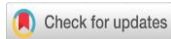




# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN INDONESIA DALAM PERSPEKTIF MIKE BOTTERY: RELEVANSI KEPEMIMPINAN EKOLOGI DAN PENDALAMAN KAJIAN JURNAL INTERNASIONAL BEREPUTASI

Mozes M. Wullur<sup>1</sup>, Indria Mawitjere<sup>2</sup>, Marius Yoseph Lahea<sup>3</sup>, Stelly V. Manawan<sup>4</sup>,  
Peggy Veronica Togas<sup>5</sup>, Viverdy Fery Coldy Memah<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Universitas Negeri Manado, Indonesia  
Email: [mozeswullur@unima.ac.id](mailto:mozeswullur@unima.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2678>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 27 June 2026

### Keywords:

Ecological  
Leadership  
Indonesian



## ABSTRACT

*This article examines the realities and challenges of educational leadership in Indonesia through the lens of Mike Bottery's concept of Ecological Leadership (2004), using a critical literature review approach based on reputable international journals. The findings indicate that global neoliberal pressures – manifested through performativity, rigid standardization, and a culture of distrust – have significantly influenced school leadership practices in Indonesia. These findings support Bottery's arguments regarding the reduction of educational goals to economic instruments, the erosion of teacher professionalism, and the risks of a one-size-fits-all approach in diverse educational contexts. Therefore, the transformation toward ecological leadership is an urgent necessity, particularly in the implementation of the Merdeka Belajar policy, emphasizing ecological-political awareness, reflective accountability, and the empowerment of local communities as the foundations of adaptive, ethical, and equitable leadership.*

## ABSTRAK

*Artikel ini mengkaji kepemimpinan pendidikan di Indonesia melalui perspektif Kepemimpinan Ekologis dari Mike Bottery (2004), dengan pendekatan critical literature review berbasis jurnal internasional bereputasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa tekanan neoliberal global – seperti performativitas, standarisasi kaku, dan budaya ketidakpercayaan – mempengaruhi praktik kepemimpinan sekolah di Indonesia. Temuan ini menguatkan gagasan Bottery tentang reduksi tujuan pendidikan menjadi instrumen ekonomi, melemahnya profesionalisme guru, dan risiko pendekatan seragam dalam konteks yang beragam. Oleh karena itu, transformasi menuju kepemimpinan ekologis menjadi kebutuhan mendesak, khususnya dalam implementasi kebijakan Merdeka Belajar, dengan menekankan kesadaran ekologis-politis, akuntabilitas reflektif, dan pemberdayaan komunitas lokal.*

**Kata kunci:** Ekologis, Kepemimpinan, Indonesia, Pendidikan, Neoliberalisme

## PENDAHULUAN

Sistem pendidikan nasional Indonesia merupakan salah satu yang terbesar dan paling kompleks di dunia, dengan lebih dari 50 juta peserta didik yang tersebar di lebih dari 17.000 pulau. Kompleksitas ini menjadikan Indonesia sebagai laboratorium hidup bagi kajian kepemimpinan pendidikan yang kaya dimensi mmerentang dari tantangan infrastruktur di kawasan 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal) hingga tekanan daya saing global di kawasan urban. Dalam upaya mengejar posisi kompetitif di kancah internasional seperti tercermin dari skor Programme for International Student Assessment (PISA) yang masih stagnan pemerintah Indonesia terus merancang reformasi kebijakan pendidikan yang, dalam banyak hal, dipengaruhi oleh paradigma neoliberal yang menitikberatkan pada pembentukan sumber daya manusia demi memenangkan kompetisi ekonomi pasar bebas.

Dalam karya fundamentalnya, *The Challenges of Educational Leadership: Values in a Globalized Age* (2004), Mike Bottery seorang akademisi kepemimpinan pendidikan dari University of Hull mengajukan peringatan yang tetap relevan hingga kini: ketika pendidikan direduksi menjadi instrumen ekonomi semata, institusi sekolah akan dikepung oleh budaya standardisasi dan rezim pengawasan yang membunuh kreativitas dan erosi nilai-nilai kemanusiaan. Peringatan ini bukan sekadar spekulasi teoretis. Studi sistematis Lumban Gaol (2023) yang dipublikasikan dalam jurnal *Educational Management Administration & Leadership* (terindeks Scopus dan SSCI) menemukan bahwa kepemimpinan sekolah di Indonesia selama 2004–2019 bergulat dengan tiga isu dominan: rendahnya kapasitas manajerial kepala sekolah, minimnya studi empiris berkualitas tinggi tentang konteks Indonesia, dan ketidaksesuaian proses seleksi kepala sekolah yang masih didominasi pertimbangan politik-birokratis ketimbang kompetensi kepemimpinan.

