

Implementasi Nilai Tri Hita Karana dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mewujudkan Budaya Sekolah Positif

I Made Adi Jaya Wibawa^{1*}, Ketut Suma²
¹⁻²Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : iwibawa50@guru.sd.belajar.id

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 10 Oktober, 2026

Page: 5958-5968

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i10.3402>

Article History:

Received: Agustus 20, 2026

Revised: September 09, 2026

Accepted: Oktober 18, 2026

Abstract : This study aims to analyse the implementation of Tri Hita Karana values in school leadership to foster a positive school culture at SD No. 3 Jimbaran. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the headteacher, teachers, administrative staff, pupils, parents, and school committee members. Data analysis involved data condensation, presentation, and conclusion drawing, with validity strengthened through source and methodological triangulation. The findings indicate that parhyangan values were reflected in spiritual leadership, habitual prayers, collective worship, and morally grounded decision-making. Pawongan values were implemented through dialogic communication, deliberation, equitable task allocation, amicable conflict resolution, and school community participation. Meanwhile, palemahan values were demonstrated through cleanliness initiatives, tree planting, waste management, and environmental conservation. The integration of these three values fostered a religious, harmonious, disciplined, inclusive, safe, and environmentally conscious school culture. Successful implementation was supported by consistent leadership role modelling, active community participation, programme integration, and continuous evaluation. Thus, Tri Hita Karana-based leadership represents a contextual approach to strengthening positive school culture in Balinese primary education.

Keywords : Tri Hita Karana, Principal Leadership, Positive School Culture, Character Education, Primary School

Abstrak : Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi nilai-nilai Tri Hita Karana dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk mewujudkan budaya sekolah positif di SD No. 3 Jimbaran. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, serta orang tua dan komite sekolah. Analisis data meliputi kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai parhyangan diwujudkan melalui keteladanan spiritual, pembiasaan berdoa, persembahyangan bersama, dan pengambilan keputusan bermoral. Nilai pawongan diterapkan melalui komunikasi dialogis, musyawarah, pembagian tugas yang adil, penyelesaian konflik secara kekeluargaan, dan partisipasi warga sekolah. Sementara itu, nilai palemahan diwujudkan melalui kebersihan,



penghijauan, pengelolaan sampah, dan pelestarian lingkungan sekolah. Implementasi ketiga nilai tersebut membentuk budaya sekolah yang religius, harmonis, disiplin, inklusif, aman, dan peduli lingkungan. Keberhasilannya didukung oleh konsistensi keteladanan kepala sekolah, partisipasi warga sekolah, integrasi program, dan evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis Tri Hita Karana menjadi pendekatan kontekstual dalam memperkuat budaya sekolah positif pada pendidikan dasar di Bali.

Kata Kunci : Tri Hita Karana, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah Positif, Pendidikan Karakter, Sekolah Dasar

PENDAHULUAN

Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat berlangsungnya pembelajaran formal, tetapi juga sebagai ruang sosial tempat nilai, kebiasaan, relasi, dan identitas dibentuk setiap hari. Aturan tertulis memang penting, namun perilaku warga sekolah lebih banyak dipengaruhi oleh budaya yang hidup melalui keteladanan, rutinitas, simbol, bahasa, cara menyelesaikan masalah, dan harapan yang dibangun bersama. Budaya sekolah positif merujuk pada pola nilai dan praktik yang menciptakan rasa aman, saling menghargai, keterlibatan, tanggung jawab, dukungan terhadap pembelajaran, serta keyakinan bahwa setiap warga sekolah dapat berkembang. Deal dan Peterson (2016) menegaskan bahwa pemimpin sekolah memainkan peran simbolik sekaligus struktural dalam membentuk makna, tradisi, dan norma organisasi. Karena itu, upaya membangun budaya positif tidak cukup dilakukan melalui slogan, melainkan perlu diwujudkan dalam keputusan, hubungan kerja, pengelolaan pembelajaran, dan kebiasaan yang konsisten.

Kepala sekolah merupakan aktor penting dalam proses tersebut. Kepemimpinan pendidikan yang berhasil tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan administratif, tetapi oleh kapasitas mengarahkan visi, mengembangkan manusia, memperkuat organisasi, dan menciptakan kondisi yang mendukung pembelajaran. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap hasil belajar pada umumnya bersifat tidak langsung, terutama melalui motivasi dan kapasitas guru, kondisi kerja, serta kualitas organisasi sekolah. UNESCO (2024) juga menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu pengungkit utama mutu pendidikan dan menekankan pentingnya visi pembelajaran, kolaborasi, pembagian kepemimpinan, serta dukungan terhadap guru. Dengan demikian, kepala sekolah perlu hadir bukan hanya sebagai pengelola, tetapi juga sebagai pemimpin moral dan budaya yang mampu menghubungkan tujuan pendidikan dengan konteks sosial tempat sekolah berada.

