



Hela Keta and Educational Leadership in East Nusa Tenggara: A Cultural Analysis of Culturally-Rooted Leadership Practices

Author Name(s): Heryon Bernard Mbuik

Publication details, including author guidelines

URL: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi/about/submissions#authorGuidelines>

Editor: Nilma Zola

Article History

Received: 12 Dec 2025

Revised: 20 Mar 2026

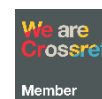
Accepted: 19 Apr 2026

How to cite this article (APA)

Mbuik, H. B. (2026). Hela Keta and educational leadership in East Nusa Tenggara: A cultural analysis of culturally-rooted leadership practices. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPPI)*, 12(1), 79–89. <https://doi.org/10.29210/020266888>

The readers can link to article via <https://doi.org/10.29210/020266888>

SCROLL DOWN TO READ THIS ARTICLE



Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy (as publisher) makes every effort to ensure the accuracy of all the information (the "Content") contained in the publications. However, we make no representations or warranties whatsoever as to the accuracy, completeness, or suitability for any purpose of the Content. Any opinions and views expressed in this publication are the opinions and views of the authors and are not the views of or endorsed by Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy. The accuracy of the Content should not be relied upon and should be independently verified with primary sources of information. Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy shall not be liable for any losses, actions, claims, proceedings, demands, costs, expenses, damages, and other liabilities whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with, in relation to, or arising out of the use of the content.

JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia) is published by Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy comply with the [Principles of Transparency and Best Practice in Scholarly Publishing](#) at all stages of the publication process. JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia) also may contain links to web sites operated by other parties. These links are provided purely for educational purpose.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

Mbuik, H. B. (2026).

The author(s) whose names are listed in this manuscript declared that they have NO affiliations with or involvement in any organization or entity with any financial interest (such as honoraria; educational grants; participation in speakers' bureaus; membership, employment, consultancies, stock ownership, or other equity interest; and expert testimony or patent-licensing arrangements), or non-financial interest (such as personal or professional relationships, affiliations, knowledge or beliefs) in the subject matter or materials discussed in this manuscript. This statement is signed by all the authors to indicate agreement that the all information in this article is true and correct.

JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)

ISSN: 2502-8103 (Print) | ISSN: 2477-8524 (Electronic)



Hela Keta and Educational Leadership in East Nusa Tenggara: A Cultural Analysis of Culturally-Rooted Leadership Practices

Heryon Bernard Mbuik

PGSD FKIP Universitas Citra Bangsa

Article Info

Article history:

Received Dec 12th, 2025

Revised Mar 20th, 2026

Accepted Apr 19th, 2026

Keyword:

Culturally responsive leadership
Educational leadership
Hela Keta
Indigenous knowledge
Timorese culture

ABSTRACT

This study examines the integration of Hela Keta, a traditional Timorese social system, into educational leadership practices in East Nusa Tenggara (NTT), Indonesia. The study addresses the persistent dominance of bureaucratic and top-down leadership models in schools, which often limit community participation and weaken the alignment between educational institutions and local socio-cultural contexts. Preliminary observations in several schools in Kupang and Southcentral Timor indicate that decision-making processes are still largely centralized, with minimal involvement from teachers, parents, and community leaders. This research employs a qualitative interpretive approach using purposive sampling. The study involved 12 participants, consisting of school principals, teachers, and community leaders who are familiar with local cultural practices. Data were collected through participatory observation, informal semi-structured interviews, and document analysis. The data were analyzed using thematic analysis to identify key cultural values and their relevance to educational leadership. The findings reveal that Hela Keta embodies core values such as reciprocity, collective responsibility, participatory deliberation, and social cohesion. These values provide a culturally grounded framework for developing inclusive and collaborative leadership practices in schools. This study contributes to the development of culturally responsive educational leadership by proposing a conceptual model of Hela Keta-based leadership, which integrates local cultural values into school governance and community engagement.