Kajian ini hadir untuk mengontekstualisasikan tesis Bottery dalam dinamika kepemimpinan pendidikan Indonesia kontemporer, dengan memperkuat argumen melalui temuan-temuan dari jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus, Web of Science, dan SSCI. Artikel ini berargumen bahwa model Kepemimpinan Ekologis (*Ecological Leadership*) yang ditawarkan Bottery bukan sekadar alternatif wacana akademis, melainkan peta jalan yang mendesak bagi transformasi tata kelola pendidikan di Indonesia terutama di tengah implementasi kebijakan Merdeka Belajar yang secara konseptual berupaya mengembalikan otonomi kepada satuan pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur kritis (*critical literature review*) dengan dua sumber data utama yang saling melengkapi. Pertama, analisis tekstual mendalam terhadap karya primer Mike Bottery dalam *The Challenges of Educational Leadership: Values in a Globalized Age* (2004) sebagai landasan teoritis utama. Kedua, penelusuran sistematis terhadap artikel-artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi meliputi *Educational Management Administration & Leadership* (SAGE/Scopus/SSCI), *Journal of Educational Administration* (Emerald/Scopus), *Cambridge Journal of Education* (Taylor & Francis/Scopus), *Journal of Education Policy* (Taylor & Francis), dan *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (Springer) yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2025.

Strategi pencarian literatur menggunakan kombinasi kata kunci: *educational leadership Indonesia*, *ecological leadership*, *performativity schooling*, *low-trust culture education*, *principal leadership developing countries*, *neoliberal education reform Asia*. Artikel yang dipilih memenuhi kriteria: (a) terindeks Scopus dan/atau SSCI; (b) relevan secara tematik

dengan isu kepemimpinan, performativitas, dan standardisasi pendidikan; serta (c) memberikan kontribusi empiris atau teoretis yang memperdalam argumen Bottery. Analisis dilakukan dengan pendekatan dekonstruksi argumen (*argumentative deconstruction*) dan sintesis komparatif lintas konteks geografi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Reduksi Tujuan Pendidikan dalam Hegemoni Neoliberal Global

Bottery (2004) mengidentifikasi delapan tujuan esensial pendidikan: (1) produktivitas ekonomi; (2) penguatan demokrasi; (3) dukungan kesejahteraan sosial; (4) keterampilan interpersonal; (5) penanaman nilai sosial bermasyarakat; (6) pemahaman epistemologis; (7) pengembangan karakter personal; dan (8) kepedulian lingkungan. Ia berargumen bahwa di era globalisasi neoliberal, terjadi ketidakseimbangan yang akut di mana tujuan produktivitas ekonomi secara sistematis menyingkirkan ketujuh tujuan lainnya, sehingga pendidikan mengalami komodifikasi dan direduksi fungsinya menjadi sekadar penyedia human capital bagi kompetisi ekonomi antarnegara.

Temuan ini dikonfirmasi secara empiris oleh berbagai kajian komparatif internasional. Hallinger (2020) dalam penelitian bibliometric-nya yang komprehensif di jurnal *Educational Management Administration & Leadership* menemukan bahwa penelitian kepemimpinan pendidikan dari kawasan Asia, Afrika, dan Amerika Latin selama 1965–2018 cenderung didominasi oleh kerangka manajerial-teknis yang berorientasi pada efektivitas dan kinerja terukur, sementara dimensi etis, demokratis, dan keadilan sosial masih sangat kurang direpresentasikan. Pola ini mencerminkan dominasi agenda neoliberal yang juga dikritisi Bottery, di mana pemimpin sekolah direduksi perannya menjadi manajer kinerja ketimbang pemimpin nilai.

