

Determinasi Kepemimpinan Berlandaskan Nilai-Nilai Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Buleleng

I Made Sedana

Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Indonesia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

This study aims to determine the magnitude of the contribution of the principal's leadership variable based on the values of Tri Hita Karana and organizational culture to teacher performance. This type of research is ex-post facto with multiple linear regression analysis design. The population in this study were 40 people. The entire population was used as a research sample so that this study included a population study. Collecting data using a questionnaire about the principal's leadership variables based on the values of Tri Hita Karana, and organizational culture and teacher performance. The results showed that (1) there was a contribution of principal leadership based on the values of Tri Hita Karana to teacher performance of 15.48% (2) there was a contribution of school organizational culture to teacher performance of 14.57%; (3) there is a simultaneous contribution between the principal's leadership based on the values of Tri Hita Karana and organizational culture on teacher performance of 30.05%.

Keywords: Principal Leadership Based on Tri Hita Karana Values, Organizational Culture, Teacher Performance

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan nilai-nilai Tri Hita Karana dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Jenis penelitian ini adalah ex-post facto dengan desain analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah 40 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel penelitian sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Pengumpulan data menggunakan kuesioner tentang variabel kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan nilai-nilai Tri Hita Karana, budaya organisasi dan kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan nilai-nilai Tri Hita Karana terhadap kinerja guru sebesar 15,48% (2) terdapat kontribusi budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru sebesar 14,57%; (3) terdapat kontribusi simultan antara kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan nilai-nilai Tri Hita Karana dan budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 30,05%

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Nilai Tri Hita Karana, Budaya Organisasi, Kinerja Guru

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



PENDAHULUAN

Pendidikan adalah tonggak kemajuan Bangsa, menjadi Bangsa yang maju tentu merupakan cita-cita yang ingin dicapai oleh setiap negara di dunia. Sudah menjadi suatu rahasia umum bahwa maju tidaknya suatu negara dipengaruhi oleh faktor pendidikan. Pendidikan merupakan proses mencetak generasi penerus Bangsa yang berkualitas. Oleh karena itu, mencerdaskan kehidupan Bangsa dijadikan salah satu tujuan nasional yang wajib diperjuangkan oleh seluruh pihak. Dari tujuan nasional tersebut, jelas terlihat bahwa Indonesia menaruh harapan besar terhadap pendidikan karena pendidikan akan membentuk keseluruhan aspek pada diri seseorang sehingga menjadi manusia yang unggul dan berkualitas.

Berdasarkan data dari *Human Development Report* (HDR), dengan data terakhir tahun 2019, Indonesia masih menempati urutan ke lima (5), di bawah Singapura, Malaysia, Brunei dan Thailand, dengan perolehan poin 0,84. Sedangkan Singapura yang menempati posisi teratas yaitu 1,12 sekaligus menempati ranking 11 dunia. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) mengukur indeks pembangunan manusia suatu negara berdasarkan tiga dimensi dasar yang tercermin dalam taraf pendidikan, kesehatan, serta kemampuan daya beli. Dari ketiga dimensi, kontribusi sektor pendidikan adalah yang tertinggi. Untuk itu Indonesia harus bisa meningkatkan pendidikannya.

Pembangunan sumber daya manusia melalui pendidikan di sekolah merupakan tantangan setiap insan pendidikan terutama guru, yang merupakan garda terdepan dalam dunia pendidikan. Guru secara fungsional, tugas utamanya adalah memberikan layanan teknis kependidikan kepada peserta didik. Oleh karena itu guru dianggap pihak yang bertanggung jawab dalam operasional pendidikan di tingkat sekolah, sehingga jika pendidikan dipandang sebagai penyebab turunnya kualitas sumber daya

manusia, maka secara langsung guru dianggap sebagai pihak yang paling bertanggung jawab.

