

Manajemen Pendidikan Berbasis Nilai Hindu di Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra, Buleleng

Made Devia Paramitha Putera, I Nyoman Miarta Putra, Nyoman Raka,
I Made Bagus Andi Purnomo*

Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Indonesia

*bagusandipurnomo@gmail.com

Abstract

Educational management consists of planning, organization, and control in managing the education system effectively. In the context of widyalaya education, the main challenge lies in the lack of human resources, infrastructure, and community support. The study aims to disseminate and implement the application of Hindu values-based management at Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra, thereby contributing to a comprehensive understanding of the integration of Hindu teaching principles in educational management, including aspects of curriculum, leadership, educators, students, and facilities and infrastructure. This study is qualitative with a case study approach, focusing on Hindu-based educational management, with data collected through participatory observation, in-depth interviews, documentation studies, and FGDs. This study examines educational management based on Hindu religious values at Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra, Buleleng. This institution implements Fayol's management functions synergized with Hindu teachings, such as Tri Hita Karana in planning and karma yoga in supervision. The organizational structure emphasizes the concept of swadharma and satyam-ahimsa leadership. Although internal coordination is running well, external relations with the Buleleng Education and Culture Office overcome challenges. The main challenges include policy dualism, bureaucracy, and resource constraints. This study is a pioneer in combining modern management theory with Vedic values, resulting in a holistic model that is contextual but requires adjustment to the national education system. The novelty of the study entitled "Education Management Based on Hindu Religious Education Values in Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra" lies in its approach that systematically integrates Hindu teaching values such as dharma (truth/duty), tattwa (philosophy), susila (ethics), and ceremony (ritual) into all aspects of formal secondary Hindu education management.

Keywords: Management; Education; Values; Hinduism

Abstrak

Manajemen pendidikan terdiri atas perencanaan, organisasi, dan pengendalian dalam mengelola sistem pendidikan secara efektif. Dalam konteks pendidikan widyalaya, tantangan utama terletak pada minimnya SDM, infrastruktur, dan dukungan masyarakat. Penelitian bertujuan menganalisis dan mengevaluasi penerapan manajemen berbasis nilai-nilai Agama Hindu pada Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra, sehingga berkontribusi memberikan pemahaman menyeluruh mengenai integrasi prinsip ajaran Hindu dalam pengelolaan pendidikan, meliputi aspek kurikulum, kepemimpinan, tenaga pendidik, peserta didik, serta sarana dan prasarana. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan studi kasus, berfokus pada manajemen pendidikan berbasis agama Hindu, dengan data yang dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan FGD. Penelitian ini mengkaji manajemen pendidikan berbasis nilai-nilai agama Hindu di Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra, Buleleng.

Lembaga ini menerapkan fungsi manajemen Fayol yang disinergikan dengan ajaran Hindu, seperti *Tri Hita Karana* dalam perencanaan dan *karma yoga* dalam pengawasan. Struktur organisasi mengedepankan konsep *swadharma* dan kepemimpinan *satyam-ahimsa*. Meski koordinasi internal berjalan baik, hubungan eksternal dengan Disdikpora Buleleng menemui tantangan. Adapun tantangan utama mencakup dualisme kebijakan, birokrasi, dan keterbatasan sumber daya. Studi ini merupakan pionir dalam menggabungkan teori manajemen modern dengan nilai-nilai *Veda*, menghasilkan model holistik yang kontekstual namun butuh penyesuaian terhadap sistem pendidikan nasional. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian yang berjudul "Manajemen Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pendidikan Agama Hindu pada Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra" terletak pada pendekatannya yang mengintegrasikan secara sistematis nilai-nilai ajaran Hindu seperti *dharma* (kebenaran/tugas), *tattwa* (filsafat), *susila* (etika), dan *upacara* (ritual) ke dalam seluruh aspek manajemen pendidikan formal tingkat menengah Hindu.

Kata Kunci: Manajemen; Pendidikan; Nilai; Agama Hindu

Pendahuluan

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Hutton, 2018). Dalam konteks ini, manajemen pendidikan tidak hanya berkaitan dengan administrasi sekolah, tetapi juga mencakup pengelolaan tenaga pendidik, peserta didik, kurikulum, serta sarana dan prasarana pendidikan (Bush, 2020). Manajemen pendidikan dapat dipahami sebagai suatu sistem yang mengoordinasikan berbagai aspek pendidikan, termasuk kebijakan, organisasi, dan kepemimpinan, guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian akademik. Sementara itu, Owens & Valesky (2015) menekankan bahwa manajemen pendidikan juga berkaitan dengan bagaimana sekolah sebagai organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, Robbins & Coulter (2018) mengungkapkan bahwa dalam manajemen pendidikan, prinsip-prinsip dasar manajemen seperti perencanaan strategis, kepemimpinan transformasional, serta evaluasi dan pengendalian sangat berperan dalam menentukan efektivitas sistem pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Miers, 2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan harus berbasis pada nilai-nilai moral dan etika untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Dalam praktiknya, manajemen pendidikan dapat diterapkan melalui berbagai model, seperti Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang memberikan otonomi kepada sekolah dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan (Caldwell & Spinks, 2013). Model ini menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dan transparansi dalam pengelolaan pendidikan. Dengan demikian, manajemen pendidikan merupakan bidang multidimensional yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada peningkatan mutu pendidikan, pengembangan kebijakan, dan penerapan strategi manajerial yang efektif.

Terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2024 tentang penyelenggaraan pendidikan widyalaya membawa harapan besar atas kemajuan pendidikan Hindu di Indonesia (Ana, 2024; Purnomo, 2023; Sariyani, 2020). Kehadiran PMA tersebut diharapkan dapat mengangkat kualitas dan daya saing sekolah umum bercirikan agama Hindu dan sekolah keagamaan yang selama ini masih dipandang sebelah mata (Rudiarta & Pramana, 2021; Suda, 2017). Kaitan dengan manajemen pendidikan, pelbagai pihak berharap pengelolaan pendidikan di widyalaya mencerminkan suatu sistem yang menyeluruh, mulai dari perencanaan hingga pengawasan, dengan

tujuan menciptakan proses belajar yang tidak hanya berorientasi pada prestasi akademik, tetapi juga memperhatikan perkembangan spiritual dan moral peserta didik. Sekolah ini, yang umumnya berlandaskan keagamaan, merancang kurikulum yang menyatukan ilmu pengetahuan dengan ajaran religius dan budaya lokal, serta membangun visi-misi selaras dengan nilai-nilai agama (Astawa & Nyoman, 2021; Salas, 2024; Sobri, 2019).

