas-budaya atas kepemimpinan berbasis kearifan lokal pada masyarakat adat di berbagai kawasan dunia yang mencakup 31 studi primer terindeks *Scopus* dan *Web of Science* mengidentifikasi otoritas moral dan peran tetua atau figur senior sebagai salah satu tema dominan dalam menjaga kohesi dan pengambilan keputusan kolektif komunitas, sebuah pola relasional kepemimpinan yang menempatkan kematangan usia dan pengalaman sebagai basis legitimasi pemberian kepercayaan kepada generasi penerus (Aini et al., 2026). Kesejajaran lintas peradaban ini memperlihatkan bahwa logika "kematangan sebagai prasyarat pemberdayaan" yang terkandung dalam bait 14 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* bukan semata kekhasan lokal Jawa, melainkan gugus tema yang juga ditemukan secara konsisten dalam berbagai tradisi kepemimpinan berbasis kearifan lokal di dunia, sekaligus menegaskan universalitas prinsip tersebut lintas ruang dan waktu. Tinjauan literatur yang menghubungkan *spiritual leadership* dan *servant leadership* turut menegaskan bahwa kedua konsep ini berbagi nilai integritas, kerendahan hati, dan kepercayaan sebagai inti dari relasi antara pemimpin dan yang dipimpin (Samul, 2024).

Tuntutan adaptabilitas pada bait 24–25 *Pupuh VII Sinom Tambang Prana*, yang menekankan kecakapan menghadapi persoalan "*agal alit*, lembut kasar", sejalan dengan kerangka *adaptive leadership* yang diterapkan dalam studi kasus organisasi layanan yang menghadapi tekanan sumber daya dan tuntutan perubahan berkelanjutan. Studi kasus ganda pada tim-tim rumah sakit menunjukkan bahwa pemimpin membangun kapasitas adaptif organisasi melalui empat mekanisme utama: penguatan kompetensi tim, keseimbangan antara beban kerja, risiko, dan kebutuhan staf, kepemimpinan relasional, serta penguatan kesadaran situasional melalui informasi yang tepat waktu dan relevan dengan pelibatan aktif seluruh pemangku kepentingan sebagai benang merah yang menopang keempatnya (Fagerdal et al., 2022). Temuan ini memperkuat pembacaan bahwa kapasitas adaptif yang dituntut *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* bukan sekadar keterampilan teknis administratif menghadapi persoalan yang "*agal alit*, lembut kasar", melainkan kemampuan mengelola keseimbangan relasional dan situasional yang lebih mendasar dalam kondisi sumber daya yang terbatas.

Dimensi reflektif dari kapasitas adaptif ini turut mendapat dukungan dari studi yang menunjukkan bahwa penerapan prinsip *adaptive leadership* dalam organisasi pembelajar secara signifikan meningkatkan efikasi diri anggota organisasi terhadap perubahan (*change self-efficacy*), yang pada gilirannya mendorong lahirnya inovasi organisasional yang berkelanjutan (Chughtai et al., 2024). Kesejajaran ini menunjukkan bahwa kapasitas adaptif yang dituntut *Pupuh VII Sinom* bukan sekadar keterampilan teknis administratif, melainkan kemampuan mengelola perubahan nilai dan situasi yang lebih mendasar sebuah gagasan yang, meskipun dirumuskan dalam idiom Jawa-Hindu abad lampau, beresonansi dengan kerangka kepemimpinan kontemporer yang banyak dirujuk dalam literatur manajemen perubahan saat ini. Pembacaan tekstual *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* menemukan struktur nilai kepemimpinan interaktif yang dirumuskan dalam penelitian ini diantaranya kesadaran spiritual, penguasaan diri, integritas, kompetensi, interaksi, pelayanan, akuntabilitas, dan adaptabilitas bukan konstruksi yang terisolasi dari wacana keilmuan kepemimpinan global, melainkan memiliki titik temu yang dapat dipertanggungjawabkan secara teoretis dengan *spiritual leadership*. Kekhasan *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* justru terletak pada cara teks ini merangkai kedelapan dimensi tersebut ke dalam satu alur naratif yang koheren dan berurutan—dari olah batin menuju tanggung jawab sosial alih-alih memperlakukannya sebagai kategori yang

terpisah sebagaimana lazim ditemukan dalam literatur manajemen Barat yang cenderung mengembangkan setiap aliran teori kepemimpinan secara independen. Dengan demikian, *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* dapat diposisikan sebagai sumber nilai etis-kepemimpinan yang memberi dasar konseptual bagi kepemimpinan interaktif, sekaligus memberi kontribusi khas berupa model integratif yang menyatukan berbagai aliran pemikiran kepemimpinan kontemporer dalam satu kerangka kearifan lokal Jawa-Hindu. Penggunaan literatur internasional dalam pembahasan ini bersifat komparatif-konfirmatif, bukan untuk menyamakan *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* dengan teori-teori tersebut, melainkan untuk menunjukkan relevansi dan posisi tawar teks lokal ini dalam wacana keilmuan kepemimpinan yang lebih luas.

