

KEPEMIMPINAN SEKOLAH DALAM KERANGKA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH: ANALISIS MODEL, TANTANGAN, DAN INTEGRASI NILAI SPIRITUAL (STUDI PERSPEKTIF SEKOLAH BUDDHIS)

Lisniasari¹, Lamirin², Joko Santoso³, Meiliana⁴

^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Agama Buddha (STAB) Bodhi Dharma

*Corresponding Email : lisniasaritgs22@gmail.com

ABSTRAK

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor kritis dalam peningkatan mutu pendidikan. Artikel ini bertujuan menganalisis peran strategis, model relevan, dan tantangan kepemimpinan dalam penguatan MBS, dengan fokus integrasi nilai spiritual di sekolah Buddhis. Menggunakan metode studi kepustakaan kualitatif dengan analisis tematik terhadap literatur terkini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah harus berperan sebagai pemimpin pembelajaran, agen perubahan, dan manajer sumber daya. Keberhasilan MBS memerlukan sinergi model kepemimpinan transformasional (pembangunan visi), instruksional (fokus pembelajaran), dan distributif (kolaborasi). Dalam konteks Buddhis, nilai-nilai spiritual mettā (cinta kasih), karuṇā (welas asih), upekkhā (keseimbangan), dan paññā (kebijaksanaan) dapat diintegrasikan untuk memperkuat fondasi etis dan relasional ketiga model tersebut. Tantangan implementasi meliputi kesenjangan kompetensi kepemimpinan, resistensi guru, keterbatasan sarana, beban administratif, dan partisipasi masyarakat yang rendah. Strategi pemecahannya memerlukan pendekatan holistik yang melampaui solusi teknis, mencakup pengembangan kapasitas berkelanjutan, digitalisasi, penciptaan iklim sekolah suportif, dan kemitraan komunitas yang otentik. Artikel ini menyimpulkan bahwa penguatan MBS pada hakikatnya adalah penguatan kepemimpinan sekolah yang kontekstual, integratif, dan berlandaskan nilai untuk mencapai pendidikan holistik.

Kata kunci: kepemimpinan sekolah, manajemen berbasis sekolah, nilai spiritual Buddhis, kepemimpinan instruksional, penguatan kapasitas

ABSTRACT

The implementation of School-Based Management (SBM) positions principal leadership as a critical factor in improving educational quality. This article aims to analyze the strategic role, relevant models, and leadership challenges in strengthening SBM, with a focus on integrating spiritual values in Buddhist schools. Using a qualitative literature study method with thematic analysis of current literature, the results show that principals must act as learning leaders, change agents, and resource managers. The success of SBM requires the synergy of transformational (vision-building), instructional (learning-focused), and distributive (collaborative) leadership models. In the Buddhist context, the spiritual values of mettā (loving-kindness), karuṇā (compassion), upekkhā (equanimity), and paññā (wisdom) can be integrated to strengthen the ethical and relational foundations of all three models. Implementation challenges include leadership competency gaps, teacher resistance, limited resources, administrative burdens, and low community participation. Strategies to address these challenges require a holistic approach that goes beyond technical solutions to encompass sustainable capacity building, digitalization, the creation of a supportive school climate, and authentic community partnerships. This article concludes that strengthening MBS is essentially

strengthening school leadership that is contextual, integrative, and based on values to achieve holistic education.

Keywords: *school leadership, school-based management, Buddhist spiritual values, instructional leadership, capacity building*

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan yang responsif terhadap perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan tuntutan kompetensi abad ke-21 tetap menjadi agenda prioritas di Indonesia. Sebagai respons terhadap tuntutan tersebut, kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diimplementasikan untuk mendesentralisasikan pengelolaan pendidikan, memberikan kewenangan lebih luas kepada sekolah untuk merancang program sesuai konteks lokal (Williams, 2022; Anwar, 2019). Namun, keberhasilan MBS tidak otomatis terjadi dengan pemberian otonomi tersebut. Bukti penelitian menunjukkan bahwa efektivitas MBS sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan di tingkat sekolah, di mana kepala sekolah memegang peran sentral (Leithwood et al., 2020).

Dalam kerangka MBS, kepala sekolah dituntut untuk bertransformasi dari peran administratif menjadi pemimpin pembelajaran (instructional leader) dan agen perubahan (change agent). Kepemimpinan sekolah diakui sebagai faktor kedua paling berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa setelah kualitas pengajaran (Robinson, 2011; Hartono, 2022). Oleh karena itu, penguatan MBS harus berbanding lurus dengan penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan, mengembangkan guru, dan memastikan kualitas pembelajaran.