Dunia pendidikan harus mengikuti perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan lokal, rasional dan perubahan global yang terjadi sangat pesat. Guru merupakan komponen yang paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan yang harus mendapat perhatian sentral, pertama dan utama. Figur guru akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan.

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu upaya perbaikan apa pun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Sebagai pembelajar atau pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan.

Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pembelajaran. Keterampilan menguasai proses pembelajaran ini sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pembelajar dan pendidik. Secara sempit dapat diartikan bahwa guru berkedudukan dan berfungsi sebagai pembimbing belajar atau fasilitator belajar siswa.

Adanya peningkatan dalam mutu pendidikan tidak terlepas dari peran guru sebagai unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan. Guru mempunyai tugas untuk membimbing, mengarahkan dan juga menjadi teladan yang baik bagi para peserta didiknya. Maka dari itu,

dengan setumpuk tugas serta tanggung jawab yang diembannya, guru dituntut untuk mampu menunjukkan bahwa dia mampu menghasilkan kinerja yang baik demi terciptanya pendidikan yang bermutu. Keberhasilan kinerja akan tampak apabila terdapat motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dan lingkungan sekitar. Faktor-faktor tersebut dapat menentukan keberhasilan kinerja seorang guru. Oleh karena itu, selain guru sendiri yang berusaha meningkatkan kualitas kerjanya, pihak sekolah juga berusaha mengupayakan pemberdayaan guru agar memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam menjalankan tugasnya.

Seorang guru yang baik adalah guru yang mampu mewujudkan suasana pembelajaran yang menyenangkan dan membuat peserta didik merasa nyaman menuntut ilmu bersama gurunya. Dan guru yang berkepribadian tinggi adalah guru yang mampu menjadi teladan bagi peserta didiknya. Guru benar-benar dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Dengan kinerja tinggi, maka tingkat sumber daya manusia di Indonesia akan sedikit demi sedikit meningkat, terutama para generasi muda Indonesia di masa depan. Dengan demikian, diharapkan dapat terwujud Bangsa yang cerdas dan mampu menghadapi tantangan-tantangan masa depan.

Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku guru adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar. Dalam mewujudkan kinerja guru yang sesuai dengan harapan, banyak faktor yang mempengaruhinya. Sering diisukan, bahwa rendahnya kemampuan manajemen kepala sekolah, terutama dalam melaksanakan supervisi akademik, sangat mempengaruhi kinerja guru. Fenomena yang bisa kita lihat adalah banyak guru yang tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas

profesinya, karena kepala sekolah tidak melakukan supervisi akademik secara berkesinambungan. Hal ini berdampak pada rendahnya kinerja para guru. Selain itu kepala sekolah belum berani bertindak tegas dalam membina guru yang melakukan pelanggaran, sehingga hal tersebut akan sangat berpengaruh pada guru yang lain yang memiliki semangat dan kinerja tinggi.

Berdasarkan studi awal ditemukan beberapa hal yang peneliti anggap penting sebagai pertimbangan dalam menjalankan penelitian. Secara umum kualitas guru di Gugus VIII di Kecamatan Sawan memiliki kualitas yang diharapkan. Hal ini bisa dilihat dari status kependidikannya yang semua strata 1 dan juga sudah hampir 75% guru telah tersertifikasi. Guru juga telah aktif membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran dengan metode mengajar dengan pendekatan komunikatif. Kehadiran guru ke sekolah pun juga semakin rajin dan guru sudah jarang absen.