Di Indonesia, manifestasi paling gamblang dari reduksi tujuan pendidikan ini tampak dalam narasi Indonesia Emas 2045 dan jargon kebijakan *Link and Match* antara dunia pendidikan dan industri (DUDI). Meskipun penyiapan angkatan kerja merupakan prioritas yang sah bagi negara berkembang, tekanan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki *employability skills* secara berlebihan berpotensi mengikis nilai-nilai luhur pendidikan sebagai *public good*. Sebuah analisis kritis terhadap standar kepemimpinan sekolah yang dipublikasikan dalam jurnal *British Journal of Educational Studies* (2025) mengungkap bahwa dalam yurisdiksi yang terekspos oleh Gerakan Reformasi Pendidikan Global (*Global Education Reform Movement/GERM*), kepemimpinan pendidikan telah menyusut menjadi apa yang disebut oleh para peneliti sebagai bersifat 'manajerial, teknokratis, dan berbasis data persis seperti yang diperingatkan Bottery dua dekade lalu.

### 2. Budaya Performativitas dan Krisis Kepercayaan Institusional

Dampak paling langsung dari dominasi paradigma ekonomi dalam pendidikan adalah munculnya obsesi negara terhadap standardisasi dan rezim pengujian (*high-stakes testing*). Bottery (2004) mengkritisi bahwa birokrasi negara mengadopsi budaya *low-trust* terhadap profesionalisme guru dan kepala sekolah, yang direspons dengan pemberlakuan sistem pengawasan rigid, audit berkelanjutan, dan penetapan target kaku. Kondisi ini menciptakan budaya performativitas di mana sekolah lebih sibuk memoles angka statistik daripada memperhatikan kualitas pembelajaran yang substantif.

Kajian empiris mutakhir mengkonfirmasi keberlangsungan dan bahkan penguatan fenomena ini. Penelitian yang dipublikasikan dalam *Cambridge Journal of Education* (2022) mengeksplorasi bagaimana kepercayaan terhadap penilaian profesional guru telah

direkonstruksi melalui tren global akuntabilitas performatif dan logika data-driven yang reduktif. Menggunakan data wawancara dengan guru dan pemimpin sekolah, studi tersebut menemukan bahwa sistem pengawasan berbasis data menciptakan apa yang disebut sebagai 'panoptisme digital' di mana angka-angka statistik menginvasi dan mendistorsi praktik mengajar secara mendalam. Temuan ini beresonansi kuat dengan deskripsi Bottery tentang bagaimana low-trust culture memicu stres, kelelahan mental (burnout), dan hilangnya ikatan batin (disengagement) pendidik terhadap profesinya.

Di Indonesia, budaya performativitas ini bermanifestasi dalam bentuk beban administratif yang luar biasa berat bagi kepala sekolah dan guru. Pengisian aplikasi Dapodik, penyusunan borang akreditasi BAN-S/M, hingga pelaporan kinerja digital di berbagai platform menyita waktu profesional yang seharusnya dapat diinvestasikan untuk pengembangan pedagogis dan pembinaan peserta didik. Kajian yang dilakukan oleh Lumban Gaol (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* secara eksplisit menyebut beban administratif yang berlebihan sebagai salah satu hambatan struktural utama yang menghambat efektivitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah di Indonesia. Fenomena ini merupakan bukti nyata bahwa rezim akuntabilitas birokratis yang dikritisi Bottery bukan hanya wacana teoretis Barat, melainkan realitas yang dialami pemimpin sekolah di negara berkembang seperti Indonesia.

Penelitian Agazu, Kero, dan Debela (2025) dalam *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (terindeks Scopus) yang mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi dalam tinjauan sistematis 54 studi (2016–2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat dipisahkan dari dimensi kepercayaan (trust) dan otonomi profesional. Organisasi yang kepemimpinannya dikungkung oleh rezim kontrol eksternal yang rigid justru menunjukkan penurunan inovasi dan daya adaptasi. Implikasi untuk konteks kepemimpinan pendidikan Indonesia sangat jelas: sistem low-trust yang membelenggu kepala sekolah dalam birokrasi pelaporan tidak hanya membunuh kreativitas pedagogis, tetapi juga secara sistematis melemahkan kapasitas sekolah untuk beradaptasi terhadap kebutuhan riil komunitas lokalnya.