Namun, dalam praktiknya di lapangan, sebagian besar widyalaya berstatus sekolah baru dan mengalami kendala permasalahan dalam manajemen pendidikan. Pendirian sekolah baru kerap dihadapkan pada tantangan manajerial yang kompleks dan saling berkaitan, mulai dari keterbatasan sumber daya manusia yang berkualitas, minimnya pelatihan staf, hingga infrastruktur yang belum memadai (Ahmad & Smith, 2023; Robinson, 2021). Hambatan lain muncul dari kurangnya dukungan masyarakat dan sulitnya menjalin kerja sama strategis dengan mitra eksternal (Nurdiana et al, 2019). Masalah keuangan juga menjadi sorotan, terutama ketergantungan pada dana awal yang belum stabil serta kurangnya perencanaan anggaran yang efisien (Syafii, 2018). Selain itu, penyesuaian kurikulum agar sesuai dengan konteks lokal dan standar nasional kerap menemui resistensi dari pihak internal sekolah (Jannah et al, 2022; Julaeha, 2019; UNESCO, 2022). Di sisi lain, proses perizinan yang berbelit serta tuntutan akreditasi menambah beban administratif yang memperlambat akselerasi pembangunan sekolah (Al Ghifari et al, 2024; Sholihin et al, 2018). Masalah ini terjadi secara signifikan pada lembaga widyalaya jenjang SMP di Bali seperti di Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra di Kabupaten Buleleng, Madyama Widyalaya Rsi Markandeya di Kabupaten Gianyar dan Madyama Widyalaya Amerta Yulia Ganesha di Kabupaten Karangasem.

Permasalahan juga muncul pada konteks sarana prasarana yang masih terbatas. Permasalahan lebih krusial teramati terjadi pada widyalaya jenjang Madyama dan Utama Widyalaya. Kondisi keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan anggaran dan keterbatasan-keterbatasan lain menjadi salah penyebab widyalaya yang ada belum diamati memiliki tata kelola yang baik dan benar. Di Bali sendiri, jumlah dominan widyalaya adalah pada jenjang Pratama Widyalaya, sedangkan jenjang Utama dan Madyama Widyalaya hanya berjumlah lima lembaga saja. Kelima lembaga tersebut yakni Madyama Widyalaya Rsi Markandeya di Desa Taro, Kecamatan Tegalalang, Kabupaten Gianyar, Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra di Desa Umejero, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng, Madyama Widyalaya Amerta Yulia Ganesha di Desa Rendang, Kecamatan Rendang, Kabupaten Karangasem, Utama Widyalaya Astika Dharma di Desa Pempatan, Kecamatan Rendang, Kabupaten Karangasem dan Utama Widyalaya Sila Kertha Raharja di Kabupaten Jembrana. Penelitian dilakukan di Madyama Widyalaya karena widyalaya jenjang menengah ini merupakan lembaga jenjang Madyama Widyalaya satu-satunya yang ada di Kabupaten Buleleng yang dikenal dengan kota pendidikan. *Branding* tersebut harusnya mampu memberikan dampak pada tata kelola yang baik sebagai wujud dari lembaga yang berada komunitas dan daerah pendidikan, Namun, masih banyak permasalahan pada tata kelola dan manajemen berbasis sekolah di lembaga terkait.

Penelitian sebelumnya terkait widyalaya masih belum banyak yang mengupas mengenai manajemen pendidikan, terkhusus lagi terkait manajemen pendidikan berbasis nilai-nilai agama Hindu. Adapun penelitian manajemen pendidikan pada lembaga pendidikan Hindu hanya berfokus pada tata kelola dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara umum (Primayana & Sastrawan, 2021; Sutrianti, 2019). Sedangkan, penelitian lain membahas mengenai manajemen pendidikan secara umum dan belum aplikatif mengarah pada lembaga pendidikan keagamaan Hindu (Suryatniani, 2021). Pada penelitian lain terkait manajemen pendidikan pada lembaga keagamaan, sebagian besar membahas pola manajemen pendidikan pada lembaga keagamaan Islam yang fokus

menerapkan nilai-nilai luhur dari Islam itu sendiri (Abidin, 2023; Hidayat et al, 2023; Kurniawan, 2017).

Berdasarkan pemaparan beberapa kajian pustaka di atas, dapat dikemukakan kebaruan (novelty) dari penelitian yang berjudul "Manajemen Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pendidikan Agama Hindu pada Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra" terletak pada pendekatannya yang mengintegrasikan secara sistematis nilai-nilai ajaran Hindu seperti *dharma* (kebenaran/tugas), *tattwa* (filsafat), *susila* (etika), dan *upacara* (ritual) ke dalam seluruh aspek manajemen pendidikan formal tingkat menengah Hindu. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menekankan pada aspek struktural manajemen atau kurikulum keagamaan dan juga pada keagamaan Islam, penelitian ini menawarkan model manajemen pendidikan khas Hindu yang tidak hanya bersifat administratif dan teknis, tetapi juga transformatif secara spiritual dan moral. Kebaruan lainnya adalah fokus pada Madyama Widyalyaya sebagai jenjang pendidikan Hindu yang masih sedikit dikaji secara mendalam, serta penekanan pada peran nilai-nilai agama sebagai landasan pengambilan keputusan manajerial, pembinaan karakter siswa, dan pembentukan budaya lembaga. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur manajemen pendidikan dengan pendekatan berbasis nilai yang khas Hindu dan kontekstual dengan kebutuhan lembaga pendidikan agama di Indonesia. Bukan hanya itu saja, kebaruan yang paling mutakhir bahwa penelitian ini menggali manajemen pendidikan pada widyalyaya, penelitian sebelumnya masih fokus meneliti ketika status lembaga pendidikan Hindu masih pada pasraman formal.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini bagaimana analisis dan evaluasi penerapan manajemen pendidikan berbasis nilai-nilai Agama Hindu pada Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra di Desa Umejero, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi penerapan manajemen berbasis nilai-nilai Agama Hindu pada Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra di Desa Umejero, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng, dengan harapan dapat memberikan pemahaman menyeluruh mengenai integrasi prinsip ajaran Hindu dalam pengelolaan pendidikan, meliputi aspek kurikulum, kepemimpinan, tenaga pendidik, peserta didik, serta sarana dan prasarana. Secara khusus, penelitian ini mengkaji bentuk penerapan manajemen berbasis nilai Hindu, mengeksplorasi nilai-nilai pendidikan Hindu yang terwujud dalam tata kelola lembaga, serta memahami implikasinya terhadap efektivitas manajemen dan tantangan yang dihadapi, sehingga hasilnya diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pengembangan model manajemen pendidikan Hindu yang kontekstual dan berdaya saing, khususnya di wilayah Buleleng dan sekitarnya.