Akan tetapi masih terdapat beberapa kekurangan masih ditemukan. Hal tersebut terlihat dari: 1) perubahan dalam dunia pendidikan, baik menyangkut materi pendidikan, penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran serta mutu proses dan mutu hasil pendidikan yang diinginkan, terus terjadi secara berkesinambungan sesuai dengan dinamika dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang; 2) Bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kualitas pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan, antara lain: faktor internal dan faktor eksternal lembaga. Faktor internal dapat berupa kualitas kemampuan kepala sekolah dalam mengelola pendidikan di sekolah, kualitas kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran dan pendidikan, kualitas kemampuan pegawai dalam menyelesaikan administrasi sekolah, latar belakang peserta didik, sarana-prasarana yang dimiliki sekolah dan penyediaan segala keperluan penyelenggaraan

pendidikan dari pemerintah melalui dinas terkait. 3) Faktor eksternal dapat berupa lingkungan sekitar sekolah, dukungan masyarakat serta perhatian dan dukungan dari dunia usaha dan dunia industri. 4) Tingkat kualitas kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, adalah faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan pembelajaran. 5) Keterampilan penguasaan proses pembelajaran bagi guru sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengelola pembelajaran dan pendidik dan berpengaruh langsung terhadap mutu proses dan mutu hasil pembelajaran dan atau pendidikan di sekolah. 6) Guru masih punya prinsip” yang penting mengajar, apakah akan didengarkan oleh murid itu terserah dia”. 7) Ada kecemburuan antara guru yang sudah menerima tunjangan profesi dengan yang belum menerima tunjangan profesi guru. 8) Masih ada guru yang terlambat datang ke sekolah. 9) Guru masih menggunakan pola lama dalam mengajar dan menilai kompetensi murid 10) Kepala sekolah kurang mendengarkan masukan dari bawahan yang menyebabkan antara jarak antara guru dan kepala sekolah. 11) Kepala sekolah tidak berani bertindak tegas menindak guru yang melanggar aturan. 12) Kepala sekolah dalam mendelegasikan pekerjaan hanya main tunjuk saja tanpa memperhitungkan keadaan guru yang ditunjuk. 13) Rendahnya penerapan budaya lokal *Tri Hita Karana*. Seharusnya lebih ditekankan lagi bentuk-bentuk impelentasi *Tri Hita Karana* di lingkungan sekolah. 14) Pelaksanaan sistem evaluasi dari Kepala Sekolah kurang efektif.

Berdasarkan paparan di atas, penulis menyimpulkan terdapat banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja guru. Namun penulis dalam penelitian ini memfokuskan untuk meneliti dan mempelajari empat hal utama yang berkontribusi atau memberikan

sumbangan yang efektif terhadap kinerja seorang guru di dalam mengelola pembelajaran di sekolah, yaitu kepemimpinan kepala sekolah berlandaskan nilai-nilai *Tri Hita Karana* dan budaya organisasi. Sehingga penulis tertarik mengambil judul penelitian “*Determinasi Kepemimpinan Berlandaskan Nilai-nilai Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Guru di Kecamatan Buleleng*”.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Kepemimpinan

Banyak pengertian kepemimpinan yang telah diungkapkan para ahli. Pengertian-pengertian yang diberikan pada intinya memiliki muara yang sama, yaitu pada usaha mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasinya. (Sudarwan, 2004) menyatakan bahwa Kepemimpinan ialah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam buku dasar-dasar kepemimpinan Riberu (2003) memberikan definisi kepemimpinan antara lain:

- 1) Kepemimpinan dapat diartikan orang atau kelompok orang yang memimpin;
- 2) Kepemimpinan juga dimaksudkan seluruh usaha memimpin atau seluruh usaha, seluruh kegiatan memimpin mencapai sasarannya;
- 3) Kepemimpinan artinya kemampuan atau kemahiran seseorang dalam memimpin;
- 4) Kepemimpinan sering diartikan usaha atau kegiatan memimpin;
- 5) Menjalankan usaha tersebut dan wibawa yang menyebabkan orang dianggap mampu memimpin.

Megan dkk. (2005) menjelaskan: “kepemimpinan merupakan suatu kualitas keorganisasian”. Dari ungkapan tersebut

berarti kepemimpinan mengalir melalui jaringan-jaringan berbagai peranan yang berhubungan dengan organisasi. Medium kepemimpinan dan nilai kepemimpinan terletak di dalam sumber daya dan sumber daya manusia. Kepemimpinan membentuk sistem yang menghasilkan pola-pola interaksi dan berarti bahwa para anggota yang lain terkait pada kejadian-kejadian keorganisasian.

Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai *'the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objectives.'* Hal ini berarti bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mengerti dan menyetujui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara mengerjakannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian dari banyak ilmuwan dan pengalaman dari banyak praktisi menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Adapun Siagian, 2003 menjelaskan bahwa kemampuan mengambil keputusan tidak diukur dengan ukuran kuantitatif dalam arti jumlah keputusan yang diambil bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan, serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Jadi perilaku pimpinan agar dapat efektif dalam menciptakan kepuasan kerja, perlu memperhatikan: (1) kebutuhan individu sesuai dengan hak dan kewajibannya, (2) menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, (3) memberikan kesempatan pada guru untuk berprestasi, (4) mengadakan pengawasan terhadap perilaku organisasi, (5) memberikan peluang munculnya motivasi, (6) tampil secara profesional, (7)

membuat keputusan yang bermutu. Seorang pemimpin harus memperhatikan tiga hal yaitu: motivasi, insentif dan kepuasan kerja, sebab ketiganya memiliki keterkaitan. Dengan perlakuan perilaku tersebut di atas dapat memberikan motivasi bagi setiap individu, sebab motivasi kerja ialah prakondisi bagi individu untuk berperilaku dalam pekerjaan yang dia tekuni. Motivasi yang tinggi cenderung menghasilkan prestasi yang tinggi dan sebaliknya, demikian juga dengan penghargaan. Efek dari penghargaan dapat berupa kepuasan atau ketidakpuasan, dan kepuasan atau ketidakpuasan akan memberi umpan balik terhadap motivasi bekerja berikutnya.

Wahyu Suprpti, (2011) menuliskan Pemimpin adalah Seseorang yang mampu memberdayakan Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Lain dalam organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai sasaran organisasi (Kepemimpinan berprinsip) dan Pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapannya dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Webster,s New Standard Dictionary, Mc Loughlin Brother's Inc).

b. Nilai-nilai Tri Hita Karana

Pengembangan pendidikan Hindu berbasis *Tri Hita Karana* memiliki misi penting untuk peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan bagi peserta didik, Bangsa dan negara. Relevansi pendidikan Hindu dengan kebutuhan pengembangan Sradha dan Bhakti umat Hindu merupakan mutu pendidikan Hindu itu sendiri. Misi Pengembangan pendidikan Hindu *Tri Hita Karana* antara lain:

1. Menjadikan pendidikan Hindu *Tri Hita Karana* sebagai solusi masalah menurunnya nilai-nilai budaya Bangsa, integritas, identitas nasional, dan daya saing Bangsa Indonesia.

2. Menjadikan pendidikan *Tri Hita Karana* sebagai pusat pengembangan konsep diri melalui pengembangan budaya belajar, budaya berkarya, budaya melayani orang lain.
3. Menumbuhkan kesadaran THK pada setiap individu yaitu: sadar atman, sadar sarira, sadar prana (sabda, bayu, idep).
4. Menjadikan pendidikan Hindu *Tri Hita Karana* sebagai pusat pengembangan karakter *Tri Hita Karana* yang dilandasi oleh konsep Tri Warga (dharma, artha, kama), Tri Kaya Parisudha (berpikir, berkata, berbuat baik dan benar), Tri Pararta (asih punia, bhakti) dalam menyame braya.
5. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pengembangan “guna” atau bakat peserta didik untuk mendapatkan “geginan” atau pekerjaan.
6. Membimbing karir lulusan menjadi manusia yang profesional sebagai “pragina” agar menjadi insan bermanfaat “manusa meguna”.
7. Menjadikan sekolah sebagai lingkungan tempat membangun keharmonisan dan kebahagiaan warga sekolah (janahita) dan membangun alam lingkungan sekolah yang lestari (buthahita).
8. Melaksanakan nilai-nilai Tri Pararta yaitu asih, punia, bhakti.
9. Melestarikan ideologi *Tri Hita Karana* sebagai kearifan dan keunggulan lokal dalam memperkokoh nilai-nilai budaya Bangsa dan identitas nasional.