© 2026 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Heryon Bernard Mbuik,
PGSD FKIP Universitas Citra Bangsa
Email: bernardmalole@gmail.com

Pendahuluan

Kepemimpinan pendidikan memiliki peran strategis dalam menentukan arah, kualitas, dan relevansi sosial pendidikan, khususnya di wilayah yang memiliki keberagaman budaya seperti Nusa Tenggara Timur (NTT), Indonesia. Dalam masyarakat multikultural, kepemimpinan pendidikan tidak hanya berfungsi mengelola proses administratif dan pembelajaran, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai budaya ke dalam praktik pendidikan agar tercipta proses pembelajaran yang kontekstual dan

bermakna. Pendidikan yang responsif terhadap budaya menekankan pentingnya integrasi nilai lokal, tradisi, dan perspektif komunitas dalam praktik kepemimpinan dan pembelajaran untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif dan relevan secara sosial (Gay, 2018; Banks, 2019). Dalam perspektif ini, kepemimpinan sekolah menjadi faktor kunci dalam menjembatani hubungan antara institusi pendidikan dengan konteks sosial budaya masyarakat.

Secara global, kepemimpinan pendidikan telah mengalami pergeseran dari model birokratis dan manajerial menuju pendekatan yang lebih kolaboratif, transformasional, dan kontekstual. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah, pengembangan profesional guru, dan hasil belajar peserta didik (Leithwood et al., 2020; Nguyen et al., 2020). Pemimpin pendidikan tidak lagi dipandang sekadar sebagai administrator, tetapi sebagai agen perubahan yang mampu mendorong pembelajaran profesional, memperkuat agency guru, dan menciptakan lingkungan belajar yang suportif (Timperley, 2020; Priestley et al., 2021). Selain itu, kajian kepemimpinan pendidikan di kawasan Asia menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya dan sosial yang membentuk praktik kepemimpinan di sekolah (Hallinger & Bryant, 2019; Cheng & Walker, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari konteks budaya di mana sekolah berada.

Namun demikian, dalam banyak negara berkembang termasuk Indonesia, praktik kepemimpinan pendidikan masih didominasi oleh pendekatan birokratis dan top-down, di mana kepala sekolah lebih berperan sebagai pelaksana kebijakan administratif daripada sebagai pemimpin transformasional yang mampu memberdayakan komunitas sekolah (Bush, 2021; Sahlberg, 2021). Orientasi birokratis ini seringkali membatasi inovasi, mengurangi partisipasi pemangku kepentingan, serta melemahkan hubungan antara sekolah dan masyarakat lokal. Penelitian tentang kepemimpinan sekolah dalam situasi perubahan dan disrupsi juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel dalam merespons dinamika sosial dan tantangan pendidikan (Harris & Jones, 2020). Oleh karena itu, diperlukan model kepemimpinan pendidikan yang tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga responsif terhadap konteks sosial dan budaya masyarakat.

Observasi awal yang dilakukan di beberapa sekolah di wilayah Kupang dan Timor Tengah Selatan menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di sekolah masih cenderung terpusat, dengan keterlibatan guru, orang tua, dan tokoh masyarakat yang relatif terbatas. Sekolah lebih berorientasi pada pemenuhan standar administratif dan capaian akademik formal, sementara nilai-nilai budaya lokal belum terintegrasi secara optimal dalam praktik pendidikan sehari-hari. Kondisi ini berpotensi menimbulkan keterasingan antara peserta didik dengan lingkungan sosial budayanya serta melemahkan pendidikan karakter yang kontekstual (Sahlberg, 2021; Glickman, 2002). Akibatnya, sekolah berisiko menjadi institusi formal yang terpisah dari realitas sosial budaya masyarakat.

Dalam konteks masyarakat Timor, kehidupan sosial dibangun di atas sistem kekerabatan yang kuat, identitas komunal, serta institusi adat yang mengatur relasi antarindividu dan kelompok. Salah satu sistem sosial yang memiliki peran penting adalah Hela Keta, yaitu sistem relasi sosial yang mengikat hubungan antar marga melalui prinsip resiprositas, tanggung jawab kolektif, solidaritas, dan musyawarah (Tome & Fobia, 2023). Hela Keta tidak hanya berfungsi sebagai tradisi budaya, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang menjaga harmoni, memperkuat kohesi sosial, dan mengatur interaksi komunitas. Nilai-nilai tersebut mencerminkan filosofi kepemimpinan yang relasional dan partisipatif, sehingga memiliki potensi besar untuk diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan pendidikan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji berbagai model kepemimpinan pendidikan, seperti kepemimpinan transformasional (Fullan, 2001), kepemimpinan distribusi (Spillane, 2006), serta kepemimpinan yang responsif terhadap budaya (Khalifa et al., 2019). Teori kepemimpinan juga menekankan pentingnya proses relasional dan pengambilan keputusan berbasis nilai dalam membangun kepemimpinan yang efektif (Yukl, 2013; Uhl-Bien, 2006; Fairholm, 2009). Di Indonesia, penelitian tentang kepemimpinan pendidikan berbasis budaya lokal menunjukkan bahwa integrasi kearifan lokal dapat memperkuat hubungan sekolah dan masyarakat serta meningkatkan efektivitas pendidikan (Gunawan et al., 2022; Rahman & Lestari, 2020; Suryana, 2021; Wahyudi, 2022; Hidayat, 2021). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih menempatkan budaya sebagai konteks pendukung, bukan sebagai fondasi utama dalam pengembangan model kepemimpinan pendidikan.

Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya pengembangan kerangka kepemimpinan pendidikan yang berakar pada budaya lokal dan relevan dengan konteks sosial masyarakat. Dalam hal ini, Hela Keta menawarkan perspektif baru sebagai fondasi kepemimpinan pendidikan berbasis budaya lokal. Berbeda dengan model kepemimpinan universal yang berorientasi pada struktur organisasi, Hela Keta menekankan harmoni relasional, tanggung jawab kolektif, dan keterlibatan komunitas sebagai prinsip utama kepemimpinan. Pendekatan ini memberikan kontribusi baru dalam memahami kepemimpinan pendidikan yang kontekstual dan berbasis budaya.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk:

- (1) mengidentifikasi nilai-nilai utama yang terkandung dalam Hela Keta,
- (2) menganalisis relevansi nilai-nilai tersebut dalam praktik kepemimpinan pendidikan, dan
- (3) merumuskan model konseptual kepemimpinan pendidikan berbasis budaya lokal.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan konsep kepemimpinan pendidikan yang responsif terhadap budaya dengan menempatkan sistem budaya lokal sebagai fondasi utama, bukan sekadar konteks pelengkap. Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam mengintegrasikan nilai budaya lokal ke dalam tata kelola sekolah dan keterlibatan masyarakat, sehingga meningkatkan relevansi dan keberlanjutan pendidikan di tingkat lokal. Struktur artikel ini disusun sebagai berikut. Bagian pertama menyajikan latar belakang dan kerangka teoretis penelitian. Bagian kedua menjelaskan metodologi penelitian. Bagian ketiga menguraikan temuan dan pembahasan mengenai kepemimpinan pendidikan berbasis Hela Keta. Bagian terakhir menyajikan kesimpulan dan rekomendasi penelitian selanjutnya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam makna nilai-nilai budaya *Hela Keta* serta relevansinya dalam praktik kepemimpinan pendidikan di Nusa Tenggara Timur (NTT). Pendekatan ini sejalan dengan karakteristik penelitian kualitatif interpretatif yang menekankan pemahaman konteks sosial (Merriam & Tisdell, 2016). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada interpretasi fenomena sosial dan budaya dalam konteks alami, khususnya dalam relasi antara sekolah dan komunitas lokal.

Partisipan dan Teknik Sampling

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 12 orang yang terdiri dari 4 kepala sekolah, 5 guru, dan 3 tokoh masyarakat adat di wilayah Kupang dan Timor Tengah Selatan. Pemilihan partisipan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria:

1. Memiliki keterlibatan langsung dalam praktik kepemimpinan atau pendidikan,
2. Memiliki pemahaman atau pengalaman terkait budaya lokal, khususnya Hela Keta, dan
3. Aktif dalam interaksi antara sekolah dan komunitas.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu:

1. Observasi partisipatif: Peneliti melakukan observasi langsung di lingkungan sekolah dan kegiatan komunitas yang berkaitan dengan praktik budaya lokal. Dalam hal ini, peneliti terlibat secara terbatas dalam aktivitas sosial dan pendidikan untuk memahami dinamika interaksi antara aktor sekolah dan masyarakat.
2. Wawancara semi-terstruktur: Wawancara dilakukan secara mendalam namun fleksibel dengan kepala sekolah, guru, dan tokoh masyarakat. Topik wawancara mencakup praktik kepemimpinan di sekolah, keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, serta peran nilai budaya lokal dalam kehidupan sekolah. Data wawancara dicatat dan didokumentasikan secara sistematis.
3. Studi dokumentasi: Peneliti juga menganalisis dokumen pendukung seperti catatan kegiatan sekolah, dokumentasi budaya, serta referensi terkait *Hela Keta* untuk memperkuat data lapangan.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), yang dilakukan melalui beberapa tahap:

- (1) Reduksi data,
- (2) Pengkodean awal,
- (3) Identifikasi tema-tema utama,
- (4) Interpretasi makna, dan
- (5) Penarikan kesimpulan.

Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi nilai-nilai utama dalam *Hela Keta* serta mengkonstruksi keterkaitannya dengan praktik kepemimpinan pendidikan.

Keabsahan Data

Untuk memastikan kredibilitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan refleksi berkelanjutan terhadap data untuk menjaga konsistensi interpretasi.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah partisipan yang relatif terbatas dan lokasi penelitian yang hanya mencakup wilayah tertentu di NTT. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dimaksudkan untuk generalisasi secara luas, melainkan untuk memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai integrasi nilai budaya lokal dalam kepemimpinan pendidikan.

Hasil dan Pembahasan

1. Nilai-Nilai Inti dalam *Hela Keta* sebagai Sistem Relasi Sosial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Hela Keta* sebagai sistem sosial masyarakat Timor mengandung nilai-nilai utama yang membentuk pola relasi sosial yang kuat, yaitu resiprositas, tanggung jawab kolektif, solidaritas, dan musyawarah. Nilai-nilai ini tidak hanya berfungsi dalam konteks adat, tetapi juga menjadi dasar dalam menjaga kohesi sosial antar kelompok masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu tokoh masyarakat menyatakan:

“Dalam Hela Keta, hubungan itu tidak bisa berjalan sendiri. Semua keputusan harus dibicarakan bersama supaya tidak merusak hubungan antar keluarga.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa prinsip musyawarah dan partisipasi kolektif menjadi fondasi dalam sistem sosial *Hela Keta*. Temuan ini sejalan dengan studi tentang pendidikan berbasis budaya lokal yang menekankan pentingnya nilai kebersamaan dalam membangun interaksi sosial yang berkelanjutan (Gunawan et al., 2022; Suryana, 2021, JPPI). Selain itu, nilai resiprositas dalam *Hela Keta* mencerminkan adanya hubungan timbal balik yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga moral dan sosial. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa budaya lokal memiliki potensi sebagai sumber nilai dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan yang kontekstual.

2. Makna Simbolik *Hela Keta* dalam Perspektif Kepemimpinan

Hasil observasi menunjukkan bahwa praktik simbolik dalam *Hela Keta*, seperti penggunaan sirih pinang, uang adat, dan ritual sosial, memiliki makna mendalam dalam membangun relasi sosial yang berbasis penghormatan dan komitmen. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, simbol-simbol ini dapat dimaknai sebagai representasi dari kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi, kepercayaan, dan legitimasi sosial. Seorang kepala sekolah yang memahami nilai simbolik ini cenderung lebih mampu membangun hubungan yang harmonis dengan komunitas sekolah.

Seorang kepala sekolah dalam wawancara menyatakan:

"Kalau kita tidak melibatkan masyarakat, sekolah akan terasa jauh dari mereka. Padahal kita hidup bersama dalam satu lingkungan."

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan praktik sosial yang berakar pada relasi dan makna budaya. Hal ini sejalan dengan penelitian dalam JPPI yang menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis budaya lokal mampu meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan (Rahman & Lestari, 2020, JPPI).

3. Relevansi Nilai *Hela Keta* dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan

Berdasarkan analisis tematik terhadap data observasi, wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan tokoh adat, ditemukan bahwa nilai-nilai *Hela Keta* memiliki relevansi yang signifikan terhadap praktik kepemimpinan pendidikan. Temuan ini dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek utama:

a. Kepemimpinan Partisipatif

Nilai musyawarah (diskusi kolektif) dalam *Hela Keta* mendorong kepala sekolah untuk melibatkan guru, staf, orang tua, dan tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan. Misalnya, salah satu kepala sekolah menyatakan:

"Setiap keputusan besar, kami selalu duduk bersama guru dan orang tua; semua pendapat dihargai sebelum menentukan langkah."