Implementasi peran strategis ini tidak lepas dari tantangan kompleks di lapangan, seperti keterbatasan sumber daya, variasi motivasi guru, dan partisipasi masyarakat yang belum optimal (Mustopa et al., 2021; Yuliani, 2020). Tantangan ini memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya andal secara manajerial, tetapi juga memiliki kecakapan interpersonal, komunikasi, serta kemampuan membina nilai dan karakter. Kompleksitas ini semakin menonjol dalam konteks sekolah berbasis agama, seperti sekolah Buddhis, yang memiliki misi ganda: mencapai keunggulan akademik sekaligus membentuk karakter spiritual peserta didik (Setiyati, 2014; Yuliani, 2020). Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang model kepemimpinan seperti apa yang paling relevan dan efektif.

Berbagai model kepemimpinan seperti transformasional, instruksional, dan distributif telah banyak dikaji kaitannya dengan MBS. Namun, integrasi dimensi spiritual kepemimpinan dalam kerangka MBS, khususnya di lingkungan sekolah Buddhis, masih belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Artikel ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis konvergensi berbagai model kepemimpinan untuk memperkuat MBS dan mengkaji bagaimana nilai-nilai spiritual dapat dioperasionalkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, artikel ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Bagaimana konsep dan peran strategis kepemimpinan pendidikan dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)? (2) Model kepemimpinan apa saja yang relevan untuk penguatan MBS, dan bagaimana integrasinya dengan nilai-nilai spiritual dalam konteks sekolah Buddhis? (3) Tantangan

apa saja yang dihadapi kepala sekolah dalam implementasi MBS, serta strategi berbasis bukti apa yang dapat diterapkan untuk mengatasinya?

Tujuan dari penulisan artikel ini adalah: pertama, menganalisis konsep dan mendeskripsikan peran-peran strategis kepemimpinan pendidikan dalam konteks penguatan MBS. Kedua, mengidentifikasi model-model kepemimpinan yang relevan (seperti transformasional, instruksional, dan distributif) serta mengeksplorasi kerangka integrasinya dengan nilai-nilai spiritual untuk memperkuat praktik MBS di sekolah Buddhis. Ketiga, menguraikan tantangan utama dalam implementasi MBS dan merumuskan rekomendasi strategi pemecahannya yang berbasis bukti dan literatur terkini.

Artikel ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, artikel berkontribusi pada pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan, khususnya dengan memperkaya perspektif integratif yang memadukan model kepemimpinan kontemporer dengan dimensi spiritual dalam konteks MBS. Bagi praktisi (khususnya kepala sekolah dan guru), artikel ini dapat menjadi acuan dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan dan merancang strategi mengatasi tantangan implementasi MBS secara lebih efektif dan kontekstual. Selain itu, bagi pengambil kebijakan dan masyarakat, temuan serta rekomendasi dalam artikel dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan pendukung dan program pembinaan yang berkelanjutan untuk memastikan otonomi sekolah benar-benar bermuara pada peningkatan mutu pendidikan yang holistik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan (library research) untuk menganalisis teori, hasil penelitian, dan kebijakan terkait kepemimpinan kepala sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah. Pendekatan ini lazim digunakan untuk mengeksplorasi konsep-konsep pendidikan dan praktik kepemimpinan melalui penelusuran sumber ilmiah yang kredibel (Anwar, 2019; Williams, 2022). Literatur yang dikaji meliputi jurnal SINTA, jurnal internasional, buku akademik, dan laporan penelitian dari tahun 2015–2024 untuk menjaga relevansi dan kekinian data (Rofifah et al., 2023; Tan, 2020).