Pengembangan pendidikan berbasis kearifan lokal *Tri Hita Karana* mendukung pengembangan *fundamental skill* siswa. Berdasarkan prinsip-prinsip pokok *Tri Hita Karana* yang menekankan tumbuhnya kesadaran jiwa diatas kesadaran ragawi dengan memanfaatkan

potensi prana sabda, bayu, idep, maka siswa akan berkembang ketrampilan dasarnya (*basic skill*) berupa kemampuan dan kepekaannya dalam mendengarkan, menyimak, membaca, dan menulis.

Konsep budaya telah muncul sebagai dimensi utama untuk memahami perilaku individu dalam sebuah organisasi. Ada empat dimensi dasar yang diasumsikan sebagai dimensi budaya: (1) hubungan antara individu dan kelompok, (2) ketidaksetaraan sosial, termasuk hubungan dengan pawang otoritas, (3) konsep maskulinitas dan feminisme, sebagai implikasi sosial perbedaan gender, dan (4) sikap terhadap ketidakpastian, terkait dengan kontrol terhadap agresivitas dan ekspresi emosional (Hofstede, 1994).

Sulistiyawati (2000) menjelaskan *Tri Hita Karana* sebagai kearifan lokal yang telah menjadi identitas budaya karena mampu menampung dan mengintegrasikan unsur budaya eksternal ke dalam budaya lokal sekaligus menjadi rangka rangka kehidupan. *Tri Hita Karana* adalah konsep holistik yang meliputi alam semesta (makro kosmos) yang mengandung lingkungan alam fisik, manusia sebagai motor alam, dan Tuhan yang menjiwai alam semesta (Putra, 2000). Menurut Kaler (1983) di bagian dalam manusia (mikro-kosmos), unsur THK terdiri dari tubuh fisik, tenaga atau energi yang mengaktifkan manusia, dan jiwa.

Menurut Susanto (2008) penerapan konsep THK dalam kegiatan usaha disajikan dalam aspek berikut: (1) Aspek kejujuran, yang berarti pengelola usaha harus mempertimbangkan keberadaan tempat suci (tempat suci untuk sholat). Di tempat itu, komunitas manusia dapat menyembah tuhan mereka, (2) aspek pawongan, yang berarti bahwa manajemen organisasi harus menghormati hak individu di antara manusia, menganggap semua manusia setara satu sama lain, dan (3) aspek palemahan, yang

berarti bahwa manajemen bisnis harus mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal.

Budaya *Tri Hita Karana* adalah budaya yang berasal dari kearifan lokal. Susanto (2008) menyebutkan bahwa budaya Bangsa dibentuk oleh beberapa alasan yang berbeda karena kemunculan suatu Bangsa memiliki latar belakang yang berbeda; Oleh karena itu, beberapa faktor (etnis, ekonomi, politik, agama, atau bahasa) memberikan kontribusi terhadap terbentuknya budaya Bangsa.

Disamping *basic skill* ketrampilan fundamental yang juga dapat berkembang adalah ketrampilan berpikir (*thinking skill*) yaitu kecerdasan dan ketrampilan belajar, ketrampilan memecahkan masalah, mengembangkan dan menemukan solusi permasalahan, ketrampilan pengambilan keputusan, ketrampilan mengelola dan mengarahkan pikiran. Kemudian kualitas personal yaitu tanggung jawab, moral, karakter, integritas, rasa percaya diri, loyalitas juga akan bisa tumbuh dengan baik sebagai bagian dari fundamental skill bagi siswa yang terdidik dalam lingkungan pendidikan berbasis *Tri Hita Karana*.