III. PENUTUP

Analisis operasional terhadap 25 bait *Pupuh VII Sinom Tambang Prana* menunjukkan bahwa teks ini membangun konsep kepemimpinan melalui keterkaitan antara pembentukan kualitas batin pemimpin dan pelaksanaan tanggung jawab sosialnya. Secara internal, pemimpin dituntut memiliki tekad, kesadaran spiritual, ketekunan, keikhlasan, kewaspadaan, pengendalian hawa nafsu dan indera, kejernihan pikiran, kerendahan hati, serta kemampuan melakukan refleksi diri. Secara eksternal, kualitas tersebut diterjemahkan menjadi keteladanan, pelayanan, pemerataan manfaat, kecakapan pemerintahan, disiplin, kepatuhan pada tata aturan, pemberdayaan, dan kemampuan menyesuaikan diri dengan keadaan. Dalam kerangka *Tri Hita Karana*, dimensi *parhyangan* menjadi fondasi pembentukan kualitas internal pemimpin, sedangkan *pawongan* menjadi ruang aktualisasi nilai tersebut dalam pelayanan kepada masyarakat, sementara dimensi *palemahan* mengejawantahkan disiplin tindakan dan keberlanjutan lingkungan (*palemahan*).

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Z., Don, A. G., Puteh, A., & Abdullah, M. Y. M. (2026). Local wisdom of indigenous people in leadership: A systematic review. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 13(4), 303–342. <https://doi.org/10.66815/ejecs/2869>
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., & Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165, Artikel 114044. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>
- Ali, M., Usman, M., Soetan, G. T., Saeed, M., & Rofcanin, Y. (2022). Spiritual leadership and work alienation: Analysis of mechanisms and constraints. *The Service Industries Journal*, 42(11–12), 897–918. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2026333>
- Amar, A. D. (2019). Ten key management messages from the Bhagavad Gita. Dalam S. Dhiman & A. D. Amar (Eds.), *Managing by the Bhagavad Gītā: Timeless lessons for today's managers* (hlm. 69–85). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99611-0_4
- Antunez, M., Ramalho, N., & Marques, T. M. G. (2024). Context matters less than leadership in preventing unethical behaviour in international business. *Journal of Business Ethics*, 192(2), 307–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05520-y>
- Ardiana, P. A., Sujana, I. K., Natalia, S. A. P. D., & Yanthi, K. D. L. (2026). Tri Hita Karana: Balinese local wisdom and its role in the triumph over corruption. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 22(1), 127–148. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2023-0182>
- Bentein, K., Lapalme, M.-È., Guerrero, S., Parent-Rochelleau, X., & Simard, G. (2022). How can servant leaders foster public employees' service-oriented behaviors? A multilevel multisource study in Canadian libraries. *Public Administration Review*, 82(2), 269–279. <https://doi.org/10.1111/puar.13416>
- Busch, T. (2024). Ethics-related mentoring: A scale development and test of its role in promoting protégé ethical behaviour. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12707>