Pendekatan ini sejalan dengan konsep *culturally responsive leadership* yang menekankan inklusivitas dan partisipasi komunitas dalam proses kepemimpinan (Khalifa et al., 2019). Praktik partisipatif ini meningkatkan rasa kepemilikan stakeholder terhadap kebijakan sekolah dan meminimalkan konflik internal.

b. Kepemimpinan Relasional

Nilai kekerabatan dan solidaritas yang tertanam dalam *Hela Keta* membentuk kepemimpinan yang berfokus pada hubungan interpersonal. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan struktur formal, tetapi juga membangun kepercayaan, empati, dan dukungan sosial antaranggota komunitas sekolah. Sebagai contoh, seorang guru menyampaikan:

"Kepala sekolah kami selalu menanyakan kabar keluarga kami, bukan hanya pekerjaan di kelas. Itu membuat kami merasa dihargai."

Temuan ini mendukung teori kepemimpinan relasional, yang menekankan pentingnya ikatan emosional dan jaringan sosial untuk efektivitas organisasi (Uhl-Bien, 2006).

c. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Nilai tanggung jawab kolektif dalam *Hela Keta* memperkuat peran kepala sekolah sebagai penjaga nilai dan budaya sekolah. Kepala sekolah tidak sekadar manajer administratif, tetapi juga fasilitator internalisasi nilai-nilai komunitas. Seorang kepala sekolah menegaskan:

"Kami berusaha menanamkan nilai gotong royong dan kejujuran kepada setiap guru dan murid, karena itu adalah inti budaya kami."

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *values-based leadership*, yang menekankan integrasi nilai-nilai budaya dan moral sebagai fondasi pengambilan keputusan dan pembangunan karakter dalam organisasi pendidikan (Fairholm, 2009). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang memperhatikan konteks budaya lokal sangat menentukan efektivitas manajemen pendidikan. Hal ini konsisten dengan konsep *culturally responsive leadership*, yang menekankan perlunya integrasi nilai-nilai, norma, dan praktik budaya masyarakat ke dalam strategi kepemimpinan sekolah (Khalifa et al., 2019). Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya bersifat teknis administratif, tetapi juga kontekstual dan adaptif terhadap keragaman budaya. Dukungan empiris dari Hidayat (2021) menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kontekstual yang sensitif terhadap lingkungan sosial dan budaya sekolah secara signifikan meningkatkan efektivitas dan kinerja sekolah. Kombinasi antara responsivitas budaya dan pendekatan kontekstual ini memperkuat kapasitas kepala sekolah dalam membangun iklim pembelajaran yang inklusif, memberdayakan guru, serta menyesuaikan strategi manajemen dengan kebutuhan lokal.

Berikut versi tabel temuan tematik yang sistematis, lengkap dengan kutipan langsung dari informan, dikategorikan sesuai tiga aspek kepemimpinan pendidikan berdasarkan nilai Hela Keta:

Tabel 1. Sintesis Tematik Kepemimpinan Pendidikan Berdasarkan Nilai Hela Keta

Aspek Kepemimpinan	Nilai Hela Keta	Temuan Lapangan	Kutipan Langsung Informan	Implikasi Kepemimpinan Pendidikan
Kepemimpinan Partisipatif	Musyawaharah	Kepala sekolah melibatkan guru, staf, orang tua, dan tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan	" <i>Setiap keputusan besar, kami selalu duduk bersama guru dan orang tua; semua pendapat dihargai sebelum menentukan langkah.</i> " – Kepala Sekolah A	Meningkatkan inklusivitas, rasa kepemilikan stakeholder, dan meminimalkan konflik internal
Kepemimpinan Relasional	Kekerabatan, Solidaritas	Kepala sekolah membangun hubungan interpersonal berbasis kepercayaan dan dukungan sosial	" <i>Kepala sekolah kami selalu menanyakan kabar keluarga kami, bukan hanya pekerjaan di kelas. Itu membuat kami merasa dihargai.</i> " – Guru B	Memperkuat jaringan sosial dalam sekolah, meningkatkan motivasi dan loyalitas guru
Kepemimpinan Berbasis Nilai	Tanggung jawab kolektif	Kepala sekolah menjadi penjaga nilai budaya sekolah dan menanamkan nilai pada guru dan murid	" <i>Kami berusaha menanamkan nilai gotong royong dan kejujuran kepada setiap guru dan murid, karena itu adalah inti budaya kami.</i> " – Kepala Sekolah C	Menjamin keberlanjutan nilai budaya, membangun karakter siswa, dan meningkatkan legitimasi kepemimpinan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang memperhatikan konteks budaya lokal sangat menentukan efektivitas manajemen pendidikan. Kombinasi antara responsivitas budaya dan pendekatan kontekstual memperkuat kapasitas kepala sekolah dalam membangun iklim pembelajaran yang inklusif, memberdayakan guru, serta menyesuaikan strategi manajemen dengan kebutuhan lokal (Khalifa et al., 2019; Hidayat, 2021). Infografik berikut memperlihatkan hubungan antara nilai-nilai Hela Keta dengan tiga bentuk kepemimpinan pendidikan yang muncul dari hasil penelitian: kepemimpinan partisipatif, relasional, dan berbasis nilai. Diagram ini membantu visualisasi bagaimana setiap nilai budaya memengaruhi praktik kepemimpinan nyata di sekolah, sekaligus menegaskan bukti empiris yang diperoleh dari kutipan langsung informan.