Untuk mewujudkan sekolah *Tri Hita Karana* sebagai pusat pembudayaan kompetensi, pembangunan pendidikan harus melibatkan semua *stakeholder* sekolah, mengimplementasikan *core values Tri Hita Karana* ke dalam kurikulum, pembelajaran, dan sistem penilaian. Agar memberi hasil yang maksimal komunitas sekolah yaitu guru, siswa, tenaga kependidikan, tenaga administrasi, penjaga sekolah, tukang kebun harus mampu mempromosikan *core ethical* dan *performance values Tri Hita Karana* yang telah ditetapkan sebagai fondasi pembentukan karakter peserta didik.

Ini harus diawali dengan adanya guru model *Tri Hita Karana*, bangunan *Tri Hita Karana*, simbol-simbol nilai *Tri Hita Karana* dalam bangunan sekolah

sampai pada peralatan belajar siswa. Simbol-simbol *Tri Hita Karana* yang menggambarkan keharmonisan hidup harus mudah dibaca oleh siswa, tercetak dalam buku pelajarannya, tas sekolah, pakaian sekolah.

Pendidikan yang berbasis kearifan lokal (*local genius*) *Tri Hita Karana* adalah pendidikan yang berkarakter dan berbudaya. Implementasi nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dalam manajemen sekolah akan menghasilkan manajemen sekolah yang berkualitas, produktif dan tentunya berwawasan lingkungan. Pengembangan pendidikan dengan basis nilai-nilai kearifan lokal membutuhkan keseimbangan dan keharmonisan semua warga sekolah.

Nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* harusnya dirasakan oleh semua warga sekolah termasuk masyarakat sebagai *stakeholder*. Unsur-unsur yang ada dalam *Tri Hita Karana* yaitu Parhyangan, Pawongan dan Palemahan akan menjadi harmonisasi dalam lingkungan sekolah.

Unsur Parhyangan merupakan unsur yang berhubungan dengan Tuhan, tentang harapan kita, spiritual juga spirit kehidupan. Parhyangan juga menjadi tempat untuk mempersatukan warga sekolah dan tempat pengembangan seni. Unsur Pawongan adalah konsep harmonisasi kita sesama warga sekolah, saling tolong menolong dan etika social. Unsur Palemahan adalah konsep harmonisasi dengan alam. Bagaimana kita menghormati alam dan membangun hubungan yang selaras dengan alam.

Koentjaraningrat (2005) menyatakan kebudayaan adalah segala hal yang dimiliki oleh manusia yang hanya diperolehnya dengan belajar dan menggunakan akalnyanya. Kebudayaan mesti dilestarikan karena memiliki unsur-unsur yang bersifat universal. Unsur-unsur kebudayaan Bali bersifat universal dan dinamis adalah *Tri Hita Karana*. *Tri Hita Karana* adalah tiga penyebab

kesejahteraan dan kemakmuran hidup manusia. Konsep *Tri Hita Karana* adalah nilai-nilai adi luhung yang sudah diwarisi secara turun temurun. Dalam bidang pendidikan, konsep *Tri Hita Karana* akan menyeimbangkan budaya dan kinerja masing-masing individu dalam setiap kegiatan di bidang pendidikan. *Tri Hita Karana* dapat dijadikan sebagai penguat dan pemupuk tumbuhnya pendidikan yang berkarakter yang mengakar pada kearifan local (*local genius*) *Tri Hita Karana*. Dengan demikian, akan terbentuk visi pendidikan dalam sekolah yang kompetitif dan merefleksikan banyak hal yang mencakup perbedaan-perbedaan asumsi, nilai dan keyakinan.

c. Kinerja Guru

Menurut Wahab dan Umiarso (2011:119) menegaskan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran, yang dilihat dari penampilan dalam melakukan proses belajar mengajar.

Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi: Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial (Yusuf, 2012: 26).