### **3. Ilusi Standardisasi di Tengah Kebhinekaan Indonesia**

Salah satu argumen paling kritis Bottery (2004) adalah bahaya penerapan standar tunggal dalam masyarakat yang kompleks dan beragam. Ia memperingatkan bahwa kebijakan standarisasi yang dirancang berdasarkan asumsi konteks homogen akan menghasilkan ketidakadilan sistemik dan mematikan kearifan lokal. Paradoks ini terasa sangat akut di Indonesia sebuah negara yang semboyannya adalah Bhinneka Tunggal Ika, namun kerap menerapkan kebijakan pendidikan yang seragam dan sentralistik.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan berbagai regulasi turunannya umumnya dirumuskan dengan membayangkan kondisi ideal sekolah-sekolah di kawasan urban maju mengabaikan realitas ketimpangan infrastruktur, ketersediaan tenaga pendidik, dan akses teknologi yang masif antara Jawa dan kawasan Timur Indonesia. Peraturan Presiden No. 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal menyebutkan bahwa masih terdapat ratusan kabupaten/kota yang dikategorikan tertinggal sebuah kondisi yang menjadikan penerapan SNP secara seragam sebagai bentuk ketidakadilan struktural.

Realitas ini dikonfirmasi oleh kajian bibliometrik yang diterbitkan dalam *Discover Sustainability* (Springer, 2024) yang menganalisis 2.188 artikel tentang pengembangan kepemimpinan di pendidikan tinggi dari database Scopus (2013–2023). Kajian tersebut menemukan bahwa literatur kepemimpinan pendidikan berkualitas tinggi masih sangat

didominasi oleh konteks urban dan negara-negara berbahasa Inggris maju, sementara konteks kepemimpinan di daerah terpencil dan marginal hampir tidak terwakili. Ini mencerminkan kesenjangan epistemic yang sejajar dengan ketimpangan kebijakan standardisasi nasional di Indonesia di mana suara dan pengalaman pemimpin sekolah di pelosok Nusantara nyaris tidak pernah menjadi basis perumusan kebijakan.

Hallinger (2020) dalam tinjauan bibliometric-nya menegaskan bahwa pola penelitian kepemimpinan pendidikan di kawasan Asia masih sangat terkonsentrasi secara geografis, dengan kontribusi dari lembaga-lembaga di kota-kota besar dan universitas-universitas elite. Kelangkaan penelitian kepemimpinan yang benar-benar berpijak pada konteks lokal seperti kepemimpinan sekolah adat di Papua, sekolah pesantren di Jawa, atau sekolah multi-etnis di Kalimantan menciptakan kekosongan pengetahuan yang berimplikasi langsung pada kegagalan kebijakan standardisasi untuk menjangkau keberagaman realitas.

#### **4. Kepemimpinan Ekologis sebagai Paradigma Alternatif: Tinjauan Komparatif**

Merespons kegagalan model kepemimpinan manajerial-transaksional yang hanya berfungsi sebagai perpanjangan tangan birokrasi, Bottery (2004) menawarkan konsep Kepemimpinan Ekologis (Ecological Leadership). Model ini menuntut pemimpin sekolah untuk memahami keterkaitan erat antara dinamika internal kelas dengan makro-ekologi eksternal kekuatan politik, ekonomi global, krisis lingkungan, dan konteks sosial-budaya lokal. Bottery menyebut pemimpin ekologis sebagai ethical dialecticians sosok yang memiliki akar nilai moral yang kuat, pragmatis dalam bertindak, namun selalu terbuka terhadap dialog dan menyadari bahwa setiap kebijakan bersifat provisional (sementara dan dapat diperbaiki).

Konsep ini menemukan resonansinya dalam diskursus kepemimpinan kontemporer. Penelitian yang dikutip dalam Springer (2020) oleh Müller, Lude, dan Hancock berjudul 'Leading Schools towards Sustainability' menemukan bahwa kepala sekolah yang mengadopsi orientasi kepemimpinan berkelanjutan dan ekologis menunjukkan strategi manajemen yang lebih adaptif, lebih berorientasi pada keterlibatan komunitas, dan lebih responsif terhadap konteks lokal sejalan dengan elemen-elemen kepemimpinan ekologis Bottery. Studi tersebut mengidentifikasi tiga 'medan tindakan' (fields of action) utama kepemimpinan ekologis: integrasi kurikulum dengan konteks lingkungan dan sosial, pembangunan jaringan kemitraan eksternal, dan transformasi budaya institusional sekolah.