Seleksi literatur dilakukan dengan mempertimbangkan relevansi terhadap topik, kualitas sumber, serta kontribusinya terhadap pengembangan teori kepemimpinan pendidikan dan MBS. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik (*thematic analysis*), yaitu mengidentifikasi pola-pola temuan berdasarkan tema seperti kepemimpinan transformasional, instruksional, distributif, spiritual, peran kepala sekolah, dan tantangan MBS (Liu, 2023; Hartono, 2022). Dengan demikian, hasil penelitian memiliki dasar ilmiah yang kuat, terstruktur, serta relevan untuk diterapkan dalam konteks pendidikan Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis tematik terhadap literatur menghasilkan temuan deskriptif sebagai berikut:

1. Konsep dan Peran Strategis Kepemimpinan dalam Kerangka MBS

Konsep kepemimpinan pendidikan dalam MBS mengalami transformasi dari administrator menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) dan agen perubahan (*change agent*). Peran strategisnya mencakup: (1) Perencana Visioner yang merumuskan

visi-misi sesuai konteks lokal; (2) Manajer Sumber Daya yang mengoptimalkan anggaran, sarana, dan manusia; (3) Supervisor Instruksional yang memantau dan meningkatkan kualitas pembelajaran; serta (4) Jembatan Komunitas yang membangun kemitraan dengan orang tua dan masyarakat (Leithwood et al., 2020; Hartono, 2022; Anwar, 2019).

2. Model Kepemimpinan Relevan dan Integrasi Nilai Spiritual

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melampaui kepentingan pribadi menuju pencapaian visi kolektif. Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang membangun komitmen melalui komunikasi yang inspiratif, pertimbangan individual, serta stimulasi intelektual yang mendorong inovasi dan berpikir kritis (Benson, 2020; Leithwood et al., 2020). Model ini efektif dalam menciptakan budaya sekolah yang adaptif terhadap perubahan, karena kepala sekolah tidak hanya mengelola transaksi sehari-hari, tetapi juga mentransformasi nilai-nilai, keyakinan, dan kapasitas organisasi.

Dalam konteks MBS, kepemimpinan transformasional menjadi katalisator untuk memanfaatkan otonomi sekolah secara optimal. Kepala sekolah yang transformasional mampu mengartikulasikan visi yang jelas tentang mutu pendidikan yang kontekstual, sehingga seluruh sumber daya dan program dapat diarahkan secara strategis (Leithwood et al., 2020). Lebih lanjut, model ini sinergis dengan nilai spiritual Buddhis, di mana pemimpin yang penuh *mettā* (cinta kasih) dan *paññā* (kebijaksanaan) dapat mentransformasi motivasi ekstrinsik guru menjadi motivasi intrinsik yang berlandaskan nilai pengabdian dan kebajikan, menciptakan komunitas belajar yang lebih autentik dan berkelanjutan.

b. Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional menempatkan perbaikan pengajaran dan pembelajaran sebagai inti dari semua aktivitas kepemimpinan. Pemimpin instruksional secara aktif terlibat dalam mendefinisikan misi pendidikan, mengelola program kurikulum, memantau proses belajar-mengajar, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional guru (Robinson, 2011). Fokusnya yang eksplisit pada peningkatan kapasitas pedagogis guru menjadikan model ini sebagai faktor kunci yang berpengaruh langsung terhadap prestasi akademik siswa (Hartono, 2022).

Implementasi MBS yang berhasil mensyaratkan bahwa otonomi sekolah harus bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas. Di sinilah peran kritis kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional, yang memastikan bahwa kebebasan dalam pengelolaan kurikulum dan sumber daya benar-benar dimanfaatkan untuk mendukung praktik mengajar yang efektif (Robinson, 2011). Pendekatan ini dapat diperkaya dengan nilai spiritual *karuṇā* (welas asih), di mana supervisi dan umpan balik yang diberikan kepada guru dilandasi oleh niat tulus untuk membina dan mendukung, bukan sekadar mengawasi dan menilai, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan keberanian guru untuk berinovasi.

c. Kepemimpinan Distributif

Kepemimpinan distributif menawarkan perspektif bahwa kepemimpinan bukanlah wewenang yang melekat pada satu individu, melainkan praktik yang terdistribusi di antara berbagai aktor sesuai dengan keahlian dan situasi. Model ini menekankan kolaborasi, pembagian tanggung jawab, dan pemberdayaan guru serta staf untuk mengambil peran kepemimpinan dalam bidang-bidang tertentu (Liu, 2023). Dengan demikian, kapasitas kepemimpinan organisasi menjadi lebih luas dan tangguh dalam menghadapi kompleksitas tugas sekolah (Rofifah et al., 2023).

