

KEBERLANJUTAN UTAMA WIDYALAYA DI BALI



I Made Bagus Andi Purnomo^{1✉}, I Nyoman Ariyoga²

Pascasarjana, Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Indonesia ⁽¹⁾

Penerangan Agama Hindu, Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Indonesia ⁽²⁾

Abstrak

Widyalyaya sebagai lembaga pendidikan formal keagamaan Hindu memiliki peran strategis dalam pembangunan sumber daya manusia Hindu di Indonesia. Meskipun telah memperoleh pengakuan regulatif dan dukungan kebijakan dari pemerintah pusat, keberlanjutan Widyalyaya jenjang Utama di Provinsi Bali masih menghadapi berbagai persoalan pada level implementasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis keberlanjutan Widyalyaya ditinjau dari fungsi manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC), serta mengidentifikasi faktor struktural, manajerial, dan kultural yang mempengaruhinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif naratif melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidaksinkronan kebijakan pusat dan daerah, lemahnya perencanaan strategis di tingkat lembaga, keterbatasan sumber daya manusia, serta pengawasan yang masih bersifat administratif. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan tata kelola dan perencanaan strategis guna menjamin keberlanjutan Widyalyaya secara berkelanjutan dan profesional.

Kata Kunci: Keberlanjutan, Widyalyaya, Manajemen Pendidikan

Abstract

Widyalyaya, as a formal Hindu religious education institution, plays a strategic role in the development of Hindu human resources in Indonesia. Although it has received regulatory recognition and policy support from the central government, the sustainability of Upper-Level Widyalyaya in Bali Province still faces various challenges at the level of implementation. This study aims to analyze the sustainability of Widyalyaya from the perspective of educational management functions, including planning, organizing, actuating, and controlling (POAC), as well as to identify structural, managerial, and cultural factors influencing its sustainability. This research employs a qualitative approach with a descriptive-narrative method through in-depth interviews, observation, and documentation studies. The findings reveal inconsistencies between central and regional policies, weak strategic planning at the institutional level, limitations in human resources, and supervision that remains largely administrative in nature. These findings underscore the need to strengthen governance and strategic planning to ensure the sustainable and professional development of Widyalyaya.

Keywords: Sustainability, Widyalyaya, Educational Management

Copyright (c) 2025

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

✉ Corresponding author: I Made Bagus Andi Purnomo

Email Address : bagusandipurnomo@gmail.com

Received 21 August 2025, Accepted 7 September 2025, Published 23 September 2025

DOI: <https://doi.org/10.55115/purwadita.v9i2.1431>

Publisher: Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja



PENDAHULUAN

Keberadaan widyalaya sebagai lembaga pendidikan formal keagamaan Hindu di Indonesia merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional yang memiliki mandat strategis dalam membangun sumber daya manusia Hindu yang berkarakter, berpengetahuan, dan berdaya saing (Purnomo, 2023; Suda, 2017; Sutrianti, 2019). Widyalyaya diharapkan mampu mengisi celah pendalaman karakter peserta didik. Tidak hanya mengejar intelektualitas, tetapi juga menyeimbangkan antara pengetahuan dan karakter ((Ekayanti & Yasini, 2024; Kiriana, 2021; Winanti, 2021; Yoga Segara, 2016). Secara regulatif, widyalaya telah memperoleh pengakuan negara melalui berbagai kebijakan Kementerian Agama, khususnya di bawah Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Hindu (Ditjen Bimas Hindu). Namun, pengakuan regulatif tersebut belum sepenuhnya berbanding lurus dengan keberlanjutan kelembagaan Widyalyaya di tingkat implementasi, terutama pada jenjang Utama Widyalyaya (setara SMA/SMK), sebagaimana terlihat pada konteks Provinsi Bali.

Hasil studi awal menunjukkan adanya paradoks kebijakan dalam pengelolaan widyalaya. Terlebih, pengelolaan dan manajemen pendidikan memiliki peranan penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan itu sendiri (Abidin & Laskar, 2020; Faruk, 2014). Di satu sisi, Ditjen Bimas Hindu melalui Rencana Strategis (Renstra) 2020–2024 secara eksplisit menempatkan pendidikan keagamaan Hindu sebagai program prioritas nasional. Hal ini tercermin dari alokasi anggaran rutin, program peningkatan kapasitas pendidik, bantuan sarana prasarana, serta penguatan regulasi melalui PMA Nomor 2 Tahun 2024. Pernyataan para pejabat Ditjen Bimas Hindu menguatkan bahwa Widyalyaya secara normatif telah “terkunci” dalam perencanaan anggaran negara, terutama melalui skema BOS, BOP, dan bantuan sarana prasarana pendidikan.

Namun, pada level implementasi di daerah, khususnya terkait kebijakan dan tata kelola pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bali dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, keberlanjutan widyalaya justru menunjukkan gejala yang problematis. Fakta empiris memperlihatkan bahwa widyalaya, termasuk widyalaya jenjang utama, tidak secara eksplisit tercantum dalam dokumen Renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali. Padahal, Bali merupakan provinsi dengan jumlah Widyalyaya terbanyak di Indonesia, yakni lebih dari 60 lembaga dari berbagai jenjang, dengan enam di antaranya merupakan Utama Widyalyaya. Ketidadaan widyalaya dalam dokumen perencanaan strategis daerah ini menimbulkan pertanyaan mendasar terkait konsistensi kebijakan, sinkronisasi perencanaan pusat–daerah, serta posisi widyalaya dalam prioritas pembangunan pendidikan keagamaan. Permasalahan tersebut semakin kompleks ketika ditinjau pada level satuan pendidikan. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar Utama Widyalyaya di Bali belum memiliki dokumen perencanaan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang yang jelas. Fokus pengelolaan lembaga masih berfokus pada aspek operasional harian, seperti pemenuhan jumlah peserta didik, keberlangsungan pembayaran honor guru, serta pemenuhan persyaratan administratif perizinan. Kondisi ini menyebabkan fungsi perencanaan strategis belum berjalan optimal dan berdampak pada lemahnya pengorganisasian, pelaksanaan program pendidikan, hingga pengawasan kelembagaan. Dalam aspek pengorganisasian, keterbatasan sumber daya manusia menjadi persoalan utama. Banyak guru dan tenaga kependidikan harus merangkap berbagai tugas, tidak seluruhnya memiliki latar belakang pendidikan Hindu yang memadai, serta menghadapi tingkat kesejahteraan yang relatif rendah. Hal ini berimplikasi pada rendahnya stabilitas SDM dan lemahnya pelaksanaan prinsip *the right man in the right place*. Pengorganisasian stakeholder memang telah diupayakan melalui pelibatan yayasan, komite sekolah, masyarakat adat, dan tokoh agama, namun kolaborasi tersebut masih bersifat informal dan belum terintegrasi dalam kerangka manajemen kelembagaan yang sistematis.

Dari sisi pelaksanaan pendidikan, Utama Widyalyaya di Bali menunjukkan upaya adaptif dalam menjalankan proses belajar-mengajar yang memadukan kurikulum nasional dengan nilai-nilai Hindu serta kearifan lokal berbasis Tri Hita Karana (THK). Pembelajaran diarahkan tidak hanya pada pencapaian akademik, tetapi juga pembentukan karakter, spiritualitas, dan