4. Model Konseptual Kepemimpinan Berbasis *Hela Keta*

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dirumuskan model konseptual Kepemimpinan Pendidikan Berbasis *Hela Keta*, yang terdiri dari empat dimensi utama:

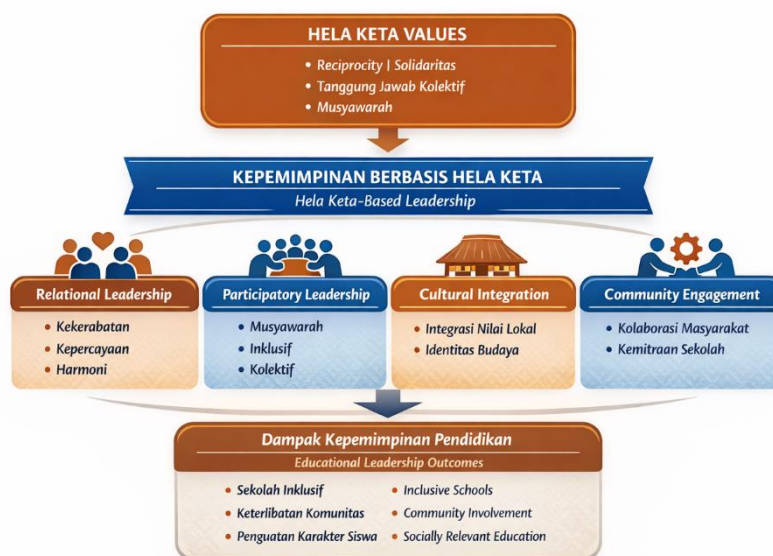
- Relational leadership* (berbasis kekerabatan dan solidaritas)
- Participatory Leadership* (berbasis musyawarah dan keterlibatan kolektif)
- Cultural Value Integration* (integrasi nilai budaya dalam praktik sekolah)
- Community Engagement* (keterlibatan aktif masyarakat dalam pendidikan)

Gambar 1 menampilkan Model Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-nilai *Hela Keta*, yang dirancang untuk menggambarkan bagaimana nilai-nilai budaya lokal dapat diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Model ini menekankan bahwa kepala sekolah dan pemimpin pendidikan harus tidak hanya mengacu pada prinsip manajemen modern, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai *Hela Keta* dalam pengambilan keputusan, pengarahannya, pengorganisasian, dan pengawasan sekolah.

Model ini mencerminkan hubungan nilai-nilai budaya dengan fungsi-fungsi kepemimpinan, di mana:

- Nilai *Hela Keta* menjadi landasan etis dan moral yang membimbing perilaku dan keputusan pemimpin pendidikan.
- Kepemimpinan partisipatif dan berbasis kolaborasi muncul dari prinsip-prinsip *Hela Keta*, seperti musyawarah, saling menghargai, dan tanggung jawab bersama.
- Pengembangan kapasitas guru dan peserta didik dikaitkan dengan pembinaan karakter, motivasi, dan penciptaan budaya belajar yang positif.
- Efektivitas manajemen sekolah dihasilkan melalui integrasi antara praktik kepemimpinan profesional dengan nilai-nilai budaya lokal yang menekankan keseimbangan antara prestasi dan harmoni sosial.

Secara keseluruhan, model ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak hanya mengelola proses sekolah, tetapi juga membangun karakter dan budaya sekolah yang selaras dengan nilai-nilai lokal, sehingga meningkatkan kualitas pembelajaran dan keberlanjutan pendidikan.