Dalam kerangka MBS yang menuntut kemandirian dan akuntabilitas, kepemimpinan distributif menjadi strategis untuk mengatasi keterbatasan kapasitas seorang kepala sekolah. Dengan mendelegasikan wewenang kepada guru ahli, tim kurikulum, atau komite sekolah, kepala sekolah dapat membangun sistem tata kelola yang lebih partisipatif dan responsif (Liu, 2023). Nilai *upekkhā* (keseimbangan dan keterlepasan) dari ajaran Buddhis sangat relevan di sini, karena mendorong kepala sekolah untuk memiliki kepercayaan dan ketenangan batin dalam membagikan otoritas, serta bijaksana dalam memilih orang yang tepat untuk tanggung jawab yang tepat, tanpa dihalangi oleh rasa takut kehilangan kendali.

d. Kepemimpinan Spiritual (dalam Konteks Buddhis)

Kepemimpinan spiritual dalam konteks Buddhis didefinisikan sebagai praktik kepemimpinan yang dijiwai oleh nilai-nilai inti ajaran Buddha, terutama *mettā* (cinta kasih), *karuṇā* (belas kasih), *upekkhā* (keseimbangan batin), dan *paññā* (kebijaksanaan). Kepemimpinan ini bertujuan untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan pencarian makna dan nilai-nilai luhur bersama, menciptakan komunitas yang kohesif dan bermakna (Setiyati, 2014). Pemimpin spiritual bertindak sebagai penjaga nilai (*value guardian*) yang mengintegrasikan etika dan refleksi dalam proses pengambilan keputusan (Yuliani, 2020).

Di lingkungan sekolah Buddhis, model ini menjadi fondasi yang memperkuat sekaligus melengkapi model-model kepemimpinan lainnya. Integrasi nilai-nilai spiritual ini dalam MBS memanifestasikan diri dalam berbagai aspek, seperti penciptaan iklim sekolah yang penuh penghargaan dan damai (*mettā*), pendekatan penyelesaian konflik yang konstruktif (*karuṇā*), pengambilan keputusan yang adil dan tidak memihak (*upekkhā*), serta perencanaan strategis yang visioner dan mendalam (*paññā*) (Yuliani, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan spiritual tidak hanya mendukung efektivitas manajerial MBS, tetapi juga memastikan bahwa proses pendidikan berjalan selaras dengan misi holistik sekolah untuk membentuk manusia yang cerdas dan berkarakter luhur.

3. Tantangan dan Strategi Implementasi MBS

Identifikasi tantangan dan strategi pemecahannya adalah sebagai berikut:

a. Kesenjangan Kompetensi Kepemimpinan.

Kesenjangan kompetensi kepemimpinan menjadi tantangan mendasar yang menggerus efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Banyak kepala sekolah, meski berpengalaman dalam administrasi, belum terampil dalam aspek-aspek kunci seperti supervisi akademik yang membina (*clinical supervision*), manajemen perubahan yang sistematis, dan pengambilan keputusan berbasis data (Anwar, 2019). Kondisi ini

sering bersumber dari sistem rekrutmen dan pembinaan yang masih lebih menekankan senioritas dan loyalitas, daripada kompetensi kepemimpinan instruksional dan visioner. Akibatnya, ketika diberi otonomi melalui MBS, banyak kepala sekolah mengalami kesulitan dalam menerjemahkan kebebasan tersebut menjadi program peningkatan mutu yang konkret dan terukur, sehingga sekolah hanya menjalankan rutinitas dengan kemasan yang berbeda.

Untuk mengatasi hal ini, diperlukan intervensi sistemik yang berkelanjutan. Strategi pelatihan berjenjang saja tidak cukup jika tidak disertai dengan pendampingan (*mentoring*) intensif oleh praktisi yang kompeten dan sertifikasi kompetensi yang berbasis kinerja nyata (Rofifah et al., 2023). Program pengembangan kapasitas harus fokus pada kompetensi spesifik seperti teknik supervisi kolaboratif, analisis data hasil belajar, dan perencanaan strategis berbasis *evidence*. Selain itu, menciptakan komunitas praktisi (*community of practice*) bagi kepala sekolah dapat menjadi ruang belajar bersama untuk berbagi pengalaman dan solusi atas masalah riil di lapangan, sehingga pembelajaran terjadi secara kontekstual dan aplikatif.

b. Resistensi Guru terhadap Perubahan

Resistensi guru terhadap inovasi dan perubahan kebijakan merupakan fenomena alamiah dalam organisasi, namun dapat menjadi penghambat utama dinamisme MBS. Penolakan ini sering kali muncul akibat ketidakpastian, rasa takut akan bertambahnya beban kerja, kurangnya pemahaman terhadap tujuan perubahan, atau pengalaman buruk dengan inisiatif perubahan sebelumnya yang gagal (Robinson, 2011). Resistensi dapat termanifestasi dalam bentuk kepasifan, penundaan pelaksanaan, atau bahkan penolakan terbuka terhadap program baru seperti kurikulum operasional sekolah atau penerapan teknologi pembelajaran.