Kajian tentang akuntabilitas profesional yang dipublikasikan dalam Journal of Education Policy (Taylor & Francis, 2022) memberikan bukti yang sangat relevan tentang bagaimana sekolah-sekolah dapat berpindah dari model akuntabilitas performatif menuju akuntabilitas profesional yang lebih bermakna. Penelitian tersebut, yang mengkaji program Quality Teaching Rounds (QTR) di New South Wales Australia, menemukan bahwa ketika guru dan pemimpin sekolah diberi ruang untuk mengembangkan akuntabilitas berbasis refleksi kolaboratif bukan sekadar pelaporan statistik mereka mampu memulihkan makna profesionalisme mereka sambil tetap menjaga fokus pada hasil belajar peserta didik. Inilah yang disebut Bottery sebagai akuntabilitas proaktif (proactive accountability) sebuah praktik di mana pemimpin mengambil alih inisiatif evaluasi dari tangan birokrat melalui refleksi pedagogis yang bermakna.

#### **5. Enam Pilar Kepemimpinan Ekologis dan Kontekstualisasinya di Indonesia**

Bottery (2004) merumuskan enam fondasi bagi pemimpin dan pendidik profesional dalam merespons tekanan neoliberal dan birokratis. Berikut adalah analisis komparatif setiap pilar dengan konteks kepemimpinan pendidikan Indonesia yang diperkaya oleh kajian jurnal

internasional bereputasi.

Pilar Pertama: Kesadaran Ekologis dan Politik. Bottery menyatakan bahwa pemimpin ekologis harus memahami bahwa kebijakan pendidikan tidak pernah netral selalu merupakan produk pertarungan politik dan ekonomi. Di Indonesia, tesis ini sangat relevan dalam membaca kebijakan Merdeka Belajar. Pemimpin sekolah yang cerdas secara ekologis tidak akan sekadar mengimplementasikan 12 episode Merdeka Belajar secara mekanis, melainkan akan secara kritis menganalisis asumsi-asumsi politik-ekonomi di balik setiap episode dan menafsirkannya sesuai realitas komunitas lokalnya.

Pilar Kedua: Orientasi Kepentingan Publik (Public Good). Kajian Springer tentang kepemimpinan sekolah dan tata kelola berkelanjutan (2024) menegaskan bahwa pemimpin sekolah di Asia yang berhasil merespons tekanan pasar sekalipun tetap mengedepankan orientasi layanan publik sebagai kompas moral utama. Di Indonesia, ini berarti kepala sekolah harus mampu menolak godaan untuk mengubah sekolah menjadi mesin produksi angka-angka statistik, dan sebaliknya menjadikan pengembangan manusia seutuhnya sebagai narasi inti institusi pendidikannya.

Pilar Ketiga: Akuntabilitas Proaktif. Alih-alih menunggu audit dari dinas pendidikan, kepala sekolah ekologis merancang sistem pertanggungjawaban internal yang berbasis refleksi pedagogis. Studi di Queensland (2022) membuktikan bahwa professional learning communities yang didesain untuk refleksi kolaboratif bukan sekadar transmisi informasi dari atas ke bawah secara efektif meningkatkan akuntabilitas guru tanpa mengorbankan otonomi profesional mereka.

Pilar Keempat: Pembangunan Kemitraan Komunitas. Pemimpin ekologis merangkul komunitas lokal, orang tua, dan institusi sipil sebagai mitra strategis, bukan sekadar objek sosialisasi kebijakan. Kajian tentang kepemimpinan partisipatif di Indonesia (Edunesia, 2026) menemukan bahwa model kepemimpinan berbasis konsensus dan kolektif yang sesungguhnya berakar pada tradisi musyawarah Nusantara terbukti lebih efektif dalam konteks sekolah-sekolah Indonesia dibandingkan model kepemimpinan direktif, meskipun konsistensi implementasinya masih menjadi tantangan utama.