budaya. Meski demikian, keterbatasan sarana prasarana, belum meratanya sertifikasi guru, serta minimnya inovasi program berbasis lingkungan (palemahan) menunjukkan bahwa implementasi nilai keberlanjutan belum sepenuhnya terwujud secara komprehensif. Pada aspek pengawasan, meskipun mekanisme controlling telah dijalankan oleh Ditjen Bimas Hindu, Kemenag daerah, dan yayasan, pengawasan masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya berfungsi sebagai pendampingan strategis. Ketiadaan rencana strategis yang jelas di tingkat Widyalyaya menyebabkan pengawasan sulit mengukur capaian mutu dan keberlanjutan lembaga secara objektif. Selain itu, lemahnya tindak lanjut hasil pengawasan memperlihatkan bahwa fungsi controlling belum terintegrasi secara utuh dalam siklus manajemen pendidikan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pasraman atau pendidikan keagamaan Hindu dari aspek kurikulum, nilai budaya, dan peran pendidikan karakter. Namun, kajian yang secara khusus menelaah keberlanjutan Widyalyaya melalui perspektif manajemen pendidikan (POAC) secara utuh, lintas level kebijakan—mulai dari pusat, daerah, hingga satuan pendidikan—masih relatif terbatas. Inilah celah penelitian (research gap) yang menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini, khususnya dengan fokus pada Widyalyaya jenjang Utama di Provinsi Bali sebagai wilayah dengan konsentrasi lembaga tertinggi dan dinamika kebijakan yang kompleks. Berdasarkan kesenjangan antara kebijakan normatif, praktik kelembagaan, dan temuan empiris di lapangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab persoalan mendasar mengenai bagaimana keberlanjutan Widyalyaya dikelola dan dijalankan dalam kerangka manajemen pendidikan. Berdasarkan *gap* analisis tersebut, tujuan penelitian ini adalah; 1) menganalisis proses keberlanjutan Widyalyaya jenjang Utama di Provinsi Bali ditinjau dari fungsi manajemen pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC). 2) mengidentifikasi faktor-faktor struktural, manajerial, dan kultural yang mempengaruhi keberlanjutan Widyalyaya pada level kebijakan pusat, daerah, dan satuan pendidikan. 3) Merumuskan implikasi dan rekomendasi strategis bagi penguatan tata kelola dan keberlanjutan Widyalyaya sebagai lembaga pendidikan formal keagamaan Hindu di Indonesia.

METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif naratif, yang dipilih karena mampu menggambarkan secara mendalam realitas, proses, dan makna fenomena yang diteliti berdasarkan fakta lapangan serta pengalaman subjek penelitian. Rancangan ini digunakan untuk mengungkap kondisi aktual, dinamika, dan permasalahan yang terjadi, sekaligus menarasikan temuan secara runtut dan kontekstual tanpa melakukan manipulasi variabel. Penelitian dilaksanakan pada lokasi yang relevan dengan fokus kajian, dengan durasi penelitian disesuaikan dengan kebutuhan penggalan data hingga mencapai titik kejenuhan (data saturation) yakni pada widyalyaya jenjang utama di Provinsi Bali. Sasaran penelitian meliputi subjek dan informan yang dipilih secara *purposive*, yakni pihak-pihak yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap permasalahan yang diteliti mulai dari birokrat pada kementerian agama, pengelola dan guru widyalyaya. Karakteristik partisipan ditentukan berdasarkan kriteria tertentu, seperti peran, lama keterlibatan, serta relevansi dengan konteks penelitian, sehingga data yang diperoleh bersifat kaya, mendalam, dan autentik. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama, yang secara langsung hadir di lapangan untuk melakukan pengamatan, interaksi, serta penafsiran terhadap data yang diperoleh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi (Miles et al., 2014; Sugiyono, 2017). Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan fokus masalah dan hasil studi awal, lembar observasi yang memuat aspek-aspek penting yang diamati, serta format dokumentasi untuk mengumpulkan data tertulis, visual, dan arsip pendukung. Instrumen yang digunakan telah melalui proses validasi isi (*content validity*) dengan meminta masukan dari ahli atau rekan sejawat untuk memastikan kesesuaian, kejelasan, dan ketepatan indikator terhadap tujuan penelitian. Analisis data

dilakukan secara kualitatif dengan mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang terkumpul diseleksi, dikodekan, dan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama, kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang terstruktur. Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, serta diskusi sejawat, guna memastikan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

2.1 Proses Keberlanjutan dalam Perencanaan

2.1.1 Keberlanjutan Perencanaan pada Ditjen Bimas Hindu

Perencanaan pendidikan untuk keberlanjutan merupakan sebuah pendekatan strategis dan holistik yang bertujuan mengintegrasikan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan ke dalam seluruh ekosistem pendidikan (Rambe et al, 2024; Sujarwo, 2024; Yahya, 2015). Ini bukan sekadar menambahkan mata pelajaran atau topik tentang lingkungan, melainkan sebuah transformasi fundamental yang mencakup kurikulum, pedagogi, operasional institusi, dan keterlibatan komunitas. Tujuannya adalah untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang diperlukan untuk menjadi agen perubahan yang dapat berkontribusi dalam menangani krisis global seperti perubahan iklim, hilangnya keanekaragaman hayati, ketidaksetaraan sosial, dan ketidakadilan ekonomi. Perencanaan pendidikan berperan sebagai katalisator utama untuk mencapai masa depan yang lebih tangguh dan berkelanjutan bagi semua makhluk.

Pada tingkat praktis, perencanaan ini harus diterjemahkan ke dalam elemen-elemen konkret. Pertama, kurikulum perlu dirancang ulang untuk memasukkan pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan (ESD) secara lintas disiplin, dari sains dan matematika hingga seni dan humaniora, menekankan pada pemikiran sistem dan kewarganegaraan global. Kedua, pendekatan pedagogis harus bergeser dari metode ceramah tradisional ke pembelajaran partisipatif, berbasis proyek, dan eksperiensial yang mendorong pemecahan masalah kompleks dan kritis terhadap norma-norma yang ada. Ketiga, operasional dan tata kelola institusi pendidikan harus menjadi contoh praktik berkelanjutan, seperti pengelolaan energi dan air yang efisien, pengurangan limbah, pengadaan barang yang beretika, serta penciptaan ruang hijau yang mendukung pembelajaran dan kesejahteraan. Akhirnya, keberhasilan perencanaan pendidikan untuk keberlanjutan sangat bergantung pada keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dan komitmen jangka panjang. Guru dan tenaga kependidikan memerlukan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk menguasai konsep dan metode baru (Purba et al, 2024; Wahyuni & Haryanti, 2024). Kemitraan dengan orang tua, komunitas lokal, bisnis, dan LSM juga penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang autentik dan relevan. Selain itu, perencanaan harus didukung oleh kebijakan yang kuat di tingkat nasional dan lokal, serta alokasi sumber daya yang memadai. Dengan merencanakan dan menerapkan pendidikan keberlanjutan secara sistematis, kita tidak hanya mempersiapkan generasi mendatang untuk menghadapi tantangan dunia tetapi juga secara aktif membentuk masa depan yang lebih adil dan berkelanjutan untuk ditinggali.

Perencanaan Widyalya pada Ditjen Bimas Hindu tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Dirjen Bimas Hindu tahun 2020-2024 terkait dengan pengelolaan pendidikan agama dan keagamaan berpijak pada kondisi umum pencapaian rencana strategis periode 2015-2019 pada program bimbingan masyarakat Hindu dapat dijelaskan melalui visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Secara aplikatif, visi, misi, dan tujuan Dirjen Bimas Hindu merupakan turunan dari visi, misi, dan tujuan Kementerian Agama RI pada 2015-2019. Terkait dengan visi misi yang telah dituangkan dalam rencana strategis Dirjen Bimas Hindu tersebut sudah sangat jelas bahwa perencanaan mengamanatkan peningkatan kualitas pengelolaan dan pelayanan pendidikan agama dan keagamaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Dirjen Bimas Hindu memiliki kepentingan sangat substaktif terhadap pengembangan pasraman formal

sebagai salah satu pokok program dari pendidikan keagamaan dalam payung hukum PMA 2/2024.

Perencanaan Widyalyaya yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Hindu (Ditjen Bimas Hindu) merupakan strategi sistematis untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan Hindu berjalan sesuai arah kebijakan nasional dan kebutuhan umat Hindu di Indonesia. Perencanaan ini mencakup penataan kelembagaan, pengembangan kurikulum berbasis nilai-nilai Hindu, peningkatan kualitas tenaga pendidik, penyediaan sarana prasarana, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran. Dalam kerangka kebijakan, Ditjen Bimas Hindu berorientasi pada misi Kementerian Agama untuk meningkatkan mutu pendidikan agama sekaligus memperkuat identitas keagamaan yang moderat, inklusif, dan relevan dengan tantangan zaman. Widyalyaya diposisikan sebagai pusat pendidikan formal keagamaan Hindu yang berperan menyiapkan generasi berkarakter dharmika, berpengetahuan luas, dan memiliki kompetensi hidup sesuai perkembangan sosial- budaya dan teknologi.