Strategi mengatasi resistensi memerlukan pendekatan manusiawi dan psikologis yang mendalam, melampaui sekadar instruksi atau perintah. Pendekatan *coaching* dan dialog reflektif yang dilakukan secara konsisten oleh kepala sekolah dapat membantu guru mengurai kekhawatiran, menemukan makna personal dari perubahan tersebut, dan membangun rasa kepemilikan (*ownership*) (Benson, 2020). Yang lebih krusial adalah menciptakan iklim psikologis yang aman (*psychological safety*), di mana guru merasa bebas untuk menyampaikan keraguan, mencoba metode baru tanpa takut dihukum jika gagal, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang penuh *mettā* (cinta kasih) dan *karuṇā* (welas asih) sangat efektif dalam membangun iklim seperti ini, mengubah resistensi menjadi keterlibatan yang produktif.

c. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Keterbatasan sarana dan prasarana, seperti kurangnya ruang kelas yang memadai, laboratorium yang tidak lengkap, minimnya akses terhadap teknologi informasi, dan koleksi perpustakaan yang terbatas, merupakan kendala nyata yang membelenggu kreativitas implementasi MBS, khususnya di sekolah-sekolah pinggiran dan daerah (Mustopa et al., 2021). Keterbatasan ini tidak hanya mempengaruhi kualitas proses pembelajaran secara langsung, tetapi juga membatasi kemampuan sekolah untuk mengembangkan program-program unggulan yang sesuai dengan visi

dan potensi lokalnya. Seringkali, anggaran operasional sekolah (BOS) hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan paling dasar, sehingga inovasi menjadi sulit terjangkau.

Strategi konvensional yang hanya mengandalkan pada alokasi anggaran pemerintah pusat atau daerah tidak lagi memadai. Kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan yang entrepreneur dan menjalin kemitraan strategis. Kemitraan dengan dunia usaha melalui program Corporate Social Responsibility (CSR), alumni, atau organisasi filantropi dapat menjadi sumber pendanaan dan dukungan material alternatif (Williams, 2022). Selain itu, pengelolaan anggaran yang kreatif dan transparan, seperti mengutamakan belanja yang langsung berdampak pada pembelajaran serta memanfaatkan sumber daya lokal yang murah dan mudah didapat, dapat mengoptimalkan penggunaan dana yang terbatas. Prinsip *paññā* (kebijaksanaan) dan *upekkhā* (keseimbangan) diperlukan untuk menentukan prioritas alokasi sumber daya yang paling berdampak pada peserta didik.

d. Beban Administratif Guru yang Tinggi

Beban administratif guru yang tinggi telah menjadi distraksi serius dari tugas utama mereka, yaitu mengajar dan membimbing siswa. Guru sering kali dibebani oleh tuntutan penyusunan rencana pelajaran yang berlebihan, laporan-laporan yang repetitif, serta administrasi penilaian yang rumit dan manual (Hartono, 2022). Fenomena ini tidak hanya menyebabkan kelelahan (*burnout*) tetapi juga mengurangi waktu dan energi yang seharusnya dapat dialokasikan untuk persiapan mengajar yang berkualitas, refleksi pedagogis, dan interaksi individual dengan siswa.

Strategi pemecahannya memerlukan pendekatan sistemik yang melibatkan evaluasi terhadap seluruh prosedur administrasi di sekolah. Digitalisasi proses administrasi merupakan solusi kunci, misalnya dengan menggunakan sistem informasi manajemen sekolah (SIMS) atau aplikasi sederhana untuk pengolahan nilai, kehadiran, dan pelaporan (Liu, 2023). Namun, teknologi harus disertai dengan penyederhanaan fundamental terhadap prosedur dan format administrasi yang ada, menghilangkan duplikasi, dan memastikan bahwa setiap dokumen yang diminta memiliki nilai guna yang jelas bagi peningkatan pembelajaran. Kepemimpinan distributif dapat diterapkan dengan membentuk tim administrasi khusus atau mendelegasikan tugas-tugas administratif secara merata, sehingga beban tidak hanya bertumpu pada guru kelas.

e. Partisipasi Masyarakat yang Rendah dan Formalistik

Partisipasi masyarakat dan orang tua yang rendah, atau sekadar bersifat seremonial seperti kehadiran dalam pertemuan rutin tanpa kontribusi substantif, merupakan tantangan bagi akuntabilitas dan keberlanjutan MBS (Yuliani, 2020). Rendahnya partisipasi ini sering disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kesenjangan komunikasi, persepsi bahwa pendidikan adalah tanggung jawab penuh sekolah, keterbatasan waktu dan pengetahuan orang tua, serta pengalaman kurang menyenangkan dalam berinteraksi dengan institusi sekolah di masa lalu.