Metode

Penelitian ini dilaksanakan di Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra, sebuah widyalyaya jenjang menengah pertama di Desa Umejero, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng, Bali, yang menjadi sekolah umum bercirikan agama Hindu pertama dan satu-satunya di Kabupaten Buleleng. Latar belakang pemilihan lokasi ini didasarkan pada urgensi kajian terhadap tata kelola pendidikan berbasis nilai-nilai Hindu, mengingat sekolah ini lahir dari dukungan masyarakat setempat dan memanfaatkan bekas gedung SMP yang sudah tidak beroperasi. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan studi kasus, berfokus pada manajemen pendidikan berbasis agama Hindu, dengan data yang dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan FGD. Informan dipilih secara *purposive*, mencakup ketua yayasan, kepala sekolah, wakil kepala, guru, hingga siswa dengan informan kunci pengelola manajemen di Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra yakni Kepala Madyama

Widyalyaya, Wakil Kepala Madyama Widyalyaya. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan validitas dijaga lewat triangulasi dan *member checking*. Pendekatan ini dipilih karena penelitian sejenis terkait manajemen pendidikan Hindu masih langka, sehingga menawarkan nilai kebaruan dan potensi kontribusi teoritis maupun praktis yang signifikan.

Hasil dan Pembahasan

Madyama Widyalyaya (MW) Jnana Dharma Sastra dulunya bernama Madyama Widya Pasraman (MWP) Jnana Dharma Sastra adalah pasraman formal setingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) pertama yang ada di wilayah Provinsi Bali. Sejak 2024, statusnya berubah menjadi widyalyaya sesuai kebijakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Widyalyaya. MW Jnana Dharma Sastra berdiri berkat dukungan dari masyarakat dan lintas sektor di Desa Umejero yang menginginkan keberadaan lembaga pendidikan formal, mengingat lokasi desa ini tergolong jauh dari akses pendidikan menengah di wilayah tersebut. MW Jnana Dharma Sastra saat ini menempati gedung eks SMP Dharma Sastra Umejero yang tidak lagi beroperasi karena salah manajemen dan lunturnya kepercayaan masyarakat. Alasan penelitian di lembaga ini karena MW Jnana Dharma Sastra Umejero merupakan sekolah keagamaan Hindu jenjang SMP pertama dan satu-satunya di Kabupaten Buleleng saat ini. Adapun jumlah total widyalyaya jenjang menengah pertama di seluruh Indonesia total ada enam lembaga, tiga diantaranya ada di Bali. MW Jnana Dharma Sastra merupakan widyalyaya menengah pertama yang berdiri sejak 2022 lalu. Jadi, secara urgensi, peneliti melihat bahwa sangat penting untuk melakukan penelitian di lembaga baru ini, terlebih MW Jnana Dharma Sastra menerapkan tata kelola dan penerapan manajemen berbasis agama Hindu. Hal ini disebabkan karena lembaga ini menerapkan pola-pola berbasis nilai-nilai keagamaan. Beberapa alasan lain penelitian ini dilaksanakan pada MW Jnana Dharma Sastra karena peneliti menganggap bahwa ada nilai kebaruan/novelty jika meneliti konsep manajemen pendidikan pada sekolah keagamaan Hindu. Sebelumnya, belum ada penelitian-penelitian berbasis manajemen pendidikan yang menyoal pendidikan Hindu. Sehingga, peneliti menganggap bahwa lokasi penelitian ini sangat layak untuk dilanjutkan.

Terkait pembahasan dan hasil penelitian ini bercermin dari teori manajemen Henry Fayol yang mencakup beberapa fungsi utama sebagai berikut; *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *coordinating* (koordinasi), dan *controlling* (pengawasan) dapat dioperasionalkan dalam penelitian Manajemen Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Agama Hindu pada Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra. Pertama, *planning* diimplementasikan melalui perumusan visi, misi, dan kurikulum yang selaras dengan nilai-nilai Hindu, seperti *Tri Hita Karana* (harmoni dengan Tuhan, manusia, dan alam). Perencanaan ini memastikan bahwa tujuan pendidikan tidak hanya akademis tetapi juga spiritual. Kedua, *organizing* terlihat dalam pembagian tugas guru dan staf berdasarkan kompetensi serta penyesuaian struktur organisasi dengan prinsip *dharma* (kewajiban suci). Ketiga, *commanding* diwujudkan melalui kepemimpinan kepala sekolah yang mengedepankan *satyam* (kebenaran) dan *ahimsa* (tanpa kekerasan) dalam pengambilan keputusan. Keempat, *coordinating* dilakukan melalui kolaborasi antara sekolah, orang tua, dan komunitas Hindu untuk menciptakan keselarasan program pendidikan. Terakhir, *controlling* melibatkan evaluasi berkala terhadap penerapan nilai-nilai Hindu dalam pembelajaran dan tata kelola. Adapun lebih detail akan dipaparkan dalam beberapa sub-bab di bawah ini.

1. *Planning* (Perencanaan) Berbasis Nilai-Nilai Agama Hindu

Perencanaan dalam dunia pendidikan adalah fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli. Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Istilah perencanaan mempunyai bermacam-macam pengertian, antara lain: perencanaan sebagai suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, pelaksana yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi ke depan (Ramli et al, 2023). Perencanaan juga biasa diartikan sebagai penetapan tujuan, *policy*, prosedur, budget, dan program dari suatu organisasi. Jadi, dengan fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti dan menetapkan biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan diperoleh dari tindakan yang dilakukan (Nurhayati & Rosadi, 2022).