Direktur Pendidikan Ditjen Bimas Hindu 2020-2024, Trimo menyatakan bahwa Ditjen sebagai *leading sector* dalam hal peningkatan kualitas pendidikan umum bercirikan agama Hindu dan pendidikan keagamaan dalam bentuk pasraman memang menargetkan pasraman berkembang bukan hanya dari segi kualitas semata, melainkan juga segi kuantitas. Pernyataan itu disampaikan dalam rapat dengan tim ahli terkait pengembangan pendidikan Hindu (terlihat pada gambar 6.1). Oleh karenanya, setiap perencanaan anggaran setiap tahunnya, pasraman formal pasti selalu mendapatkan kucuran anggaran, baik berupa kegiatan-kegiatan lokakarya/workshop, pelatihan untuk guru dan tenaga kependidikan, pengembangan sarana dan prasarana, maupun bantuan operasional pendidikan (BOP), bantuan operasional sekolah (BOS), dan Bantuan Sarana dan Prasarana (Sarpras) pendidikan.

...setiap perencanaan kegiatan pendidikan memang untuk anggaran Widyalyaya itu sudah terkunci setiap tahunnya untuk BOS dan bantuan Sarpras lain sebagainya. Terlebih pendidikan merupakan prioritas pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), yakni sekitar 20 persen. (wawancara pada 2 Juli 2025)

Pernyataan wawancara dengan Direktur Pendidikan Hindu juga dikuatkan dengan paparan dari Kasubdit Pendidikan Dasar terkait dengan penganggaran pada Widyalyaya. Adapun petikan wawancara sebagai berikut.

...anggaran Widyalyaya yang notabene adalah setara dengan sekolah umum merupakan program prioritas negara di bidang pendidikan yang terkait dengan wajib belajar sembilan tahun. Itu kan sudah jadi program yang harus ada dan berjalan. Regulasi harus dipahami juga sampai tingkat kanwil/pembimas hingga tingkat departemen agama kabupaten/penyelenggara. Saya pertegas bahwa jangan sampai kanwil/depag melalaikan keberadaan widyalyaya dalam hal perencanaan anggaran setiap tahunnya (wawancara pada 3 September 2025)

Pernyataan lain disampaikan oleh Kepala Bagian Umum Pendidikan Ditjen Bimas Hindu, Made Hera yang menyatakan bahwa Widyalyaya tetap mendapatkan prioritas dalam hal penganggaran dan perencanaan pada mata anggaran pendidikan dasar, namun, mengenai Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) ranah penganggarnya dilaksanakan pada kantor wilayah provinsi/kabupaten dan atau pembinas/penyelenggara. Adapun petikan wawancara lengkap sebagai berikut.

...kalau di Direktorat kami lebih banyak merencanakan dalam bentuk bantuan kegiatan dan pembangunan gedung dan atau sarana prasarana. Hal itu pun harus melihat anggaran dulu karena keterbatasan. Jadi, tidak bisa kami membantu semua pasraman formal. Terlebih, aturan hibah bahwa hanya bisa diberikan setiap dua tahun sekali saja (wawancara 3 September 2025)

Salah satu akademisi Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Ketut Suparya, S.Pd.,M.Pd. yang juga asesor pada Badan Akreditasi Nasional berpendapat bahwa direktorat harusnya serius mengenai keberadaan Widyalyaya dalam hal perencanaan dan

pendampingan, terlebih lagi, target direktorat adalah minimal semua widyalaya berkembang dan tumbuh. Adapun petikan wawancara lengkap sebagai berikut.

...saya amati pada tingkat PAUD sampai SMA/SMK memang masih banyak yang belum terakreditasi. Kami mendorong sebenarnya agar bagaimana widyalaya bisa diakreditasi sesuai dengan renstra dari Ditjen Bimas Hindu. Akreditasi itu masalah penting. Bukan semata-mata hanya pelengkap, tetapi sebuah prasyarat utama bagaimana lembaga tersebut memiliki standar dan kualitas (wawancara pada 4 Juli 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa perencanaan Widyalaya oleh Ditjen Bimas Hindu telah mencerminkan penerapan manajemen pendidikan yang relatif komprehensif dalam kerangka POAC. Pada aspek perencanaan (*planning*), Widyalaya diposisikan sebagai prioritas nasional melalui penetapan kebijakan strategis, penguncian anggaran tahunan, serta perencanaan pengembangan kelembagaan, kurikulum berbasis nilai Hindu, peningkatan kualitas SDM, dan pemenuhan sarana prasarana. Aspek pengorganisasian (*organizing*) terlihat dari pembagian peran dan kewenangan antara Ditjen Bimas Hindu di tingkat pusat dengan kantor wilayah dan penyelenggara di daerah dalam pengelolaan BOS, BOP, dan bantuan lainnya. Selanjutnya, pelaksanaan (*actuating*) diwujudkan melalui penyaluran anggaran, pelaksanaan pelatihan dan lokakarya, serta pembangunan dan pengembangan sarana prasarana Widyalaya, meskipun masih dihadapkan pada keterbatasan anggaran dan regulasi hibah. Adapun pada aspek pengawasan (*controlling*), upaya peningkatan mutu dilakukan melalui dorongan akreditasi dan penekanan pada pemenuhan standar nasional pendidikan, namun hasil wawancara juga mengindikasikan perlunya penguatan pendampingan dan monitoring agar seluruh Widyalaya dapat berkembang secara merata dan berkelanjutan sesuai arah kebijakan nasional.

2.1.2 Keberlanjutan Perencanaan pada Kanwil Kemenag/Kemenag Kabupaten

Renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali ini telah mengacu pada empat pilar Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) ke-4 tahun 2020-2024, yang mana keempat pilar tersebut diterjemahkan ke dalam tujuh agenda pembangunan prioritas nasional mulai dari program prioritas, kegiatan prioritas, dan proyek prioritas. Renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali tahun 2020-2024 menjadi rujukan utama dalam penyusunan Renstra serta acuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi seluruh satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bali. Renstra Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali ini diharapkan dapat mendukung pencapaian program pemerintah pada sektor pembangunan bidang agama dan pendidikan tahun 2024.

Namun, merupakan pada ranah pendidikan Hindu, belum secara dalam dan detail terkait perencanaan dan alokasi untuk widyalaya atau bisa dikatakan (widyalaya) tidak masuk fokus utama dalam rencana strategis Kantor Kementerian Agama Provinsi Bali sesuai dengan fakta dan data lapangan. Hal tersebut tentu memberikan ruang munculnya berbagai analisa dan hipotesa mengenai alasan mengapa Kanwil tidak memasukkan widyalaya dan (bahkan) pasraman baik formal dan non formal dalam hal rencana strategisnya.

Ketiadaan aspek perencanaan yang strategis pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali menjadi satu pertanda bahwa widyalaya belum menjadi prioritas program dan pengembangan kelembagaan. Padahal, ketika menjadi prioritas, harusnya masuk dalam rencana strategis pengembangan itu sendiri. Adapun pemahaman rencana strategis terdapat beberapa pengertian dan pemahaman dari manajemen strategis (Musnaeni, 2022; Setiawati, 2020). Salah satunya dari Majluk dan Arnoldo C. Hax yang menyatakan bahwa manajemen strategis bisa dimaknai sebagai cara memandu instansi atau perusahaan untuk mencapai sejumlah sasaran. Mulai dari nilai dan tanggung jawab korporasi, kapabilitas manajerial, hingga sistem administrasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis dan operasional di berbagai tingkat hierarki. Intinya, manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar berbasis manajemen kelas tertinggi yang diaplikasikan oleh semua anggota suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen

puncak, tingkatan manajemen lainnya, dan bagian operasional memiliki peran masing-masing dalam menjalankan manajemen strategis. Semua komponen dalam perusahaan harus berpartisipasi dalam menyusun, menjalankan, dan mengontrol keputusan yang telah disepakati. Hasilnya tujuan bersama pun tercapai.