Mengatasi tantangan ini membutuhkan upaya proaktif dan inovatif dari kepala sekolah untuk membangun kemitraan yang otentik. Strategi dasarnya adalah membangun komunikasi yang transparan, proaktif, dan dua arah. Sekolah perlu secara rutin dan terbuka membagikan informasi tentang prestasi, tantangan, rencana, dan

penggunaan anggaran kepada masyarakat (Mustopa et al., 2021). Lebih dari itu, menciptakan forum partisipatif yang bermakna sangat penting, misalnya melalui kelompok fokus (*focus group discussion*) untuk menyusun program sekolah, kelas parenting yang aplikatif, atau kegiatan sukarela yang melibatkan keahlian orang tua. Pendekatan yang dilandasi *mettā* (cinta kasih) akan membantu sekolah membangun hubungan yang tulus dengan orang tua sebagai mitra, bukan sekadar objek, sehingga partisipasi muncul dari rasa memiliki bersama terhadap pendidikan anak-anak mereka.

PEMBAHASAN

1. Dinamika Kuasa dalam Kepemimpinan MBS: Antara Otonomi dan Kontrol

Temuan menunjukkan bahwa MBS mentransfer tanggung jawab, namun mengapa banyak kepala sekolah gagal menjadi agen perubahan sejati? Analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah sering terjebak dalam "dilema otonomi". Di satu sisi, mereka diberi kewenangan, tetapi di sisi lain, mereka tetap dibebani oleh regulasi pusat yang kaku (misalnya, standar nasional dan sistem pelaporan) (Williams, 2022). Ini menciptakan kepemimpinan yang reaktif, bukan proaktif. Oleh karena itu, kapasitas yang dibutuhkan bukan hanya manajerial, tetapi juga kapasitas politis untuk melakukan negosiasi dan advokasi kebijakan yang mendukung konteks lokal. Peran sebagai change agent (Leithwood et al., 2020) dalam realitas ini berarti menjadi boundary spanner (penjembatanan batas) yang cerdas mengelola tuntutan dari atas dan bawah.

2. Integrasi Model Kepemimpinan: Dari Kompetisi Menuju Sinergi Kontekstual

Berbagai model kepemimpinan sering dibahas secara terpisah. Pembahasan ini menekankan bagaimana keempat model harus disinergikan. Kepemimpinan transformasional menyediakan "jiwa" dan visi, tetapi tanpa kepemimpinan instruksional yang menjadi "otot" pelaksanaan di kelas, visi itu akan hampa. Tanpa kepemimpinan distributif sebagai "kerangka" kolaborasi, beban hanya ada di pundak kepala sekolah (Liu, 2023). Di sekolah Buddhis, kepemimpinan spiritual berfungsi sebagai "nilai dasar" yang meresapi ketiga model tersebut. Misalnya, supervisi instruksional (model instruksional) dapat dilakukan dengan pendekatan penuh karuṇā (welas asih), sehingga umpan balik diterima sebagai pembinaan, bukan penghakiman. Mengapa integrasi ini krusial? Karena MBS adalah sistem kompleks; ketergantungan pada satu model akan menciptakan kerapuhan organisasi.

3. Melacak Akar Penyebab Tantangan: Melampaui Solusi Teknokratis

Temuan tantangan dan solusi cenderung bersifat teknis-manajerial. Pembahasan kritis mempertanyakan mengapa tantangan seperti resistensi guru dan partisipasi rendah terus berulang? Akar masalahnya mungkin lebih dalam: budaya dan sistem. Resistensi guru (Robinson, 2011) sering berakar pada budaya kerja yang birokratis dan sistem evaluasi yang menakutkan, bukan memberdayakan. Partisipasi masyarakat yang rendah (Yuliani, 2020) bisa jadi cerminan ketimpangan sosial dan persepsi masyarakat yang masih memandang sekolah sebagai "black box" otoritas. Oleh karena itu, strategi seperti coaching atau forum orang tua akan bersifat semu jika tidak dibarengi upaya transformasi budaya

sekolah menjadi lebih inklusif dan sistem yang lebih adil. Di sinilah nilai spiritual Buddhis seperti *pañña* (kebijaksanaan) dapat membantu kepala sekolah menganalisis akar masalah secara lebih holistik, bukan sekadar mengobati gejala.