- Chan, E. T., Hekman, D. R., & Foo, M. D. (2024). An examination of whether and how leader humility enhances leader personal career success. *Human Resource Management*, 63(3), 427–442. <https://doi.org/10.1002/hrm.22208>
- Chitrao, P. V., Bhoyara, P. K., Dange, P., & Divekar, R. (2025). The Ramayana & Bhagvad Gita as training tools for effective & ethical leadership. *Cogent Arts & Humanities*, 12(1), Artikel 2587101. <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2587101>
- Chou, S. C.-M. (2024). Beyond reach but within sight: Ethical leaders' pursuit of seemingly unattainable role models in East Asia. *Journal of Business Ethics*, 195, 631–652. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05659-2>
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262–27281. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), Artikel e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Dubey, P., Joshi, A., & Mishra, R. C. (2025). Attaining sustainability via Shrimad Bhagavad Gita: An empirical study of identified variables, self-efficacy, goal performance and leadership effectiveness. *Journal of Human Values*, 31(1), 30–44. <https://doi.org/10.1177/09716858241263127>
- Fagerdal, B., Lyng, H. B., Guise, V., Anderson, J. E., Thornam, P. L., & Wiig, S. (2022). Exploring the role of leaders in enabling adaptive capacity in hospital teams: A multiple case study. *BMC Health Services Research*, 22(1), Artikel 908. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08296-5>
- Gardner, W. L., Clapp-Smith, R., Mhatre, K., Avolio, B. J., Chan, A., Hughes, L. W., Pandey, P., & Sun, I. (2024). Does the talk match the walk?: Effects of leader exemplification and ethical conduct on perceived leader authenticity, trust, and organizational advocacy. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1748–1771. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.67>
- Hegde, K. P., & Nayak, V. (2025). Managing the self: Lessons from the Bhagavad Gita on personal management and development. *Millah: Journal of Religious Studies*, 24(1), 359–378. <https://doi.org/10.20885/millah.vol24.iss1.art9>
- Jia, J., Feng, B., Deng, Y., Lin, W., & Ning, D. (2024). Leader humility and follower prosocial behaviours: Integrating three theoretical perspectives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97, 1282–1306. <https://doi.org/10.1111/joop.12521>
- Liden, R. C., & van Knippenberg, D. (2025). Servant leadership: Strengths, weaknesses, and a path forward. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011251338133>
- Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), Artikel 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>
- Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6). <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>
- Nawaz, A., Gilal, F. G., Channa, K. A., & Gilal, R. G. (2023). Going deep into a leader's integrity: A systematic review and the way forward. *European Management Journal*, 41(6), 845–863. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.001>
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>

- Panda, M., Das, M., Singh, K., & Puri, R. (2026). Ancient wisdom for modern management: Leadership insights from the Bhagavad Gita. *Purushartha*, 18(2). <https://journals.smsvaranasi.com/index.php/purushartha/article/view/2636>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). A systematic literature review on spiritual leadership: Antecedents, mechanism, moderators and outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 18–35. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2023-0483>
- Purwadi, Wahyono, Zuhro, A. R., & Cahyandaru, P. (2026). Child education philosophy in Serat Wulang Putra by Paku Buwana IX. *Cogent Arts & Humanities*, 13(1), Artikel 2644616. <https://doi.org/10.1080/23311983.2026.2644616>
- Saleem, S., Tourigny, L., Raziq, M. M., Shaheen, S., & Goher, A. (2022). Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1206–1214. <https://doi.org/10.1111/jonm.13622>
- Samul, J. (2024). Linking spiritual leadership with other leadership concepts: A literature review of four decades. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241252402>
- Tan, C. (2024). Integrating moral personhood and moral management: A Confucian approach to ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 191(1), 167–177. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05447-4>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Ud Din, Q. M., & Zhang, L. (2023). Unveiling the mechanisms through which leader integrity shapes ethical leadership behavior: Theory of planned behavior perspective. *Behavioral Sciences*, 13(11), Artikel 928. <https://doi.org/10.3390/bs13110928>
- Urrila, L., & Eva, N. (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders. *Journal of Business Research*, 183, Artikel 114858. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114858>
- Usman, M., Ogbonnaya, C., Roodbari, H., Yusuf, R., & Hirekhan, M. (2024). Servant leadership as a catalyst for middle managers' learning ambidexterity: A resource-based perspective. *British Journal of Management*, 35(3), 1336–1347. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12761>
- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: Does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295–315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
- Wang, A.-C., Chen, Y., Wang, S.-B., Lin, Y.-C., & Tseng, C.-Y. (2023). Actions speak louder than words, particularly in the East: How Taiwanese followers perceive leaders' promotion of ethical actions differently from followers in the States. *Journal of Management Studies*, 60(2), 372–399. <https://doi.org/10.1111/joms.12821>
- Wiryakusuma. (1987). *Tambangprana* (S. Z. Hadisutjipto, Alih aks. & Terj.). Balai Pustaka.
- Wiryawan, I. W., & Ernawati, N. (2024). Tri Hita Karana in the spatial planning of Bali province in national and regional regulations as an environmental conservation effort. *International Journal of Environmental Impacts*, 7(1), 31–40. <https://doi.org/10.18280/ije.070104>
- Zhang, Y., Yin, Y., & Su, W. (2024). The impact of servant leadership on proactive service behavior: A moderated mediation model. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01669-x>