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja pada setiap individu berbeda dengan individu lainnya. Perbedaan ini terjadi disebabkan adanya perbedaan karakteristik pada masing-

masing individu itu sendiri. Seseorang yang memiliki keinginan untuk berprestasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya orang yang tidak memiliki keinginan untuk berprestasi, cenderung menghasilkan kinerja yang rendah pula. Situasi dan kondisi kerja yang dialami oleh setiap individu ikut andil memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja ini. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi seseorang tentu harus mempunyai motivasi, kemampuan, pengalaman, kepuasan yang tinggi, sebaliknya apabila rendah, maka kinerja yang dihasilkan rendah pula (Bahri, 2011: 14).

Kinerja

merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehnik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Menurut Wahab dan Umiarso (2011:122) menegaskan bahwa ada dua faktor yang mendukung kinerja guru yaitu: faktor dari dalam sendiri (faktor internal) dan faktor dari luar diri sendiri (faktor eksternal). Di antara faktor dari dalam diri sendiri (faktor internal) adalah: (1) Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang

sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya. (2) Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan. (3) Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya. (4) Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni. (5) Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kinerja seseorang. (6) Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula. (7) Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya. (8) Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

Sedangkan faktor yang berasal dari luar diri sendiri (faktor eksternal) diantaranya adalah: (1) Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja. (2) Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja.

Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kolosal. (3) Komunikasi yang baik di sekolah baik dengan kepala sekolah, sesama guru, maupun dengan staf lainnya adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian. (4) Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses belajar mengajar. (5) Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreatifitas guru. Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam proses belajar mengajar.

Sedangkan menurut Ardiansyah (2011: 1) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1). sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), 2). pendidikan, 3). keterampilan, 4). manajemen kepemimpinan, 5). tingkat penghasilan 6). gaji dan kesehatan, 7). jaminan sosial, 8). iklim kerja, 9). sarana prasarana, 10). teknologi dan 11). kesempatan berprestasi.

Penilaian kinerja, sangat penting bagi organisasi untuk menilai prestasi kinerja gurunya. Pentingnya penilaian guru paling tidak ada dua kepentingan yaitu kepentingan guru yang bersangkutan

dan untuk kepentingan organisasi. Bagi guru, penilaian memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka. Misalnya tentang kemampuan, kekurangan, potensinya dan sebagainya yang pada gilirannya bermanfaat untuk perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, pengembangan kariernya. Sedang bagi organisasi, hasil penilaian kinerja dapat dipakai sebagai pertimbangan untuk pengembangan keputusan, tentang berbagai hal, seperti kebutuhan program pendidikan latihan, *rekrutmen*, seleksi, program pengenalan, penempatan dan sistem imbalan.

Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2008) tentang Penilaian Kinerja Guru dalam Rusman (2011: 97-104) format penilaian kinerja guru adalah: (1). Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), meliputi: tujuan pembelajaran, bahan belajar/materi pelajaran, strategi/metode pembelajaran, media pembelajaran, evaluasi. (2). Pelaksanaan Pembelajaran, meliputi: kemampuan membuka pelajaran, sikap guru dalam proses pembelajaran, penguasaan bahan belajar (materi pelajaran), kegiatan belajar mengajar (proses pembelajaran), kemampuan menggunakan media pembelajaran, evaluasi pembelajaran, kemampuan menutup kegiatan pembelajaran, tindak lanjut/ *follow up*.

Menurut Messa (2012: 4) mengemukakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam

mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas dan kegiatan layanan serta kegiatan tambahan lainnya. Tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu (1) perencanaan program kegiatan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, (3) evaluasi pembelajaran

Selain itu ada juga format penilaian kinerja guru yaitu: (1) perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, yang meliputi: pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, penggunaan metode pembelajaran, dan (3) evaluasi dalam kegiatan (Rusman, 2011: 75-79).