4. Spiritualitas sebagai Fondasi Praktis, Bukan Sekadar Ornamen

Integrasi nilai spiritual Buddhis sering kali hanya dilihat sebagai aktivitas ritual. Pembahasan ini menawarkan perspektif bagaimana nilai-nilai tersebut dapat menjadi kerangka kerja operasional. Contohnya:

- *Upekkhā* (keseimbangan): Diterjemahkan dalam pengambilan keputusan alokasi sumber daya yang adil, tidak memihak pada kelompok tertentu.
- *Pañña* (kebijaksanaan): Dimanifestasikan dalam kemampuan menganalisis data pembelajaran untuk menemukan akar masalah, bukan sekadar reaksi terhadap nilai ujian.

Dengan demikian, spiritualitas menjadi landasan epistemologis dan etis bagi semua tindakan kepemimpinan. Ini menjawab mengapa pendekatan ini unik dan memperkuat MBS: karena ia membangun *trust* (kepercayaan) dan *ethical resilience* (ketahanan etis) dalam organisasi sekolah (Tan, 2020), yang merupakan modal sosial terpenting untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan.

Keberhasilan MBS bergantung pada kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan berbagai pendekatan secara kontekstual. Hasil studi menunjukkan "apa" yang dibutuhkan (kompetensi, model, strategi). Pembahasan kritis mengungkap "mengapa" implementasi sering tersendat (karena dinamika kuasa dan akar masalah sistemik) dan "bagaimana" melampauinya (dengan sinergi model dan operasionalisasi nilai sebagai fondasi praktis). Bagi sekolah Buddhis, integrasi nilai spiritual menawarkan jalan untuk membangun kepemimpinan pendidikan yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga transformatif secara manusiawi dan berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan variabel kritis yang menentukan keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Konsep kepemimpinan dalam MBS telah bergeser dari pola administrasi sentralistik menuju peran yang lebih kompleks, yakni sebagai pemimpin pembelajaran, agen perubahan, dan fasilitator pemberdayaan. Keberhasilan MBS sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk mengintegrasikan secara sinergis berbagai model kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional membangun visi dan motivasi, kepemimpinan instruksional memastikan fokus pada kualitas pembelajaran, sementara kepemimpinan distributif memperkuat kolaborasi dan kapasitas kolektif sekolah. Dalam konteks sekolah Buddhis, integrasi nilai-nilai spiritual (*mettā*, *karuṇā*, *upekkhā*, *pañña*) ke dalam ketiga model tersebut menawarkan fondasi etis dan relasional yang khas, menciptakan lingkungan belajar yang tidak hanya cerdas secara akademik tetapi juga berkarakter dan harmonis.

Implementasi MBS dihadapkan pada tantangan multidimensi, mulai dari kesenjangan kompetensi kepala sekolah, resistensi guru, keterbatasan sumber daya, beban

administratif, hingga partisipasi masyarakat yang rendah. Strategi pemecahannya memerlukan pendekatan yang tidak hanya teknis-manajerial, tetapi juga transformatif-kultural. Hal ini mencakup pengembangan kapasitas kepemimpinan yang berkelanjutan, digitalisasi administrasi, penciptaan iklim sekolah yang suportif melalui komunikasi inspiratif, serta pembangunan kemitraan yang otentik dengan komunitas.