Perencanaan dalam manajemen pendidikan pada Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra dirancang secara sistematis dan terstruktur dengan mengintegrasikan nilai-nilai agama Hindu sebagai landasan utama. Tahap pertama melibatkan penetapan visi dan misi sekolah yang berfokus pada pembentukan karakter (*character building*) peserta didik berdasarkan filosofi *Tri Hita Karana* (keharmonisan dengan Tuhan, sesama, dan alam). Visi dan misi ini kemudian dijabarkan ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang, seperti peningkatan mutu akademik, penguatan pendidikan budi pekerti (susila), serta pelestarian budaya Hindu melalui mata pelajaran acara agama Hindu dan kegiatan ekstrakurikuler. Proses perencanaan juga melibatkan analisis kebutuhan (*needs assessment*) dengan mengundang berbagai pihak dalam rapat rutin seperti komite dan pakar guna menyerap masukan dan input. Wawancara dengan Kepala Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra yakni Kadek Adi Suartawan menunjukkan bahwa konsep *Tri Hita Karana* dijadikan visi sekolah. Adapun kutipan wawancara sebagai berikut.

Visi sekolah kami yakni mewujudkan generasi Hindu yang mampu berfikir merdeka, religius dan berbudaya sesuai dengan kearifan lokal dalam bingkai falsafah *Tri Hita Karana*. Dari visi tersebut kemudian kami turunkan menjadi misi yang secara aplikatif turun menjadi program-program di sekolah (wawancara pada 3 Juni 2025).

Selanjutnya, perencanaan kurikulum dirancang untuk mengakomodasi keseimbangan antara pengetahuan umum dan nilai-nilai keagamaan (spiritual). Misalnya, mata pelajaran susila dan acara agama Hindu diintegrasikan dengan kurikulum nasional, sementara kegiatan meditasi dan *yadnya* (ritual persembahan) pada acara agama Hindu dijadikan program rutin untuk memperkuat sisi religius siswa. Selain itu, sekolah menyusun rencana anggaran (*budgeting*) yang transparan dengan prinsip *Artha Sastra* (pengelolaan keuangan yang bijaksana), mengalokasikan dana untuk pelatihan guru, pembangunan fasilitas, dan kegiatan keagamaan. Partisipasi pelbagai pihak seperti desa adat dan desa dinas, orang tua, dan tokoh masyarakat juga menjadi bagian kunci dalam penyusunan perencanaan untuk memastikan keselarasan dengan kebutuhan komunitas Hindu setempat.

Proses perencanaan di Madyama Widyalyaya tidak hanya bersifat *top-down* tetapi juga partisipatif, melibatkan guru dan siswa dalam forum musyawarah untuk menampung aspirasi, rutin dilaksanakan secara periodik. Evaluasi perencanaan dilakukan secara berkala disesuaikan dengan dinamika sosial maupun perubahan kebijakan pendidikan nasional. Dengan pendekatan ini, perencanaan manajemen pendidikan tidak hanya

mencapai efisiensi operasional tetapi juga memenuhi tujuan utama pendidikan Hindu: membentuk manusia yang *jnana* (berilmu), *bhakti* (berbakti), dan *vairagya* (bijaksana). Pun demikian, dalam upaya Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra menerapkan perencanaan berbasis nilai-nilai agama Hindu, terdapat beberapa kendala dan hambatan sebagai sekolah baru lembaga ini menghadapi beberapa tantangan dalam proses perencanaan. Salah satu kendala utama adalah kurangnya data dan pengalaman historis dalam menyusun perencanaan yang matang. Ketiadaan data akademik sebelumnya, seperti tingkat kelulusan atau capaian siswa, membuat pihak sekolah kesulitan dalam menetapkan target yang realistis dan terukur. Selain itu, minimnya pengalaman dalam mengelola lembaga pendidikan berbasis nilai Hindu menyebabkan perlunya trial and error dalam merancang kurikulum yang seimbang antara muatan nasional dan lokal.

Menurut Ketut Arbawa Koru selaku Wakil Kepala Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra merasakan bahwa ada keterbatasan sebagai lembaga baru. Utamanya terkait rancang bangun dalam upaya merencanakan secara sistematis. Kadang pihaknya sudah buat programnya dengan baik, tetapi ternyata tidak sesuai dengan perencanaannya (wawancara pada 4 Juni 2025).

Kendala lain terletak pada keterbatasan sumber daya pada Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra, baik finansial maupun manusia (SDM). Sebagai sekolah baru, pendanaan sering kali belum stabil, sehingga menghambat perencanaan pembangunan sarana-prasarana pendukung, seperti laboratorium atau perpustakaan yang memadai. Di sisi lain, rekrutmen guru yang kompeten dalam mengintegrasikan nilai-nilai Hindu dengan pembelajaran modern juga menjadi tantangan, mengingat belum terbentuknya jaringan yang kuat dengan tenaga pendidik berpengalaman. Keterbatasan ini berdampak pada optimalisasi program pendidikan, seperti ekstrakurikuler berbasis budaya atau pelatihan spiritual bagi siswa. Meski demikian, kendala-kendala ini dapat diatasi melalui perencanaan strategis jangka panjang, seperti membangun kemitraan dengan yayasan pendidikan Hindu, menggalang partisipasi komunitas, serta melakukan evaluasi fleksibel berbasis umpan balik. Dengan pendekatan adaptif, Madyama Widyalyaya dapat mengubah tantangan menjadi peluang untuk menciptakan model pendidikan yang unik dan berkelanjutan.