Figure 1. *Hela Keta*-Based Educational Leadership Model | Gambar 1. Model Kepemimpinan Pendidikan Berbasis *Hela Keta*

Model pada Gambar 1 menunjukkan bahwa nilai-nilai inti dalam *Hela Keta*, yaitu resiprositas, solidaritas, tanggung jawab kolektif, dan musyawarah, menjadi fondasi utama dalam membangun kepemimpinan pendidikan berbasis budaya lokal. Nilai-nilai tersebut kemudian dioperasionalkan ke dalam empat dimensi utama kepemimpinan, yaitu *relational leadership*, *participatory leadership*, *cultural value integration*, dan *community engagement*. Dimensi *relational leadership* menekankan pentingnya relasi sosial yang berbasis kepercayaan, kekerabatan, dan harmoni. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme struktural, tetapi juga sebagai praktik sosial yang menempatkan hubungan interpersonal sebagai inti dari proses kepemimpinan. Dalam perspektif teoretis, pendekatan ini sejalan dengan konsep *ethics of care* dalam pendidikan yang menekankan pentingnya kepedulian, empati, dan relasi sebagai dasar dalam membangun lingkungan belajar yang humanis (Noddings, 2021).

Keempat dimensi tersebut secara sinergis menghasilkan dampak berupa terciptanya lingkungan sekolah yang inklusif, meningkatnya keterlibatan komunitas, penguatan karakter peserta didik, serta meningkatnya relevansi sosial pendidikan. Penguatan karakter ini menjadi aspek penting dalam kepemimpinan pendidikan, karena kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai moral dan sosial peserta didik dalam kehidupan sekolah (Lickona, 2019). Dalam konteks ini, integrasi nilai-nilai *Hela Keta* seperti solidaritas, tanggung jawab kolektif, dan musyawarah berkontribusi langsung terhadap internalisasi nilai karakter yang kontekstual dan relevan dengan kehidupan peserta didik. Model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial budaya di mana sekolah berada. Dengan mengintegrasikan nilai *Hela Keta*, kepala sekolah dapat membangun ekosistem pendidikan yang lebih inklusif, kontekstual, dan berkelanjutan. Model ini juga memperluas kajian kepemimpinan pendidikan dengan menempatkan budaya lokal sebagai fondasi utama, bukan sekadar pelengkap. Hal ini memperkaya diskursus kepemimpinan berbasis budaya yang selama ini masih didominasi oleh perspektif global.

5. Diskusi: Kontribusi terhadap Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Budaya

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Hela Keta* tidak hanya relevan secara kultural, tetapi juga memiliki kontribusi teoretis dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan. Berbeda dengan model kepemimpinan konvensional yang bersifat struktural, pendekatan berbasis *Hela Keta* menekankan dimensi relasional, kultural, dan partisipatif. Lebih lanjut, temuan penelitian ini juga menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk karakter peserta didik melalui internalisasi nilai-nilai budaya yang hidup dalam masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pendidikan karakter tidak dapat dipisahkan dari praktik kepemimpinan sekolah yang menanamkan nilai moral dan sosial secara konsisten dalam lingkungan belajar (Lickona, 2019).

Dalam konteks Hela Keta, nilai-nilai seperti resiprositas, solidaritas, dan tanggung jawab kolektif tidak hanya memperkuat relasi sosial, tetapi juga menjadi medium pembelajaran karakter yang kontekstual bagi peserta didik. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis budaya lokal tidak hanya berkontribusi pada efektivitas organisasi sekolah, tetapi juga pada pembentukan karakter yang berakar pada identitas sosial dan budaya peserta didik. Selain itu, temuan ini juga menjawab tantangan keterasingan sekolah dari komunitas lokal dengan menawarkan pendekatan kepemimpinan yang mampu menjembatani hubungan antara sekolah dan masyarakat. Dengan demikian, sekolah tidak hanya berfungsi sebagai institusi akademik, tetapi juga sebagai ruang sosial yang memperkuat identitas budaya dan kohesi komunitas.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Hela Keta sebagai sistem relasi sosial masyarakat Timor memiliki potensi signifikan sebagai fondasi kepemimpinan pendidikan berbasis budaya lokal di Nusa Tenggara Timur. Nilai-nilai utama seperti resiprositas, solidaritas, tanggung jawab kolektif, dan musyawarah terbukti relevan dalam membangun praktik kepemimpinan sekolah yang lebih inklusif, partisipatif, dan kontekstual. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan konsep *culturally responsive leadership* dengan menghadirkan perspektif lokal yang menempatkan budaya sebagai fondasi utama dalam praktik kepemimpinan pendidikan, bukan sekadar sebagai konteks pelengkap. Model konseptual kepemimpinan berbasis Hela Keta yang dihasilkan dalam penelitian ini memperluas diskursus kepemimpinan pendidikan dengan mengintegrasikan dimensi relasional, partisipatif, dan kultural dalam satu kerangka yang utuh. Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan untuk mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap konteks sosial budaya lokal. Integrasi nilai-nilai Hela Keta dalam tata kelola sekolah dapat meningkatkan keterlibatan masyarakat, memperkuat identitas budaya peserta didik, serta menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih relevan dan berkelanjutan. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah partisipan dan cakupan wilayah yang masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris yang lebih luas dengan pendekatan yang lebih mendalam, seperti studi kasus atau etnografi pendidikan, guna menguji dan mengembangkan model kepemimpinan berbasis budaya lokal di berbagai konteks yang berbeda.