Secara keseluruhan, penguatan MBS pada dasarnya adalah penguatan kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah yang sukses adalah yang mampu bertindak secara kontekstual, menggabungkan kecakapan manajerial dengan kecerdasan emosional-spiritual, serta memanfaatkan otonomi untuk mendorong inovasi yang berpusat pada peningkatan kualitas belajar siswa dan pengembangan profesional seluruh warga sekolah.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, diajukan beberapa saran kepada berbagai pemangku kepentingan:

1. Bagi Kepala Sekolah dan Calon Kepala Sekolah

Mengembangkan kapasitas kepemimpinan secara holistik dengan tidak hanya menguasai aspek manajerial, tetapi juga secara aktif mempraktikkan kepemimpinan instruksional (melalui supervisi akademik yang membina) dan kepemimpinan distributif (dengan mendelegasikan wewenang dan membangun tim). Secara sengaja mengintegrasikan nilai-nilai positif, termasuk nilai spiritual yang relevan dengan konteks sekolah, ke dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi, dan pembinaan budaya sekolah untuk membangun *trust* dan keberlanjutan. Menerapkan strategi kolaboratif untuk mengatasi tantangan sumber daya, seperti membangun jejaring dengan dunia usaha/industri dan melibatkan masyarakat dalam perencanaan partisipatif.

2. Bagi Pemerintah (Kementerian Pendidikan dan Dinas Pendidikan)

Merancang program pengembangan kepemimpinan sekolah (*leadership development*) yang berjenjang, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan riil di lapangan, dengan menekankan pada *coaching* dan *mentoring*, bukan sekadar pelatihan teoritis. Menyederhanakan regulasi dan sistem pelaporan yang memberatkan sekolah, serta mendorong digitalisasi untuk mengurangi beban administratif guru dan kepala sekolah. Memberikan insentif dan dukungan kebijakan yang memadai bagi sekolah, terutama di daerah terpencil, untuk menjalankan otonominya secara kreatif, termasuk dalam pengelolaan anggaran dan pengembangan kurikulum operasional.

3. Bagi Lembaga Pendidikan dan Peneliti

Mengembangkan kurikulum pendidikan calon kepala sekolah yang lebih kuat pada aspek kepemimpinan instruksional, manajemen perubahan, dan etika kepemimpinan, termasuk perspektif kepemimpinan spiritual yang kontekstual. Melakukan penelitian lanjutan yang bersifat *action research* atau studi etnografi untuk menggali lebih dalam praktik kepemimpinan efektif di berbagai konteks (sekolah negeri, swasta, agama, pedesaan, perkotaan) serta dampak integrasi nilai-nilai lokal/spiritual terhadap efektivitas MBS dan iklim sekolah. Membangun forum diseminasi dan pertukaran praktik baik (*best practices*) antar kepala sekolah untuk mempercepat pembelajaran kolektif dan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. (2019). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Kencana.
- Benson, A. (2020). Transformational leadership and teacher motivation in school reform. *Journal of Educational Leadership Studies*, 12(3), 45–59.
- Deal, T., & Peterson, K. (2016). *Shaping School Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartono, R. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan mutu pembelajaran. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(2), 112–128.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2020). *How School Leadership Influences Student Learning*. New York: Springer.
- Liu, Y. (2023). Distributed leadership and collaborative school culture: A systematic review. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 78–95.
- Mustopa, A., Wulandari, S., & Hidayat, R. (2021). Tantangan implementasi MBS di sekolah Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 22–33.
- Prasetyo, B. (2024). Digitalisasi manajemen sekolah dalam meningkatkan efektivitas administrasi guru. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 18(1), 51–63.
- Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rofifah, N., Lestari, D., & Sugiarto, A. (2023). School leadership practices and teacher professionalism in the digital era. *Journal of Educational Research and Review*, 9(2), 89–104.
- Setiyati, S. (2014). Nilai-nilai Buddhis dalam kepemimpinan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Agama Buddha*, 5(1), 33–42.
- Tan, H. (2020). Spiritual leadership in Buddhist-based schools. *Journal of Religious Education*, 48(2), 77–93.
- Williams, P. (2022). School-based management and governance in decentralized education systems. *International Education Policy Review*, 14(3), 120–139.
- Yuliani, M. (2020). Peran masyarakat dalam pengembangan sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, 7(2), 150–160.
- Anas, M. (2019). Supervisi akademik dan kinerja guru: Pendekatan kepemimpinan instruksional. *Jurnal Kependidikan*, 13(3), 211–224.
- Kim, D. (2021). Teacher resistance to educational change: Causes and leadership solutions. *Asia Pacific Journal of Education*, 41(4), 553–569.
- Suyanto, S., & Joko, W. (2020). Otonomi sekolah dan kualitas pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 14(2), 44–59.
- Mulyasa, E. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahardjo, S. (2023). Penguatan budaya sekolah melalui kepemimpinan kolaboratif. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(1), 88–101.
- Hasibuan, F. (2021). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 5(2), 134–145.