2. Organizing (Pengorganisasian) Berbasis Nilai-Nilai Agama Hindu

Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Pengorganisasian menurut Handoko dalam Machali (2013) ialah (1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan; (3) penugasan tanggung jawab tertentu; (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra merupakan institusi pendidikan yang menjadikan ajaran dharma sebagai dasar dalam pelaksanaan manajemennya, terutama pada aspek pengorganisasian. Sekolah ini tidak hanya mengutamakan aspek teknis dan efisiensi dalam pengaturan organisasi, melainkan menanamkan prinsip-prinsip moral, spiritual, dan pelayanan tulus sebagai bagian dari upaya mewujudkan tujuan pendidikan yang luhur. Sistem pengorganisasiannya mencerminkan keharmonisan antara peran masing-masing individu dan tanggung jawab sosial mereka di dalam institusi. Salah satu prinsip utama yang diterapkan adalah *swadharma*, yakni pelaksanaan tugas berdasarkan fungsi dan peran masing-masing warga sekolah. Guru bertugas tidak hanya mentransfer ilmu, melainkan juga membentuk karakter siswa sesuai nilai acharya dharma. Sementara itu, siswa didorong untuk hidup disiplin dan belajar secara konsisten sesuai prinsip *brahmacharya dharma*. (Donder, 2016; Pramana, 2022)

Dalam hal struktur organisasi, penempatan tanggung jawab tidak semata-mata berdasar pada jabatan formal, melainkan pada kualitas pribadi (guna) dan tindakan nyata (karma) seseorang dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan berupaya diarahkan dan diemban oleh mereka yang bijak dan berpengetahuan seperti para guru yang memang memiliki jiwa kepemimpinan (*asta brata*) (wawancara dengan Sekretaris Yayasan Mertajati Widya Mandala, Wayan Sudiana Putra pada 4 Juni 2025).

Selanjutnya, Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra menerapkan semangat gotong royong juga menjadi pondasi dalam pengorganisasian, yang dikenal dengan prinsip *parasparam*, yaitu saling mendukung antar bagian dalam lembaga. Ini tercermin, misalnya, dalam sinergi antara tim kurikulum dan tim kesiswaan untuk membentuk karakter siswa yang selaras dengan pembelajaran akademik. Selain itu, lembaga menerapkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang gerak kepada tiap unit kerja, namun tetap berada dalam bingkai nilai-nilai dharma seperti *satya* (kejujuran) dan *ahimsa* (tidak menyakiti). Pengawasan dilakukan dengan metode refleksi diri berbasis karma yoga, yakni bekerja tanpa pamrih.

Segala hal kami bahas secara kekeluargaan dan dengan rasa tanpa saling menyakiti satu sama lain. Kita sangat menerapkan prinsip kebersamaan antara satu sama lainnya (wawancara dengan Kepala Madyama Widyalyaya, Kadek Adi Suartawan).

Secara aplikatif, struktur organisasi terdiri dari beberapa elemen utama. Posisi tertinggi dipegang oleh seorang kepala widyalaya yakni pemimpin yang memandu arah lembaga sesuai dengan prinsip dharma. Di bawahnya, wakil kepada widyalaya dan selanjutnya dewan guru bertugas mengelola kurikulum serta membina guru agar menanamkan nilai disiplin dan prinsip kerja sesuai ajaran agama Hindu. Bidang administrasi disebut sebagai tim kharma yoga yaitu para staf yang bekerja secara ikhlas demi kelancaran operasional sekolah. Siswa tergabung dalam *sisya mandala* yaitu kelompok belajar berbasis minat dan bakat yang diarahkan oleh prinsip belajar mandiri dan kebersamaan komunitas. Untuk menjaga koordinasi yang harmonis, sekolah menerapkan sistem *sabha-samiti*, yakni rapat musyawarah kolektif yang mengacu pada ajaran *dharma* dalam pengambilan keputusan. Evaluasi kinerja pun tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga niat dan usaha yang diberikan, sesuai dengan konsep niskama karma (bekerja tanpa mengharapkan imbalan). Dengan demikian, pengorganisasian di MW Jnana Dharma Sastra membentuk struktur yang tidak hanya sistematis tetapi juga berakar pada nilai spiritual, mewujudkan lingkungan pendidikan yang menyeluruh, adil, dan berorientasi pada pembentukan karakter mulia.

3. Coordinating (Koordinasi) Berbasis Nilai-Nilai Agama Hindu

Koordinasi adalah penyatuan, integrasi, sinkronisasi upaya anggota kelompok sehingga memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama. Koordinasi adalah kekuatan tersembunyi yang menyatukan semua fungsi manajemen lainnya. Menurut Mooney dan Reelay dalam Latief (2016), koordinasi dimaknai sebagai pengaturan yang teratur dari upaya kelompok untuk memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama". Koordinasi (*coordinating*) merupakan salah satu fungsi manajemen menurut Henry Fayol yang bertujuan untuk menyelaraskan berbagai aktivitas, sumber daya, dan upaya individu atau departemen agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien dan harmonis (Latif, 2018). Dalam konteks manajemen pendidikan, koordinasi memastikan bahwa semua komponen seperti guru, staf administrasi, kurikulum, sarana prasarana, dan siswa bekerja secara terintegrasi (Hidayah et al, 2021). Tanpa koordinasi yang baik, dapat terjadi tumpang tindih tugas,

pemborosan sumber daya, atau bahkan konflik yang menghambat proses pembelajaran. Fayol menekankan bahwa koordinasi harus dilakukan secara sistematis melalui komunikasi yang jelas, pembagian wewenang yang tepat, dan pengaturan alur kerja. Dalam lembaga pendidikan, hal ini dapat diwujudkan melalui rapat rutin antar-departemen, penyusunan jadwal yang terstruktur, serta mekanisme pelaporan yang transparan. Misalnya, koordinasi antara tim pengajar dan tim kesiswaan diperlukan agar kegiatan akademik (seperti ujian) tidak berbenturan dengan kegiatan non-akademik (seperti ekstrakurikuler).

Selain itu, Fayol juga menyarankan penggunaan hierarki dan rantai komando (*chain of command*) untuk mempermudah koordinasi. Dalam sekolah, kepala sekolah berperan sebagai koordinator utama yang memastikan semua kebijakan dan program berjalan sesuai rencana. Sementara itu, wakil kepala sekolah, koordinator kurikulum, dan ketua divisi lainnya bertanggung jawab mengoordinasikan bidang masing-masing, lalu melaporkan perkembangannya kepada pimpinan. Dengan demikian, koordinasi tidak hanya bersifat vertikal (atasan-bawahan), tetapi juga horizontal (antar-rekan sejawat). *Prinsip unity of direction* (kesatuan arah) dari Fayol juga relevan dalam koordinasi pendidikan. Artinya, seluruh anggota institusi harus memahami visi-misi yang sama dan bekerja ke arah tujuan bersama. Misalnya, jika sekolah memiliki program peningkatan literasi, maka semua guru—tidak hanya guru bahasa—harus mendukungnya melalui strategi terkoordinasi, seperti mengintegrasikan membaca dalam setiap mata pelajaran. Kesimpulannya, koordinasi ala Fayol dalam manajemen pendidikan menekankan pada sinergi, komunikasi efektif, dan kepemimpinan yang terstruktur. Dengan pendekatan ini, sekolah dapat meminimalisir disintegrasi, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih tertib dan produktif.