PENUTUP

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai macam faktor baik dari luar maupun dari dalam diri guru itu sendiri. Beberapa faktor tersebut yakni kepemimpinan kepala sekolah berlandaskan nilai-nilai Tri Hita Karana dan budaya organisasi guru disekolah. Menurut Susanto (2008) penerapan konsep THK dalam kegiatan usaha disajikan dalam aspek berikut: (1) Aspek kejujuran, yang berarti pengelola usaha harus mempertimbangkan keberadaan tempat suci (tempat suci untuk sholat). Di tempat itu, komunitas manusia dapat menyembah tuhan mereka, (2) aspek pawongan, yang berarti bahwa manajemen organisasi harus menghormati hak individu di antara manusia, menganggap semua manusia setara satu sama lain, dan (3) aspek palemahan, yang berarti bahwa manajemen bisnis harus mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal.

Pemimpin yang baik menurut Hindu adalah pemimpin yang mampu memberikan tauladan, selalu mengusahakan kesejahteraan rakyat (*sukanikangrat*), dan menghindari kesenangan pribadi (*agawe sukaning awak*). Hal ini ditegaskan dalam Arthasastra, bahwa kebahagiaan kepala Negara terletak pada kebahagiaan rakyatnya, apapun yang menyebabkan dirinya senang hendaknya tidak beranggapan bahwa itu yang baik, tetapi apapun yang membuat rakyat bahagia itulah yang terbaik bagi seorang raja.

Kepemimpinan Hindu senantiasa berorientasi kepada tujuan hidup sekala dan niskala, jagatditha dan moksa yaitu, terpeliharanya keseimbangan hidup lahir dan batin. Ajaran kepemimpinan Asta Brata merupakan pegangan bagi seorang pemimpin, sedangkan konsep Catur Upaya Sandhi merupakan landasan operasionalnya. Inilah yang disebut sebagai pengetahuan kehidupan (*gelar urip*) dan pengetahuan spiritual (*gelar paraning dumadi*).

Contoh nyata kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan nilai-nilai Tri Hita Karana sebagai pimpinan disekolah, yaitu: (1) mengajak seluruh warga sekolah melaksanakan persembahyangan bersama saat hari raya purnama dan tilem demi menjaga dan menerapkan nilai-nilai Parahyangan. (2) mengajak warga sekolah untuk melaksanakan pembersihan dan gotong royong demi menjaga lingkungan sekolah agar tetap nyaman. Hal ini sesuai dengan pengamalan nilai-nilai Palemahan. (3) berdiskusi dan menerima masukan serta saran dari guru-guru, orang tua siswa demi kemajuan dan kondusifnya suasana disekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana Retig, Nyoman. 2005, *Budaya Tri Hita Karana dan Efektivitas Kepemimpinan*, Jurusan Ekonomi pada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Surabaya, Surabaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barnes Tony, Widjokongko Martin. 1998. *Kaizen Strategies for Successful Leadership (Kepemimpinan Sukses) Bagaimana Membawa Organisasi Anda Menuju Masa Depan*. Interaksara.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ) Etika, Perilaku dan Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta.
- Danin Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis Keith, dan Newstrom, John W. 1985. *Perilaku dalam Organisasi edisi ketujuh jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Erry, Hardjapamekas. 2000. *Esensi Kepemimpinan Mewujudkan Visi Menjadi Aks*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Furnham Ardian. 2006. *The Psychology of behaviour at Work*. New York: Psychology Press.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. 1993. *In Education (Second Edition)*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gloria Bader E., Aidrey Bloom E., Richard Chang Y. 2001.

- Mengukur Prestasi Tim*. Jakarta: PPM.
- Hadi Sutrisno. 2002. *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Riberu J. 2003. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya.
- Sarwoto. 1985. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sikula F. Andrew. 1996. *Personal Administration and Human Resources Management: Canada*.Jhon Wiley & Son. Inc
- Slocum W. John and Hellriegel. 2007. *Fundamental of organizational Behavior*. Australia: Thomson-South Western.
- Stephan Eric. 2002. dalam buku Ken Shelton, *A New Paradigm of Leadership Paradigma baru Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.