Ucapan Terimakasih

Peneliti menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada para kepala sekolah, guru, dan tokoh masyarakat adat di wilayah Kupang dan Timor Tengah Selatan yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini serta berbagi pengalaman dan wawasan terkait praktik kepemimpinan berbasis budaya lokal. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada rekan-rekan dosen di Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Citra Bangsa Kupang, atas dukungan akademik, diskusi konstruktif, dan masukan yang berharga selama proses penyusunan penelitian ini. Peneliti juga mengapresiasi pihak-pihak yang telah membantu dalam proses pengumpulan data lapangan dan dokumentasi praktik budaya Hela Keta. Penelitian ini dilakukan secara mandiri tanpa dukungan pendanaan eksternal.

Referensi

- Banks, J. A. (2019). *An Introduction to Multicultural Education* (6th ed.). Pearson.
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Bush, T. & Gor Sargsyan. (2021). *Educational Leadership And Management: Theory, Policy, And Practice. Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 3(3), 31–43. DOI:10.24234/miopap.v3i3.255.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

-
- Gay, G. (2018). Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice (3rd ed.). *The Wabash Center Journal on Teaching*, 1(3) DOI:[10.31046/wabashcenter.v1i3.1798](https://doi.org/10.31046/wabashcenter.v1i3.1798).
- Glickman, C. D. (2002). Leadership for Learning: How to help Teachers Succeed. ASCD, 77(8), 45–51.
- Gunawan, I., Triwiyanto, T., & Kusumaningrum, D. E. (2022). Educational leadership based on local wisdom in Indonesian schools. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 198–219. DOI:[10.17977/um025v4i32020p198](https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p198).
- Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2019). Mapping the terrain of educational leadership and management in East Asia. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1741143218792914>.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19–School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hidayat, R. (2021). Kepemimpinan kontekstual dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 7(3), 210–220.
- Khalifa, M., Gooden, M. A., & Davis, J. E. (2019). Culturally responsive school leadership: A synthesis of the literature. *Review of Educational Research*, 86(4), 1272–1311. <https://doi.org/10.3102/0034654316630383>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lickona, T. (2019). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Liu, Wei. (2019). Higher education leadership development: an international comparative approach. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 613–631. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623920>.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2020). A review of the empirical research on school leadership and student outcomes. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0125>
- Noddings, N. (2021). *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (2nd ed.). University of California Press.
- Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2021). *Teacher agency: An ecological approach*. Bloomsbury Publishing.
- Rahman, A., & Lestari, S. (2020). Kepemimpinan berbasis budaya lokal dalam pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 6(1), 45–56.
- Sahlberg, P. (2021). *Finnish lessons 3.0: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Suryana, D. (2021). Pendidikan berbasis budaya lokal dalam pembentukan karakter siswa. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 7(2), 145–156.
- Timperley, H. (2020). Leading professional learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 193–206. <https://doi.org/10.1177/1741143218785425>
- Tome, A., & Fobia, M. (2023). *Hela Keta* dalam perspektif sosial budaya masyarakat Timor. *Jurnal Sosial Budaya NTT*, 5(1), 55–68.
-

Wahyudi, A. (2022). Integrasi nilai budaya lokal dalam kepemimpinan sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 8(1), 89–98.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.