Di Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra, koordinasi tidak hanya dipandang sebagai fungsi manajemen semata, tetapi sebagai sebuah proses *karma yoga* yang berlandaskan nilai-nilai Hindu, seperti *dharma*, *karma yoga*, *parasparam*, dan *tat twam asi*. Koordinasi disini bertujuan untuk menciptakan harmoni antara aspek material dan spiritual dalam mencapai tujuan pendidikan. Setiap interaksi, rapat, atau kolaborasi dijalankan dengan kesadaran bahwa semua pihak adalah bagian dari Brahman (Tuhan Yang Maha Esa), sehingga koordinasi harus dilakukan dengan kejujuran (*satya*).

Kami percaya bahwa prinsip kejujuran adalah esensi penting yang harus dilaksanakan dan diimplementasikan di sekolah. Kami berupaya bukan hanya mendidik kejujuran untuk anak-anak widyalaya, tetapi juga warga sekolah (wawancara dengan Luh Kartika Dewi, Bendahara Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra).

Salah satu prinsip utama yang mendasari koordinasi di sekolah ini adalah "Sang Hyang Widhi sebagai pusat segala aktivitas". Artinya, sebelum mengambil keputusan atau menyelaraskan program, seluruh komponen sekolah; guru, staf, siswa, dan orang tua diajak untuk mengingat nilai-nilai ketuhanan (*sraddha*). Misalnya, setiap rapat diawali dengan mantram atau doa bersama untuk memohon tuntunan kebijaksanaan. Hal ini mencerminkan konsep *dharma* dalam bekerja, di mana setiap tindakan koordinasi tidak hanya untuk kepentingan duniawi, tetapi juga sebagai bentuk ibadah (bhakti). Namun, dibalik koordinasi yang intensif pada intern sekolah/widyalaya. Lembaga masih terkendala dengan koordinasi bersama Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) dan organisasi vertikal di bawahnya. Sekolah masih jarang dilibatkan dalam koordinasi bersama sekolah-sekolah SMP sekitar sehingga sulit mendapatkan akses informasi terkait lomba-lomba dan regulasi yang dikeluarkan oleh dinas. Hal ini tercermin dari wawancara bersama Kepala Madyama Widyalaya Jnana Dharma Sastra sebagai berikut.

Memang kendala koordinasi masih terjadi kendala pada koordinasi dengan sekolah di bawah dinas dan juga dinas pendidikan itu sendiri. Kami dianggap sudah di Kemanag sehingga hilang garis koordinasi dengan dinas (wawancara pada 5 Juni 2025).

Dari wawancara tersebut dan hasil observasi jika dikaitkan dengan teori bahwa hubungan antara Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra dengan Disdikpora mengandung dinamika yang kompleks, khususnya dalam hal koordinasi eksternal. Jika dianalisis melalui teori manajemen Henry Fayol, terdapat sejumlah pelanggaran terhadap prinsip manajemen klasik, yang berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan berbasis agama Hindu tersebut. Salah satu yang paling mencolok adalah tidak terlaksananya prinsip *unity of command* dan *unity of direction*. Sekolah yang ingin menyesuaikan operasionalnya di bawah Kementerian Agama seringkali berseberangan dengan ketentuan nasional yang diterapkan Disdikpora Buleleng. Konflik semacam ini membuat arah kebijakan menjadi tidak sinkron, dan memperlambat proses pengambilan keputusan akibat tumpang tindih wewenang antar tingkatan birokrasi.

Selain itu, komunikasi yang seharusnya mengikuti jalur hierarkis formal sesuai prinsip *scalar chain* justru menemui hambatan. Sekolah sering kali kesulitan menyampaikan aspirasinya kepada otoritas yang relevan karena sistem komunikasi vertikal di Disdikpora yang terlalu kaku. Hal ini diperparah oleh kurangnya representasi sekolah berbasis agama minoritas di dalam forum kebijakan, sehingga kebutuhan khas mereka kerap tidak diakomodasi. Kesenjangan komunikasi ini menciptakan jurang koordinasi yang signifikan. Di sisi lain, semangat kolektif atau *esprit de corps* yang seharusnya dibangun antara sekolah dan instansi pemerintah tidak berkembang. Disdikpora cenderung mengadopsi pendekatan seragam dalam kebijakannya, tanpa memperhatikan kekhasan dan nilai-nilai lokal sekolah Hindu. Akibatnya, tidak terjalin hubungan kolaboratif yang sehat, dan interaksi lebih bersifat administratif daripada sinergis. Minimnya pelibatan lembaga adat atau keagamaan Hindu seperti PHDI juga memperbesar ketidakharmonisan tersebut. Prinsip *initiative* dan *equity* pun tidak berjalan semestinya. Ketika sekolah mengajukan inisiatif pengembangan kurikulum berbasis dharma, justru kerap ditolak karena dianggap tak sesuai standar formal nasional. Selain itu, sistem birokrasi yang kaku membuat sekolah-sekolah berbasis agama mengalami kesulitan dalam mengakses bantuan dana, menunjukkan adanya bentuk diskriminasi tidak langsung. Hal ini menghambat inovasi dan menciptakan ketimpangan kesempatan antar sekolah. Akhirnya, fungsi *coordinating* yang menurut Fayol sangat esensial justru menjadi titik lemah dalam hubungan sekolah dan otoritas pendidikan. Tidak adanya forum komunikasi reguler menyebabkan miskomunikasi dan pemanfaatan sumber daya yang tidak optimal. Koordinasi horizontal antar sekolah berbasis Hindu pun lemah, sehingga upaya bersama untuk mengadvokasi kebutuhan khusus tidak berkembang. Secara keseluruhan, tantangan ini menunjukkan pentingnya penyesuaian nilai-nilai spiritual dan budaya lokal dengan sistem manajemen modern demi terciptanya pendidikan yang inklusif dan bermakna.