Manajemen strategis sangat diperlukan dalam perencanaan suatu institusi/kelembagaan. Manajemen strategis melingkupi sebuah proses perencanaan, implementasi, serta pengendalian satu strategi organisasi dan juga menentukan misi dan tujuan organisasi tersebut yang berkaitan dengan lingkungan eksternalnya. Jika ditelisik lebih dalam. Maka, manajemen strategis itu menyangkut ada banyak keputusan yang dibuat oleh para manajer atau pimpinan. Sebuah survei pada pemilik bisnis di Amerika Serikat mengemukakan bahwa 60 persen dari pemilik tersebut telah memiliki rencana strategis dan diantara pemilik-pemilik bisnis tersebut sebanyak 89 persen diantaranya mengemukakan bahwa rencana-rencana mereka itu efektif. Meskipun sejumlah analisis manajemen menyebutkan perencanaan manajemen strategis tersebut sudah mati. Ada banyak analisis lain yang menyebutkan bagaimana pentingnya manajemen strategis dalam upaya pengelolaan organisasi.

2.1.3 Keberlanjutan Perencanaan pada Lembaga Utama Widyalyaya

Perencanaan pada lembaga pendidikan Widyalyaya jenjang Utama (SMA/SMK) merupakan langkah strategis yang berorientasi pada pembangunan mutu sumber daya manusia Hindu yang unggul, mandiri, dan berkarakter. Perencanaan ini meliputi penetapan visi dan misi yang selaras dengan ajaran *dharma*, penyusunan kurikulum berbasis kompetensi dan nilai-nilai Hindu, penguatan sistem tata kelola kelembagaan, serta pengembangan sumber daya guru dan tenaga kependidikan. Pada tahap implementasi, perencanaan juga menekankan pada integrasi antara ilmu pengetahuan modern dengan kearifan lokal Hindu, sehingga peserta didik tidak hanya menguasai aspek akademik dan keterampilan vokasional, tetapi juga memiliki moralitas, spiritualitas, dan kepedulian sosial. Selain itu, perencanaan Widyalyaya jenjang SMA/SMK diarahkan pada pemanfaatan teknologi digital, peningkatan sarana prasarana pembelajaran, serta kemitraan dengan masyarakat dan dunia kerja, agar lulusan mampu bersaing di tingkat nasional maupun global, sekaligus tetap berakar pada identitas budaya dan spiritualitas Hindu.

Namun, dalam aplikasinya, perencanaan yang dilaksanakan oleh widyalyaya jenjang utama belum komprehensif dan aplikatif. Bahkan, sebagian besar widyalyaya tidak memiliki pengembangan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Seperti wawancara dengan Kepala Utama Widyalyaya Astika Dharma, Ketut Sueni sebagai berikut.

"Widyalyaya kami memang belum merancang secara terpolo. Hanya saja sudah ada pengembangan gedung oleh pembina yayasan kami. Masalah selama ini kami masih fokus pada operasional sekolah, wawancara pada 3 Juli 2025)"

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Kepala Utama Widyalyaya Saraswati yang baru berdiri pada 2025 ini. Pihak widyalyaya mengklaim bahwa mereka saat ini masih fokus dalam upaya memperoleh izin operasional dari Ditjen Bimas Hindu. Petikan wawancara dengan Kepala Utama Widyalyaya Saraswati sebagai berikut.

"Kami di widyalyaya saat ini masih fokus untuk mengejar izin operasional dari Ditjen Bimas Hindu. Saat ini sedang berproses, wawancara pada 3 Agustus 2025)"

Hasil observasi peneliti juga menemukan fakta bahwa tidak ada dokumen yang kuat terkait perencanaan pada jenjang utama widyalyaya. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara bersama Akademisi Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Ketut Pasek Gunawan bahwa kelemahan utama widyalyaya jenjang utama adalah biaya yang tinggi. Sehingga pengelolaan manajemen menjadi tidak kuat dan mumpuni.

"Saya mengamati memang secara praktikal bahwa utama widyalyaya itu berat. Sehingga lembaga yang ada di Bali masih fokus berkuat bagaimana agar dapat siswa dan gurunya dapat honor mengajar yang layak, wawancara pada 1 Agustus 2025"

Dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pada lembaga pendidikan Widyalyaya jenjang Utama (SMA/SMK) masih menghadapi berbagai kendala, sehingga implementasinya belum komprehensif dan aplikatif. Sebagian besar Widyalyaya belum memiliki dokumen pengembangan yang jelas, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Dari hasil wawancara dengan Kepala Utama Widyalyaya Astika Dharma, Ketut Suen, terungkap bahwa perencanaan di lembaganya belum dirancang secara terpola. Pihak yayasan memang telah melakukan pengembangan gedung, namun fokus utama sekolah masih berkisar pada operasional harian. Kondisi serupa juga tampak pada Widyalyaya Saraswati yang baru berdiri pada tahun 2025. Berdasarkan keterangan kepala sekolahnya, lembaga ini masih berupaya memperoleh izin operasional dari Ditjen Bimas Hindu sehingga belum memprioritaskan penyusunan rencana pengembangan kelembagaan.

Hasil observasi peneliti juga menguatkan bahwa dokumen perencanaan yang kuat dan terarah belum dimiliki oleh sebagian besar Widyalyaya jenjang Utama. Hal ini dipertegas oleh pandangan akademisi Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Ketut Pasek Gunawan, yang menyebutkan bahwa biaya penyelenggaraan pendidikan di jenjang ini relatif tinggi. Akibatnya, manajemen pengelolaan Widyalyaya menjadi kurang kokoh karena sekolah lebih disibukkan dengan upaya mempertahankan jumlah peserta didik dan memastikan guru memperoleh honorarium layak. Dengan demikian, perencanaan kelembagaan Widyalyaya jenjang Utama masih berfokus pada aspek operasional dan keberlangsungan, sementara aspek strategis berupa pengembangan mutu, tata kelola, dan keberlanjutan jangka panjang masih belum menjadi prioritas utama.

Dalam perspektif teori manajemen pendidikan, perencanaan merupakan fungsi fundamental yang menentukan arah, tujuan, serta strategi pengembangan Lembaga pendidikan (Mulyasa, 2009). George R. Terry menegaskan bahwa manajemen mencakup empat fungsi utama: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC), di mana perencanaan menempati posisi awal sebagai landasan keberhasilan fungsi lainnya. Namun, hasil temuan pada Widyalyaya jenjang Utama menunjukkan bahwa fungsi perencanaan belum dijalankan secara optimal. Hal ini tampak dari ketiadaan dokumen perencanaan jangka pendek, menengah, maupun panjang yang seharusnya menjadi pedoman bagi pengembangan kelembagaan. Menurut teori *Educational Planning* dari Coombs (1970), perencanaan pendidikan idealnya harus bersifat komprehensif, sistematis, dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan kebutuhan internal lembaga (sumber daya manusia, kurikulum, sarana- prasarana) serta faktor eksternal (dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, dan dinamika global). Fakta di lapangan justru menunjukkan bahwa Widyalyaya masih terjebak dalam orientasi jangka pendek yang berfokus pada operasional rutin, seperti perekrutan siswa dan pembayaran honor guru, sementara dimensi strategis belum mendapat perhatian serius. Ketidadaan perencanaan yang matang juga dapat dianalisis melalui teori Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang menekankan kemandirian sekolah dalam merancang, mengelola, dan mengevaluasi programnya. Idealnya, Widyalyaya memiliki rencana strategis (*renstra*) yang disusun bersama yayasan, guru, komite, dan masyarakat, agar tercipta arah pembangunan yang jelas. Namun, hasil wawancara dengan kepala Widyalyaya dan akademisi menunjukkan lemahnya partisipasi serta dominasi aspek biaya, sehingga MBS tidak berjalan efektif.

Dengan demikian, dari perspektif teori manajemen pendidikan, kelemahan utama Widyalyaya jenjang Utama terletak pada minimnya perencanaan strategis dan manajemen berbasis data. Tanpa dokumen perencanaan yang jelas, fungsi pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tidak memiliki pijakan yang kokoh. Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya daya saing Widyalyaya dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas, sekaligus menunjukkan perlunya intervensi kebijakan dari Ditjen Bimas Hindu untuk memperkuat kapasitas manajerial dan perencanaan kelembagaan.