Pilar Kelima: Keterbukaan Epistemologis (Provisionality). Bottery mendorong pemimpin untuk memiliki kerendahan hati intelektual menghindari dogmatisme di satu sisi dan relativisme ekstrem di sisi lain. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Indonesia, ini berarti kepala sekolah harus terus mengkritisi asumsi-asumsi yang mendasari kebijakan pusat, sambil secara aktif belajar dari kearifan lokal dan bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan inovatif yang kontekstual.

Pilar Keenam: Refleksi Profesional Berkelanjutan. Kajian integratif tentang ethical leadership yang diterbitkan dalam Public Integrity (Taylor & Francis, 2025) menemukan bahwa kepemimpinan etis yang berkelanjutan membutuhkan infrastruktur refleksi yang terlembaga bukan hanya sebagai aktivitas personal, melainkan sebagai praktik kolektif yang tertanam dalam budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah yang menginvestasikan waktu untuk refleksi kolektif dengan guru-gurunya terbukti mampu membangun iklim akademik yang lebih kondusif dan hubungan kerja yang lebih bermakna.

## **6. Kepemimpinan Ekologis sebagai Esensi Sejati Merdeka Belajar**

Kebijakan Merdeka Belajar yang digulirkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sejak tahun 2019 secara konseptual mengandung semangat yang sangat selaras dengan tesis kepemimpinan ekologis Bottery: mengembalikan otonomi pedagogis kepada sekolah, memerdekakan guru dari beban administratif yang

tidak bermakna, dan mendorong pembelajaran yang kontekstual dan berbasis proyek. Namun, sebagaimana diidentifikasi Bottery, otonomi struktural tidak akan bermakna tanpa transformasi paradigma kepemimpinan yang mendasarinya.

Tinjauan literatur oleh Hallinger dan Kovačević (2022) dalam *Educational Management Administration & Leadership* yang menganalisis lima dekade penelitian dalam jurnal tersebut menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan dalam konteks reformasi kebijakan sangat bergantung pada kapasitas pemimpin untuk mengintegrasikan kepemimpinan instruksional dengan kepemimpinan transformasional sebuah kombinasi yang dalam perspektif Bottery mendekati model kepemimpinan ekologis. Kepala sekolah yang hanya menjalankan instruksi dari atas ke bawah (*top-down compliance*) tanpa kapasitas untuk menyesuaikan kebijakan dengan konteks lokal justru menjadi penghambat utama implementasi reformasi yang bermakna.

Tiga prinsip operasional kepemimpinan ekologis yang paling relevan untuk konteks Merdeka Belajar di Indonesia adalah sebagai berikut. Pertama, menjadi 'dialektikawan etis' (*ethical dialecticians*): kepala sekolah Indonesia harus mampu menjembatani kebijakan nasional dengan konteks lokal secara kritis. Mereka tidak boleh menolak kebijakan secara membabi buta, namun juga tidak boleh menerimanya tanpa penyesuaian etis yang kontekstual. Kedua, membangun budaya kepercayaan tinggi (*high-trust culture*): pemimpin ekologis secara proaktif membangun kepercayaan baik kepercayaan dari pemerintah terhadap sekolah, maupun kepercayaan dari komunitas terhadap institusi Pendidikan melalui transparansi, integritas, dan demonstrasi dampak nyata terhadap kemajuan komunitas. Ketiga, mengembangkan keterbukaan epistemologis: kepala sekolah dari Sabang sampai Merauke harus menyadari bahwa tidak ada satu pun metode manajemen yang mutlak sempurna, sehingga mereka terus bereksperimen, belajar dari komunitas lokal, dan fleksibel menghadapi dinamika.

## KESIMPULAN

Kajian terhadap pemikiran Mike Bottery dalam *The Challenges of Educational Leadership: Values in a Globalized Age* (2004) yang diperkaya oleh literatur jurnal internasional bereputasi menghasilkan kesimpulan yang jernih: tantangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia bukan semata-mata persoalan teknis-manajerial, melainkan persoalan paradigmatik yang berakar pada ketegangan antara agenda neoliberal global dengan kebutuhan pendidikan yang humanis dan berkeadilan lokal.