4. Controlling (Pengawasan) Berbasis Nilai-Nilai Agama Hindu

Pengawasan dimaknai sebagai sebuah proses pengawasan pelaksanaan kegiatan, kemudian hasil yang dicapai dikomparasikan dengan standar yang telah direncanakan sebelumnya. Pengawasan dilaksanakan terkait usaha memberikan garansi bahwa semua kegiatan telah terlaksana sesuai dengan pola strategi, keputusan, usaha dan program kerja yang telah dirumuskan (Machali, 2016). Pengawasan dalam konteks dunia pendidikan mempunyai berbagai fungsi pokok, diantaranya adalah sebagai berikut: pertama, mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan; maksudnya bahwa

pengawasan itu dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai penyimpangan, kesalahan serta penyelewengan. Kedua, memperbaiki berbagai penyimpangan dan kesalahan yang terjadi; artinya dengan adanya pengawasan hendaknya dapat dilakukan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, agar tidak terus berlarut-larut, yang akhirnya dapat mengakibatkan kerugian organisasi. Ketiga, mempertebal rasa tanggung jawab terhadap karyawan atau para pekerja dalam melakukan tugas yang dibebarkannya. Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, dapat pula di tempuuh suatu cara, yakni kalau memang tidak bisa dihindarkan adanya penyimpangan, maka kepada setiap pihak diwajibkan untuk membuat laporan secara tertulis mengenai penyimpangan tersebut. Keempat, mendinamisir organisasi serta segenap kegiatan manajemen lainnya yakni dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan sehingga setiap bagian organisasi selalu siap dan selalu berusaha jangan sampai terjadi kesalahan pada bagiannya atau dengan kata lain bahwa setiap bagian ada yang selalu dalam keadaan yang dinamis serta terarah dengan sisten manajemen yang mantap.

Pengawasan pada Madyama Widyalyaya dilakukan secara intern dan ekstern. Penagawasan intern dilaksanakan oleh tim yayasan, sedangkan pengawasan ekstern dilaksanakan tim pengawas dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng, Keduanya kadangkala berkolaborasi dalam upaya memberikan pendampingan dan pengawasan dalam upaya memastikan manajemen dan tata kelola berjalan dengan baik. Wawancara dengan Sekretaris Yayasan Mertajati Widya Mandala, Wayan Sudiana Putra sebagai berikut.

Yayasan pada intinya memberikan pendampingan dan pemantauan agar tata kelola widyalaya berjalan dengan baik. Kami percaya betul bahwa dengan saling mengawasi dan memantau satu sama lain akan mampu menjaga integritas dan soliditas antarsesama (wawancara pada 3 Juni 2024).

Meskipun sistem pengawasan di Madyama Widyalyaya Jnana Dharma Sastra telah dirancang secara holistik berbasis nilai Hindu, terdapat beberapa kendala yang sering luput dari pelaksanaan, seperti: kurangnya konsistensi dalam penerapan pengawasan dari petugas pengawas akibat padatnya aktivitas akademik, minimnya pemahaman mendalam tentang filosofi *Tri Kaya Parisudha* di kalangan staf baru. Padahal, pemagaman konsep *Tri Kaya Parisudha* sangat penting dalam upaya membentuk karakter (Mustofa & Novianto, 2022; Pratiwi et al, 2018). Selain itu, terdapat kesenjangan antara idealisme pengawasan berbasis dharma dengan tuntutan administratif modern yang lebih berorientasi pada dokumen formal daripada esensi perubahan perilaku. Selain itu, mekanisme pengawasan yang seharusnya menilai proses kerja seringkali tergeser oleh target pencapaian materiil dan administratif, sementara pengawasan komunal teramat jarang terlaksana secara intensif karena keterbatasan waktu dan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan. Kendala-kendala ini, meskipun tidak selalu terlihat, secara perlahan dapat mengurangi efektivitas sistem pengawasan yang seharusnya bersifat transformatif dan berbasis nilai-nilai Hindu itu sendiri.

Kesimpulan

Penelitian mengenai manajemen pendidikan berbasis nilai-nilai agama Hindu di Madyama Widyalyaya (MW) Jnana Dharma Sastra mengungkap beberapa temuan penting. Pertama, sebagai lembaga pendidikan Hindu setingkat SMP pertama di Kabupaten Buleleng yang berstatus widyalaya sejak 2024, MW Jnana Dharma Sastra menerapkan lima fungsi manajemen Fayol dengan adaptasi kearifan lokal Hindu. *Planning* diwujudkan melalui perumusan visi-misi berbasis *Tri Hita Karana* dan kurikulum integratif antara materi nasional-spiritual. *Organizing* mengedepankan prinsip

swadharma/kewajiban dan struktur berbasis kompetensi spiritual (*guna-karma*). *Commanding* dilaksanakan dengan kepemimpinan *satyam-ahimsa*, sementara *coordinating* internal dibangun melalui mekanisme *parasparam*/kebersamaan, meski terkendala koordinasi eksternal dengan Disdikpora Buleleng. Controlling mengombinasikan pengawasan administratif dan spiritual dengan instrumen khas seperti *karma yoga*. Namun, pada manajemen pendidikan berbasis nilai-nilai agama Hindu terdapat kendala utama meliputi: (1) dualisme kebijakan dengan Disdikpora yang mengganggu *unity of direction*, (2) birokrasi kaku yang melanggar prinsip *scalar chain dan equity*, serta (3) kesenjangan sumber daya dalam penerapan pengawasan sekolah/widyalyaya. Secara teoretis, tantangan ini menunjukkan ketidaksesuaian antara prinsip Fayol (seperti *esprit de corps* dan *initiative*) dengan praktik birokrasi pendidikan yang sentralistik. Pun demikian, studi ini menjadi pionir dalam mengkaji manajemen pendidikan Hindu dengan pendekatan agama Hindu yaitu sintesis teori Fayol dan nilai-nilai *Veda*. Temuan membuktikan bahwa model ini efektif menciptakan ekosistem pendidikan holistik, meski memerlukan penyesuaian struktural dengan sistem nasional.