2.2 Keberlanjutan dalam Pengorganisasian

2.2.1 Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan pada Utama Widyalyaya di Bali merupakan proses penataan sumber daya manusia pendidikan agar mampu bekerja secara sinergis mencapai tujuan lembaga. Dalam praktiknya, pengorganisasian dimulai dengan pembagian tugas yang jelas antara pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (staf administrasi, pustakawan, laboran, serta tenaga penunjang lainnya). Guru difokuskan pada pelaksanaan pembelajaran sesuai kurikulum berbasis nilai-nilai Hindu, baik dalam ranah akademik maupun pembentukan karakter spiritual peserta didik. Sementara itu, tenaga kependidikan bertugas mendukung kelancaran proses administrasi, layanan sarana prasarana, serta pengelolaan keuangan sekolah.

Struktur organisasi di Utama Widyalyaya umumnya dipimpin oleh Kepala Widyalyaya yang dibantu oleh wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, serta hubungan masyarakat. Di bawahnya terdapat guru mata pelajaran, wali kelas, dan pembina kegiatan ekstrakurikuler, yang bertugas mengawal perkembangan akademik sekaligus pembinaan minat bakat siswa. Adapun staf tata usaha dan tenaga kependidikan lainnya diorganisasikan untuk mengelola dokumen sekolah, inventaris, hingga pelayanan administratif siswa dan guru. Namun, realitas di Bali menunjukkan bahwa pengorganisasian ini seringkali terkendala oleh keterbatasan jumlah guru dan tenaga kependidikan, serta minimnya anggaran honorarium. Akibatnya, satu orang guru kerap merangkap berbagai tugas, baik mengajar maupun mengurus administrasi. Kondisi ini berimplikasi pada belum optimalnya prinsip *the right man in the right place*, di mana distribusi peran belum sepenuhnya sesuai kompetensi. Oleh karena itu, penguatan sistem pengorganisasian di Utama Widyalyaya di Bali memerlukan dukungan manajemen berbasis sekolah, peningkatan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan, serta fasilitasi regulasi dan anggaran dari Ditjen Bimas Hindu agar struktur organisasi dapat berjalan efektif dan profesional.

Seperti hasil wawancara dengan beberapa orang guru bahwa keterbatasan sumber daya manusia menjadi salah satu hambatan utama dalam proses pengorganisasian di beberapa utama widyalyaya di Bali. Dari hasil wawancara dengan tiga kepala utama widyalyaya, terlihat bahwa persoalan ini bukan hanya menyangkut jumlah tenaga pendidik dan pengelola, tetapi juga kompetensi, konsistensi, dan komitmen mereka dalam menjalankan peran kelembagaan. Para pimpinan widyalyaya menilai bahwa struktur organisasi sering kali tidak dapat berjalan optimal karena tidak semua SDM memiliki latar belakang pendidikan Hindu yang memadai, sementara sebagian lainnya masih harus merangkap banyak tugas sehingga beban kerja menjadi tidak proporsional.

Kepala salah satu utama widyalyaya bernama Made menegaskan bahwa rekrutmen tenaga pendidik yang benar-benar memahami kurikulum keagamaan Hindu masih sangat terbatas. Menurutny, banyak calon pengajar memiliki semangat, tetapi belum sepenuhnya menguasai metode pedagogis dan manajerial yang dibutuhkan oleh lembaga formal berbasis keagamaan. Kondisi ini berdampak pada pelaksanaan program pembelajaran yang sering harus disesuaikan dengan kemampuan guru yang tersedia, bukan berdasarkan desain kurikulum yang ideal. Hal ini menciptakan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan program di lapangan. Pun lagi, widyalyaya dan yayasan tidak mampu memberikan gaji yang layak kepada guru yang memang memiliki semangat dan kompetensi.

Di widyalyaya lain, kepala lembaga menyampaikan bahwa persoalan SDM juga berkaitan dengan kontinuitas. Beberapa pengelola dan pendidik tidak bisa bertahan lama karena tekanan pekerjaan yang cukup tinggi, padahal lembaga sangat membutuhkan tenaga yang stabil untuk memastikan kesinambungan organisasi. Minimnya tenaga administrasi yang memahami tata kelola berbasis sistem informasi juga menjadi kendala tersendiri.

Akibatnya, proses pendataan, pelaporan, serta koordinasi dengan pihak eksternal sering tertunda dan menghambat pengembangan lembaga secara keseluruhan.

Selain itu, ada pula kepala utama widyalaya yang menekankan bahwa keterbatasan SDM bukan semata-mata masalah kemampuan teknis, tetapi juga komitmen terhadap visi lembaga. Menurutny, sebagian pendidik dan pengelola belum memiliki kesadaran penuh akan pentingnya lembaga pendidikan Hindu sebagai ruang pembinaan karakter dan spiritualitas. Rendahnya komitmen ini membuat koordinasi internal sering tersendat dan kegiatan rutin harus dikerjakan oleh segelintir orang saja, sehingga efektivitas organisasi menurun secara signifikan.

“...Kami sangat merasakan keterbatasan tenaga pendidik yang benar-benar memahami pendidikan Hindu. Banyak guru harus merangkap tugas dan itu membuat proses pengorganisasian tidak berjalan maksimal.” (Wawancara dengan Kepala Utama Widyalaya Astika Dharma, 4 November 2025).

“...Di lembaga kami, kendala paling besar justru pada keberlanjutan tenaga. Banyak yang masuk sebentar, lalu keluar karena merasa beban kerja berat. Padahal kami butuh orang yang bisa bertahan untuk perkembangan widyalaya.” (Wawancara dengan Kepala Utama Widyalaya Sila Kertha Raharja, 6 November 2025).

“...Kapasitas SDM mungkin bisa ditingkatkan, tetapi masalah yang paling terasa adalah komitmen. Tidak semua pengelola dan guru benar-benar menjiwai tujuan widyalaya, akhirnya organisasi berjalan tersendat.” (Wawancara dengan Kepala Utama Widyalaya Saraswati, 8 November 2025).

Secara keseluruhan, wawancara dengan ketiga kepala utama widyalaya menunjukkan bahwa keberlanjutan lembaga sangat dipengaruhi oleh kualitas dan stabilitas SDM. Penguatan kapasitas, rekrutmen yang lebih selektif, serta pembinaan komitmen ideologis menjadi kebutuhan mendesak agar proses pengorganisasian dapat berjalan lebih efektif dan mendukung perkembangan widyalaya di Bali. Analisis wawancara di atas menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia pada utama widyalaya di Bali berkaitan langsung dengan fungsi-fungsi utama dalam manajemen pendidikan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan sangat ditentukan oleh ketersediaan SDM yang kompeten, stabil, dan berkomitmen. Ketidakcukupan tenaga pendidik yang menguasai kurikulum pendidikan Hindu, sebagaimana dituturkan oleh salah satu kepala widyalaya, mencerminkan lemahnya fungsi *planning* dalam menetapkan standar kebutuhan tenaga profesional. Tanpa perencanaan SDM yang matang, lembaga terpaksa menyesuaikan program dengan kemampuan guru yang tersedia, bukan sebaliknya. Hal ini menciptakan kesenjangan antara rencana strategis dengan implementasi di lapangan, yang berdampak pada kualitas pembelajaran dan efektivitas organisasi.