Tiga temuan utama muncul dari kajian komparatif ini. Pertama, reduksi tujuan pendidikan menjadi instrumen ekonomi yang dikritisi Bottery terkonfirmasi secara empiris dalam berbagai studi kepemimpinan pendidikan di Asia dan Indonesia yang secara konsisten menunjukkan dominasi orientasi kinerja terukur atas dimensi etis, demokratis, dan keadilan sosial. Kedua, budaya *low-trust* dan performativitas birokratis yang digambarkan Bottery bukan sekadar fenomena Barat, melainkan realitas konkret yang dialami kepala sekolah Indonesia dalam bentuk beban administratif yang menggerus waktu dan energi profesional mereka. Ketiga, standardisasi tunggal yang diterapkan pada konteks kebhinekaan Indonesia seperti yang telah diperingatkan Bottery menghasilkan ketidakadilan sistemik yang mereduksi peran kepala sekolah menjadi sekadar manajer kepatuhan.

Untuk keluar dari jebakan ini, pemimpin pendidikan Indonesia perlu bertransformasi menjadi pemimpin ekologis sejati: figur yang memiliki kesadaran ekologis-politis yang tajam, yang berani membela kepentingan peserta didik dan komunitas sebagai *public good*, yang membangun akuntabilitas berbasis refleksi pedagogis, dan yang menjadikan

keberagaman geokultural Nusantara sebagai kekuatan bukan beban dalam merancang ekosistem pembelajaran yang adaptif, kontekstual, dan humanis. Transformasi paradigma kepemimpinan inilah yang sesungguhnya menjadi syarat terdalam bagi keberhasilan Merdeka Belajar sebagai gerakan pembaruan pendidikan yang bermakna.

Penelitian lanjutan yang sangat diperlukan mencakup studi empiris kualitatif tentang praktik kepemimpinan ekologis di konteks kepala sekolah yang berhasil mengimplementasikan Merdeka Belajar di berbagai wilayah Indonesia yang beragam, serta kajian komparatif lintas provinsi tentang bagaimana pemimpin sekolah menegosiasikan ketegangan antara tuntutan standardisasi nasional dan kebutuhan adaptasi lokal.

## REFERENSI

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Bottery, M. (2004). *The challenges of educational leadership: Values in a globalized age*. Paul Chapman Publishing.
- BPS, Bappenas, & UNFPA. (2018). *Proyeksi penduduk Indonesia 2015–2045*. Badan Pusat Statistik.
- Chatelier, S., & Van Dermijnsbrugge, L. (2022). From performative to professional accountability: Re-imagining 'the field of judgment' through teacher professional development. *Journal of Education Policy*, 38(3), 452–473. <https://doi.org/10.1080/02680939.2022.2080274>
- Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 9–33. <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>
- Hallinger, P., & Kovačević, J. (2022). Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972–2020. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 192–216. <https://doi.org/10.1177/17411432211006093>
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Corwin Press.
- Khairina, N., Yarrow, N., Cilliers, J., & Dini, I. (2024). Improving teachers and school leadership in Indonesia. World Bank. <https://doi.org/10.1596/41472>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2020). *Rencana strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2020–2024*. Kemendikbudristek RI.
- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 811–831. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Müller, U., Lude, A., & Hancock, D. R. (2020). Leading schools towards sustainability: Fields of action and management strategies for principals. *Sustainability*, 12(7), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12073031>
- Nasab, A. A., & Ahmadi, S. A. A. (2023). An integrative literature review of ethical leadership studies and future research agenda: Insights from empirical research between 2020–2024. *Public Integrity*. <https://doi.org/10.1080/10999922.2025.2525727>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020–2024.

- Tilaar, H. A. R. (2004). Paradigma baru pendidikan nasional. Rineka Cipta.
- Uddin, M. J., et al. (2024). Bibliometric analysis of global research trends on higher education leadership development using Scopus database from 2013–2023. *Discover Sustainability*, 5, 432. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00432-x>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 78.
- Willis, J., Cowie, B., Hipkins, R., & McKinley, E. (2022). Data, performativity and the erosion of trust in teachers. *Cambridge Journal of Education*, 52(3), 391–407. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.2002811>

---

---

**Copyright holder:**

© Author

**First publication right:**

Jurnal Manajemen Pendidikan

**This article is licensed under:**

**CC-BY-SA**