Daftar Pustaka

- Ahmad, S., & Smith, J. (2023). Challenges in Managing New Schools: A Case Study of Southeast Asia. *Journal of Educational Administration*, 61(2), 134-150.
- Al Ghifari, M., Khafizin, M., & Simbolon, S. (2024). Pelaksanaan Akreditasi Sekolah di SMK Ikasari Pekanbaru. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(3), 207-220.
- Ana, I. K. T. A. (2024). Penerapan Konsep Dana Punia menjadi Dana Abadi untuk Mewujudkan Pasraman Formal yang Berkelanjutan. *Tantangan dan Solusi Pengembangan Pasraman di Indonesia*, 1. Penerbit Yayasan Mertajati Widya Mandala.
- Astawa, I. N. T., & Nyoman, I. (2021). Pendidikan Agama dan Keagamaan dalam menunjang mutu pendidikan di Indonesia. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 7(2), 222-228.
- Brown, L., & Davis, K. (2022). Financial and Infrastructural Barriers in Newly Established Schools. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 512-528.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2013). *The Self-Transforming School*. Routledge.
- Coulter, M. (2018). *Management/Stephen Robbins*, Rolf Bergman, Mary Coulter.
- Donder, I. K. (2016). Education Must consist of Character Building, Humanity, and Divine Life as the True Education. *DAFIS 1 Dharma Acarya Faculty International Seminar October 11th 2016*.
- Hidayah, H., Vriyatna, M., & Mak'ris, A. (2021). Teori Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Mumtaz*, 1(1), 44-52.
- Hidayat, Y., Alfiyatun, A., Toyibah, E. H., Nurwahidah, I., & Ilyas, D. (2023). Manajemen Pendidikan Islam. *Syi'ar: Jurnal Ilmu Komunikasi, Penyuluhan Dan Bimbingan Masyarakat Islam*, 6(2), 52-57.
- Hutton, D. M. (2018). Critical Factors Explaining The Leadership Performance Of High-Performing Principals. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 245-265.
- Jannah, F., Irtifa'Fathuddin, T., & Zahra, P. F. A. (2022). Problematika Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar 2022. *Al Yazidiy Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2), 55-65.

- Julaeha, S. (2019). Problematika Kurikulum Dan Pembelajaran Pendidikan Karakter. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7(2), 157.
- Kurniawan, S. (2017). Pengembangan Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 25-36.
- Latif, M. (2018). *Teori Manajemen Pendidikan: Edisi Pertama*. Prenada Media.
- Machali, I. (2018). *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia Edisi 2 (Vol. 2)*. Prenada Media.
- Mustofa, A., & Novianto, V. (2022). Implementasi Ajaran Tri Kaya Parisudha dalam Pendidikan Karakter pada Generasi Metaverse. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 3, 644-649.
- Myers, S. (2011). Superintendent Length of Tenure and Student Achievement. *Administrative Issues Journal*, 1(2), 6.
- Nurdina, H., Martono, T., & Sangka, K. B. (2019). Tantangan Dan Peluang Sekolah Menengah Kejuruan Melalui Pendidikan Kewirausahaan Dalam Menghadapi Era Digital. *Surya Edunomics*, 3(1), 22-34.
- Nurhayati, N., & Rosadi, K. I. (2022). Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 451-464.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education*. Upper Saddle River, NJ: Person Education.
- Pramana, I. B. B. S. A. (2022). Pitutur Luhur Watukaru Sebagai Pedoman Hidup Siswa Perguruan Seruling Dewata. *Joel: Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1169-1182.
- Prastiwi, N. L. P. E. Y., Ningsih, L. K., & Rianita, N. M. (2018). The Application of Strategic Human Resource Practice Based on Tri Kaya Parisudha to Improve The Performance of Village Financial Institution Employees in Buleleng Regency. *International Journal of Social Science and Business*, 2(4), 245-250.
- Primayana, K. H., & Sastrawan, K. B. (2021). Urgensi Manajemen Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Kearifan Lokal Tri Hita Karana Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasional Guru. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar*, 2(2), 163-172.
- Purnomo, I. (2023). Perjuangan Pasraman Formal agar tetap Eksis sebagai Lembaga Pendidikan di Bali. *Jurnal Kajian Bali (Journal Of Bali Studies)*, 13(1), 274-292.
- Ramli, A., Sudadi, S., Siswanto, E., Shobri, M., Nurdiana, D. D., Adnan, M., Nurasiah, S., Nurbaiti, N., Fitriana, F., Rezky, M. P., Dewi, C., Hadikusumo, R. A., Prayogo, D., Nasir, M., & Ardi, N. (2023). *Manajemen pendidikan*. Kuningan: CV. Aina Media Baswara.
- Robinson, V. M. J. (2021). Leadership And Change Management In New Educational Institutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 389-405.
- Rudiarta, I. W., & Pramana, I. B. K. Y. (2021, October). Mengembangkan Pembelajaran Paikem di Pasraman dalam Menyongsong Era Society 5.0. In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana* (pp. 85-96).
- Salas, M. K. (2024). Analisis Kebijakan Dan Dinamika Pendidikan Agama Dan Keagamaan Di Sekolah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 1123-1134.
- Sariani, R. (2020). Peranan Pasraman Dalam Meningkatkan Sradha Dan Bhakti Anak-Anak. *WIDYALAYA: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(2), 201-208.
- Sholihin, E. N. C., Bafadal, I., & Sunandar, A. (2018). Pengelolaan persiapan akreditasi sekolah. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(2), 171-178.

- Sobri, R. (2019). Politik dan Kebijakan: Pendidikan Agama dan Keagamaan di Indonesia (Analisis Kebijakan PP No 55 tahun 2007). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(01), 109-124.
- Suda, I. K. (2017). Pasraman Sebagai Energi Pendidikan Agama Dan Seni Hindu Dalam Dominasi Dan Hegemoni Pendidikan Modern. *SOSHUM: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 7(3), 364-373.
- Suryatniani, I. A. K. (2021). Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Hindu. *Satya Sastraharing: Jurnal Manajemen*, 5(1), 88-99.
- Sutrianti, N. K. (2019). Pengelolaan Pendidikan Keagamaan Hindu di Yayasan Pasraman Gurukula Bangli Provinsi Bali. *Satya Widya: Jurnal Studi Agama*, 2(2), 41-53.
- Syafii, A. (2018). Perluasan dan Pemerataan Akses Kependidikan Daerah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal). *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 4(2), 153-171.
- UNESCO. (2022). *Global Education Monitoring Report: Overcoming Barriers in New School Development*. Paris: UNESCO Publishing.