Kendala pada aspek kontinuitas tenaga pendidik dan pengelola sebagaimana dialami lembaga lain menunjukkan masalah pada fungsi *organizing* dan *staffing*. Beban kerja yang tidak proporsional, kurangnya tenaga administrasi, serta tingginya angka pergantian SDM menghambat struktur organisasi untuk bekerja secara stabil. Dalam teori manajemen pendidikan, organisasi yang efektif membutuhkan pembagian tugas, alur koordinasi, dan stabilitas personel yang jelas. Ketika SDM tidak bertahan lama atau tidak dapat menjalankan peran secara optimal, maka koordinasi internal terganggu, proses administrasi melambat, dan kualitas layanan pendidikan menurun. Situasi ini menegaskan pentingnya strategi penguatan kapasitas, penataan beban kerja, serta sistem dukungan bagi pendidik dan pengelola agar fungsi organisasi dapat berjalan lebih efisien. Sementara itu, permasalahan komitmen yang disampaikan oleh kepala widyalaya lainnya menggambarkan tantangan dalam fungsi *leading* atau kepemimpinan. Dalam manajemen pendidikan, pemimpin tidak hanya mengarahkan

dan mengontrol, tetapi juga bertugas membangun motivasi, nilai bersama, dan budaya organisasi. Rendahnya komitmen menunjukkan bahwa proses internalisasi visi dan misi lembaga belum berjalan optimal. Ketika para pendidik dan pengelola tidak memahami atau tidak menjiwai tujuan widyalaya, maka upaya koordinasi menjadi tersendat dan produktivitas organisasi menurun. Hal ini menunjukkan perlunya kepemimpinan yang lebih partisipatif, pembinaan berkelanjutan, dan mekanisme motivasi untuk memperkuat loyalitas dan kesadaran nilai pada seluruh anggota organisasi. Secara keseluruhan, hasil wawancara mencerminkan bahwa keterbatasan SDM mempengaruhi hampir seluruh komponen manajemen pendidikan di utama widyalaya: mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, hingga pengawasan. Untuk mengoptimalkan keberlanjutan lembaga, diperlukan langkah-langkah strategis seperti penguatan perencanaan SDM, pelatihan kompetensi pendidikan Hindu, perbaikan sistem organisasi, pengurangan beban rangkap, serta pembinaan komitmen dan budaya kerja. Dengan demikian, pengelolaan widyalaya dapat bergerak menuju tata kelola yang lebih profesional dan efektif sesuai prinsip-prinsip manajemen pendidikan modern.

2.2.1 Pengorganisasian *Stakeholder*

Pengorganisasian di Utama Widyalaya di Bali tidak hanya terbatas pada internal sekolah antara guru dan tenaga kependidikan, tetapi juga melibatkan lintas stakeholder, seperti yayasan, komite sekolah, orang tua, masyarakat adat, serta Ditjen Bimas Hindu. Kolaborasi ini menjadi bagian penting dalam menjaga keberlanjutan Widyalaya, mengingat lembaga pendidikan berbasis Hindu memiliki tantangan yang cukup besar, baik dari segi pembiayaan, jumlah siswa, maupun daya saing dengan sekolah umum. Dalam praktiknya, kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak yang menghubungkan kepentingan berbagai pihak, menyusun struktur organisasi partisipatif, serta memastikan setiap stakeholder memiliki peran jelas dalam mendukung keberlangsungan lembaga.

Hasil wawancara dengan Kepala Utama Widyalaya Astika Dharma, Ketut Suen, menggambarkan pola pengorganisasian yang dijalankan:

“Kami di Widyalaya berusaha melibatkan yayasan, guru, dan juga orang tua siswa dalam musyawarah rutin. Dengan cara ini, setiap keputusan mengenai program sekolah, baik akademik maupun pembangunan fisik, dapat diputuskan bersama. Kami menyadari tanpa kolaborasi, keberlanjutan sekolah akan sulit dicapai” (wawancara, 3 Juli 2025).

Sementara itu, Kepala Utama Widyalaya, I Made Suarma yang sekolahnya baru berdiri pada tahun 2020, menekankan pentingnya dukungan pemerintah:

“Saat ini fokus kami masih pada izin operasional dari Ditjen Bimas Hindu. Namun, dalam pengorganisasian, kami sudah mencoba melibatkan tokoh masyarakat dan prajuru desa adat agar keberadaan Widyalaya ini mendapat legitimasi sosial. Harapannya, dengan dukungan mereka, keberlanjutan sekolah bisa lebih terjamin” (wawancara, 3 Agustus 2025). Selain itu, Wakil Kepala Utama Widyalaya Parisada menegaskan bahwa pengorganisasian berbasis kolaborasi membantu sekolah bertahan di tengah keterbatasan biaya:

“Kami sadar kondisi finansial lembaga Hindu ini tidak sekuat sekolah lain. Karena itu, kami mengorganisasi peran masyarakat, alumni, dan komite sekolah agar bisa ikut membantu, baik dalam bentuk dana maupun tenaga. Dengan sistem gotong royong seperti ini, sekolah masih bisa berjalan dengan baik” (wawancara, 10 Agustus 2025).

Dari paparan tersebut dapat dilihat bahwa Utama Widyalaya di Bali berusaha membangun sistem pengorganisasian yang kolaboratif dengan melibatkan stakeholder internal maupun eksternal. Meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, pengorganisasian lintas pihak menjadi strategi utama agar sekolah tetap berkelanjutan, mendapat legitimasi sosial, serta mampu bertahan dalam dinamika pendidikan modern.

2.3 Keberlanjutan Pelaksanaan Pendidikan

2.3.1 Pelaksanakan Proses Belajar Mengajar

Pelaksanaan pembelajaran di Utama Widyalyaya di Bali menjadi aspek sentral dalam menjaga keberlanjutan lembaga, sebab kualitas proses belajar-mengajar menentukan kepercayaan masyarakat dan keberlangsungan jumlah peserta didik. Pada praktiknya, pelaksanaan pembelajaran diatur berdasarkan kurikulum yang telah disesuaikan dengan standar nasional pendidikan sekaligus dipadukan dengan kurikulum widyalaya berdasarkan PMA 4/2025. Guru Widyalyaya berperan bukan hanya sebagai pengajar mata pelajaran umum, tetapi juga sebagai pembina karakter, spiritualitas, dan budaya adat istiadat Bali. Upaya inovasi dilakukan melalui pembelajaran kontekstual, integrasi teknologi digital, serta penguatan ekstrakurikuler berbasis agama dan seni budaya. Meskipun demikian, keterbatasan jumlah tenaga pendidik, sarana prasarana, serta biaya operasional masih menjadi tantangan besar.

Menurut salah satu guru UWK Saraswati, Putu Sekarini, pembelajaran masih berfokus pada ketercapaian kurikulum dan kebutuhan dasar siswa:

“Kami tetap mengupayakan agar pembelajaran berjalan sesuai standar. Guru-guru kami berusaha mengintegrasikan ajaran Hindu dalam setiap mata pelajaran, walau masih sederhana. Yang terpenting siswa tetap mendapatkan pengalaman belajar yang bermakna” (wawancara, 3 Juli 2025).

Sementara itu, Wakil Kepala Utama Widyalyaya Parisada, Made Yogita menegaskan pentingnya adaptasi teknologi dalam pembelajaran pada proses pembelajaran di Widyalyaya:

“Karena kami baru berdiri, banyak keterbatasan. Tetapi kami mencoba menggunakan media digital sederhana agar siswa terbiasa dengan pembelajaran modern. Kami percaya dengan menggabungkan teknologi dan nilai agama, sekolah bisa lebih dipercaya masyarakat” (wawancara, 3 Agustus 2025).

Hal serupa disampaikan oleh salah satu guru Utama Widyalyaya Astika Dharma, yang menekankan pentingnya pendekatan personal guru kepada siswa:

“Guru di sini tidak hanya mengajar, tetapi juga membimbing siswa seperti keluarga. Dengan pendekatan ini, orang tua merasa tenang menitipkan anak mereka, sehingga keberlanjutan sekolah lebih terjamin” (wawancara, 10 Agustus 2025).

Dari ketiga pernyataan kepala sekolah tersebut, terlihat bahwa pelaksanaan pembelajaran di Utama Widyalyaya Bali dijalankan dengan menyeimbangkan standar kurikulum, nilai-nilai Hindu, serta inovasi sesuai kemampuan lembaga. Meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya, pelaksanaan pembelajaran yang menekankan pada kualitas, pendekatan spiritual, dan relevansi dengan zaman menjadi strategi utama dalam menjaga kepercayaan masyarakat sekaligus menjamin keberlanjutan Widyalyaya di Bali. Namun, permasalahan yang muncul adalah masih banyak guru yang belum sertifikasi. Hal ini sudah mendapatkan solusi dimana semua guru widyalaya baik mapel umum dan keagamaan kini telah mengikuti PPG dalam jabatan.

2.3.2 Keberlanjutan Program Pendidikan Berbasis Tri Hita Karana

Tri Hita Karana atau kemudian disingkat THK dalam makna filosofisnya, tidak bisa dipisahkan dari agama Hindu. Perspektif fungsional adalah salah satu perspektif utama dalam kajian sosiologi guna mengkaji bagaimana hubungan antara agama dan budaya. Perspektif ini berusaha menjelaskan bahwa masyarakat merupakan suatu kesatuan utuh yang terdiri atas bagian-bagian yang berhubungan dan saling bekerja sama satu sama lain (Henslin, 2007: 16). Dengan kata lain, masyarakat dapat dikatakan sebagai sebuah bagian dari struktur yang membentuk keseluruhan struktur sosial itu sendiri. Adapun struktur sosial merupakan keseluruhan jaringan dari unsur-unsur sosial yang pokok dalam masyarakat. Sementara itu,

unsur-unsur sosial yang ada di dalam masyarakat meliputi lima aspek, yaitu: kelompok sosial, kebudayaan, lembaga sosial, stratifikasi sosial, dan kekuasaan-wewenang (Soekanto, 1993: 111).

Agama dalam perspektif ini diposisikan sebagai bagian dari unsur sosial yang ada di dalam masyarakat. Secara spesifik, agama dalam perspektif ini dapat dimaknai sebagai suatu sistem makna. Artinya, agama dapat memengaruhi struktur sosial lain dalam masyarakat, seperti sistem pendidikan, politik, budaya, dan sebagainya. Selain itu, agama dalam perspektif ini juga dimaknai sebagai suatu lembaga sosial di masyarakat. Sebagai suatu lembaga, agama memiliki fungsi-fungsi tertentu agar menciptakan masyarakat yang teratur dan terarah.

Kaitan THK sebagai urgensi dari realisasi nilai-nilai agama dinyatakan oleh Ketua Forum Komunikasi Widyalyaya (FKW) Kabupaten Buleleng sebagai berikut.

THK tidak dapat dilepaskan dari konteks agama Hindu kita di Bali. Agama Hindu di Bali sangat kental dengan makna-makna THK di dalamnya. Mulai dari aspek upacara, susila dan tattwa terkait dengan THK itu sendiri. Secara filosofis, inilah yang membangun agama Hindu tetap ajeg dan kuat hingga saat ini. Pasraman-pasraman formal kami di Buleleng secara nyata telah merealisasikan ajaran THK dalam kehidupan sekolah (wawancara dengan Ketut Pasek Gunawan 13 Mei 2025).

Pandangan tersebut sejalan dengan Ketua Acarya Media Nusantara (AMN) yang fokus pada kajian-kajian agama dan budaya di Bali yang menyoroti bahwa aplikasi dari THK dalam kultur pendidikan di Bali merupakan aspek filosofis yang kuat di masyarakat. Adapun petikan lengkap wawancara sebagai berikut.

...memang kalau berbicara THK itu sudah menjadi satu kesatuan dengan agama Hindu di Bali. Hal ini tidak bisa dilepaskan. Kami melihat bahwa kultur inilah yang menjadi darah daging dari pelaksanaan ritual agama Hindu di Indonesia khususnya Bali saat ini (wawancara dengan Ketua AMN, Komang Agus Widiantra pada 14 Juni 2025)

Secara umum, dapat ditarik kesimpulan sementara bahwa aspek THK telah menjadi satu kesatuan dengan kultur kehidupan masyarakat Hindu di Bali. Hal ini tentu berdampak pada pola dan laku kehidupan di pasraman formal yang notabene siswa beragama Hindu dan pemeluk agama Hindu yang taat. Hal ini pun telah terimplementasi di jenjang utama widyalaya yang ada. Namun, dalam tataran realisasi ini, program palemahan sebagai wujud nyata pelestarian lingkungan masih belum nampak secara signifikan. Semua widyalaya jenjang utama masih belum memiliki pengelolaan sampah yang baik dan memadai.

Padahal, Wastika (2005) berpendapat bahwa hal ini (THK) dalam aspek filosofisnya diibaratkan sebagai penyatuan unsur-unsur bhuana alit dan bhuana agung adalah sama, hanya dalam skala berbeda. Bhuana agung sebagai wadah dan bhuana alit sebagai isi. Hubungan harmonis antara bhuana agung dan bhuana alit, memberikan perlambang manik ring cecupu, atau janin di dalam rahim, merupakan hal yang mutlak dan harus dipertahankan untuk ketenangan dan kesetabilan alam. Hasil hubungan yang harmonis antara wadah dan jiwa, akan menimbulkan tenaga (kaya). Gabungan dari unsur jasmani, jiwa dan tenaga merupakan sumber kehidupan yang baik dan sempurna yang disebut 'Tri Hita Karana' (tiga unsur sumber kebaikan).

2.4 Keberlanjutan Bidang Pengawasan

Proses pengawasan (*controlling*) di Utama Widyalyaya di Bali merupakan bagian penting dari fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), karena menjadi alat evaluasi terhadap perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pembelajaran yang telah dijalankan. Pengawasan dilakukan tidak hanya secara internal oleh yayasan dan kepala sekolah, tetapi juga secara eksternal melalui pengawas dari Kantor Kementerian Agama (Kemenag), khususnya Ditjen Bimas Hindu. Pengawasan ini mencakup aspek administrasi kelembagaan, mutu pembelajaran, kinerja guru, serta kepatuhan terhadap regulasi pendidikan. Tujuannya adalah memastikan agar Utama Widyalyaya tetap berjalan sesuai visi-

misi, menjaga kepercayaan masyarakat, dan memiliki keberlanjutan sebagai lembaga pendidikan Hindu yang kredibel.

Dengan mengacu pada teori POAC, fungsi *controlling* dalam Widyalyaya memastikan bahwa rencana (*planning*) dapat dijalankan sesuai ketentuan, pengorganisasian (*organizing*) berjalan sesuai struktur, dan pelaksanaan (*actuating*) dapat terealisasi dengan baik. Proses pengawasan yang melibatkan Kemenag, yayasan, dan guru menjadi pilar penting dalam menjaga keberlanjutan Widyalyaya di Bali. Walaupun masih terdapat tantangan berupa keterbatasan sumber daya dan kompleksitas administrasi, keberadaan pengawasan menjadikan Widyalyaya lebih akuntabel, transparan, serta mampu membangun kepercayaan masyarakat terhadap mutu pendidikan berbasis Hindu.

Dalam teori manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), fungsi pengawasan (*controlling*) memiliki peran strategis untuk memastikan bahwa setiap tahapan manajemen berjalan sesuai rencana. Namun, pada praktiknya pengawasan di Utama Widyalyaya di Bali masih memiliki sejumlah kelemahan yang berdampak pada efektivitas kelembagaan. Pertama, dari sisi perencanaan (*planning*), kelemahan pengawasan muncul karena tidak adanya dokumen rencana strategis yang jelas pada banyak Widyalyaya. Hal ini membuat pengawas kesulitan mengukur ketercapaian program sekolah secara objektif. Pengawasan akhirnya lebih banyak berfokus pada aspek administratif, bukan pada kualitas pengembangan lembaga. Kedua, dalam aspek pengorganisasian (*organizing*), keterbatasan jumlah pengawas Kementerian Agama menjadikan pengawasan tidak rutin dan belum menyentuh seluruh Widyalyaya. Kelemahan ini diperparah oleh lemahnya koordinasi antara pengawas eksternal (Kemenag) dengan internal (yayasan dan komite sekolah). Akibatnya, peran pengawasan sering berjalan parsial, tanpa sistem lintas stakeholder yang terintegrasi. Ketiga, dari segi pelaksanaan (*actuating*), pengawasan seringkali hanya bersifat evaluatif, belum sampai pada fungsi pendampingan atau pembinaan yang berkelanjutan. Guru dan kepala sekolah mengaku lebih banyak diminta melengkapi administrasi ketimbang mendapat masukan substantif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kondisi ini menimbulkan kesan bahwa pengawasan hanya formalitas untuk kepentingan laporan birokrasi. Keempat, pada fungsi pengendalian (*controlling*) itu sendiri, kelemahan utama terletak pada tindak lanjut. Hasil temuan pengawasan jarang diikuti dengan mekanisme perbaikan yang terstruktur. Widyalyaya sering dibiarkan mencari solusi sendiri, sementara keterbatasan dana dan kapasitas manajerial membuat banyak rekomendasi sulit dijalankan. Hal ini berimplikasi pada berulangnya permasalahan yang sama dari tahun ke tahun. Dengan demikian, kelemahan pengawasan Widyalyaya dalam perspektif POAC terletak pada kurangnya konsistensi, keterbatasan sumber daya, dominasi aspek administratif, dan minimnya tindak lanjut. Agar pengawasan benar-benar menjaga keberlanjutan Widyalyaya, perlu transformasi fungsi *controlling* dari sekadar evaluasi menjadi pendampingan berbasis solusi, serta penguatan koordinasi antara Kemenag, yayasan, guru, dan masyarakat.

SIMPULAN

Simpulan Penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan Widyalyaya jenjang Utama di Provinsi Bali masih menghadapi tantangan struktural dan manajerial yang signifikan, meskipun secara normatif telah memperoleh pengakuan kuat dalam kebijakan nasional melalui Ditjen Bimas Hindu. Dalam perspektif manajemen pendidikan berbasis POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), terdapat kesenjangan nyata antara kebijakan pusat, perencanaan daerah, dan praktik pengelolaan di tingkat satuan pendidikan. Pada fungsi perencanaan (*planning*), Ditjen Bimas Hindu telah menempatkan Widyalyaya sebagai program prioritas nasional yang didukung regulasi, anggaran, dan arah pengembangan kelembagaan yang relatif jelas. Namun, keberlanjutan perencanaan tersebut tidak terdistribusi secara konsisten ke tingkat Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali, di mana Widyalyaya

belum tercantum secara eksplisit dalam dokumen rencana strategis daerah. Kesenjangan ini semakin diperkuat oleh lemahnya perencanaan strategis di tingkat Utama Widyalyaya, yang sebagian besar masih berorientasi pada keberlangsungan operasional jangka pendek dan belum memiliki dokumen pengembangan jangka menengah dan panjang. Dalam aspek pengorganisasian (*organizing*), keterbatasan sumber daya manusia menjadi persoalan utama. Banyak guru dan tenaga kependidikan harus merangkap tugas, belum sepenuhnya memiliki kompetensi dan latar belakang pendidikan Hindu yang memadai, serta menghadapi rendahnya kesejahteraan dan stabilitas kerja. Meskipun demikian, Widyalyaya di Bali menunjukkan upaya adaptif melalui pengorganisasian stakeholder secara kolaboratif dengan melibatkan yayasan, komite sekolah, masyarakat adat, dan tokoh agama. Namun, kolaborasi tersebut masih bersifat informal dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen kelembagaan yang kuat dan berkelanjutan. Pada fungsi pelaksanaan (*actuating*), proses pembelajaran di Utama Widyalyaya telah berupaya mengintegrasikan kurikulum nasional dengan nilai-nilai Hindu dan kearifan lokal berbasis Tri Hita Karana. Pembelajaran diarahkan tidak hanya pada capaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter, spiritualitas, dan budaya. Kendati demikian, keterbatasan sarana prasarana, belum optimalnya inovasi pembelajaran, serta lemahnya implementasi aspek palemahan dalam Tri Hita Karana – khususnya pengelolaan lingkungan – menunjukkan bahwa prinsip keberlanjutan belum terwujud secara komprehensif. Sementara itu, pada aspek pengawasan (*controlling*), mekanisme pengawasan telah berjalan melalui Kemenag, yayasan, dan pengawas pendidikan, namun masih cenderung administratif, parsial, dan minim tindak lanjut. Ketidadaan perencanaan strategis di tingkat Widyalyaya menyebabkan pengawasan sulit mengukur capaian mutu dan keberlanjutan lembaga secara objektif. Fungsi pengawasan belum sepenuhnya berperan sebagai pendampingan strategis yang mendorong perbaikan berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberlanjutan Widyalyaya jenjang Utama di Bali belum terkelola secara optimal karena lemahnya integrasi fungsi manajemen pendidikan lintas level kebijakan. Diperlukan penguatan sinkronisasi perencanaan pusat-daerah, peningkatan kapasitas manajerial dan SDM Widyalyaya, penguatan perencanaan strategis berbasis data, serta transformasi fungsi pengawasan dari sekadar evaluasi administratif menuju pendampingan berbasis solusi. Dengan langkah tersebut, Widyalyaya berpotensi berkembang sebagai lembaga pendidikan formal keagamaan Hindu yang berkelanjutan, berdaya saing, dan relevan dengan tantangan pendidikan nasional dan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, N. F., & Laskar, F. I. (2020). Managing Diversity in History Learning Based on the Perspective of Kakawin Ramayana. *Paramita: Historical Studies Journal*, 30(2), 192–207. <https://doi.org/10.15294/paramita.v30i2.23690>
- Ekayanti, L. N., & Yasini, K. (2024). Peranan Pasraman Formal dalam Pembentukan Karakter Siswa (Studi di Utama Widya Pasraman Wira Dharma Palu). *Widya Genitri : Jurnal Ilmiah Pendidikan, Agama Dan Kebudayaan Hindu*, Vol 15 Nomor 1, 01–20. <https://doi.org/10.36417/widyagenitri.v15i1.636>
- Faruk, R. (2014). *Analisis Fungsi Manajemen di Madrasah Aliyah (MA) Ali Maksum Krapyak Yogyakarta: Vol. XI (Issue 1)*.
- Kiriana, I. N. (2021). Pasraman Branding: Tantangan dan Strategi. *Prosiding Seminar Nasional IAHN Tampung Penyang Palangka Raya*, 110–121.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Jhonny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods SourcebookMi* (Third Edition). SAGE Publications Inc.
- Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Musnaeni, et al. (2022). Pentingnya Manajemen Strategis dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *CENDEKIA : Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 2(2), 98–104.

-
- Purba et al. (2024). Jurnal Tarbiyah bil Qalam. *Jurnal Tarbiyah Bil Qalam*, 88–95.
- Purnomo, I. M. B. A. (2023). Perjuangan Pasraman Formal agar tetap Eksis sebagai Lembaga Pendidikan di Bali. *Jurnal Kajian Bali*, 13(01), 274–292. <https://doi.org/10.24843/JKB.2023.v13.i01.p13>
- Rambe, Ali Sanusi; Nasution, Inom; Hadijaya, Y. (2024). PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALITAS GURU : IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DI MIN 1 KOTA MEDAN. *Journal Visipena*, 15(1), 67–79.
- Setiawati, F. (2020). Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan*, 30(I), 57–66.
- 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. <https://doi.org/10.31940/soshum.v7i3.714>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarwo, A. (2024). Implementasi Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Karakter : Strategi Pembangunan Karakter Siswa di Madrasah. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5, 2059–2070.
- Sutrianti, N. K. (2019). Pengelolaan Pendidikan Keagamaan Hindu di Yayasan Pasraman Gurukula Bangli Provinsi Bali. *Satya Widya: Jurnal Studi Agama*, 2(2), 41–53. <https://doi.org/10.33363/swjsa.v2i2.351>
- Wahyuni, S., & Haryanti, N. (2024). OPTIMALISASI KOMPETENSI GURU DALAM PENGEMBANGAN PEMBELAJARAN BERDIFERENSIASI BERBASIS DIGITAL. *Wahana Edukasi: Jurnal PKM Ilmu Pendidikan*, 7(1), 2–7.
- Winanti, N. P. (2021). Pasraman Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Budaya dan Spiritual. *Jurnal Penelitian Agama Hindu*. 106 Jayapangus Press Jurnal Penelitian Agama Hindu Terakreditasi Peringkat, 2. <http://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/JPAH>
- Yahya, F. A. (2015). Problem Manajemen Pesantren, Sekolah dan Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output. *El-Tarbawj - Jurnal Pendidikan Islam.*, 8(1).
- Yoga Segara. (2016). PENDIDIKAN KARAKTER DAN KEBUTUHAN PASRAMAN FORMAL Oleh: I NYOMAN YOGA SEGARA. 247–258.