Dalam konteks Bali, salah satu sumber nilai yang relevan untuk memperkuat kepemimpinan sekolah adalah Tri Hita Karana. Secara konseptual, Tri Hita Karana menekankan keharmonisan tiga hubungan utama, yaitu hubungan manusia dengan Tuhan atau dimensi spiritual (parhyangan), hubungan manusia dengan sesama (pawongan), dan hubungan manusia dengan lingkungan (palemahan). Ketiganya tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk kesatuan etis yang mengarahkan manusia untuk membangun kehidupan yang seimbang. Yasa (2022) menjelaskan Tri Hita Karana sebagai gagasan keharmonisan semesta yang memadukan aspek teologis, sosial, dan ekologis. Dalam pendidikan, filosofi tersebut menyediakan kerangka yang dekat dengan pengalaman budaya peserta didik dan dapat diterjemahkan menjadi kebiasaan religius yang inklusif, hubungan sosial yang berkeadaban, serta kepedulian nyata terhadap lingkungan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Tri Hita Karana memiliki potensi kuat dalam pendidikan karakter dan pengelolaan sekolah. Betliani (2024) menempatkan kepala sekolah sebagai penggerak penting dalam penerapan Tri Hita Karana untuk pendidikan karakter di sekolah dasar. Putra, Suja, dan Arnyana (2025) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis Tri Hita Karana dapat memperkuat manajemen mutu melalui pelibatan pemangku kepentingan dan integrasi nilai lokal dalam program sekolah. Selamat, Suja, dan Arnyana (2025) menunjukkan bahwa internalisasi Tri Hita Karana dapat membentuk karakter peserta didik yang seimbang secara spiritual, sosial, dan

ekologis. Sementara itu, Widyastama, Suja, dan Arnyana (2025) menegaskan kontribusi implementasi Tri Hita Karana terhadap penguatan karakter siswa di sekolah berbasis kearifan lokal. Pada tataran organisasi, Subhaktiyasa et al. (2024) menunjukkan bahwa dimensi spiritual, sosial, dan ekologis Tri Hita Karana berhubungan dengan adaptabilitas, konsistensi, keterlibatan, dan misi organisasi.

Meskipun kajian tentang Tri Hita Karana dalam pendidikan berkembang, masih terdapat ruang penelitian yang perlu diperkuat. Pertama, banyak penelitian memusatkan perhatian pada karakter siswa, pembelajaran, atau manajemen mutu, sedangkan proses mikro bagaimana kepala sekolah menerjemahkan nilai menjadi perilaku kepemimpinan, rutinitas organisasi, dan indikator budaya positif belum selalu dipaparkan secara mendalam. Kedua, implementasi nilai lokal berisiko berhenti pada kegiatan seremonial apabila tidak terhubung dengan komunikasi, pengambilan keputusan, supervisi, penyelesaian konflik, disiplin, serta pengelolaan lingkungan. Ketiga, konteks setiap sekolah berbeda sehingga studi kasus diperlukan untuk memahami hubungan antara nilai budaya, praktik kepemimpinan, dan pengalaman warga sekolah. Handayani dan Arnyana (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berbasis Tri Hita Karana dapat membangun harmoni melalui komunikasi visi, keputusan partisipatif, pengembangan guru, kegiatan keagamaan, gotong royong, dan pelestarian lingkungan. Namun, kajian kontekstual pada sekolah dasar di wilayah Jimbaran tetap penting untuk memperkaya bukti empiris dan menghasilkan kerangka implementasi yang operasional.

SD No. 3 Jimbaran merupakan sekolah dasar negeri yang berlokasi di Jalan Bantas Kangin, Jimbaran, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Provinsi Bali, dengan NPSN 50101824 (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, 2026). Sekolah berada dalam lingkungan sosial yang kuat dengan tradisi Bali, sekaligus menghadapi dinamika wilayah pariwisata yang multikultural dan berubah cepat. Kondisi tersebut menjadikan kepemimpinan berbasis nilai lokal relevan, bukan untuk menutup diri dari perubahan, melainkan sebagai landasan moral agar sekolah mampu bersikap terbuka, inklusif, dan tetap memiliki identitas. Tri Hita Karana berpotensi menjadi jembatan antara pendidikan karakter, penguatan hubungan warga sekolah, dan tanggung jawab ekologis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan implementasi nilai parhyangan, pawongan, dan palemahan dalam kepemimpinan kepala sekolah; (2) menganalisis mekanisme kepemimpinan yang mengubah nilai tersebut menjadi budaya sekolah positif; (3) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi; dan (4) merumuskan kerangka kepemimpinan berbasis Tri Hita Karana yang dapat diterapkan secara berkelanjutan. Kebaruan penelitian terletak pada pemetaan hubungan berjenjang antara nilai lokal, perilaku kepala sekolah, rutinitas organisasi, serta indikator budaya positif pada konteks sekolah dasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berupaya memahami makna, pengalaman, dan proses implementasi Tri Hita Karana dalam praktik kepemimpinan sehari-hari, bukan mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Desain studi kasus memungkinkan peneliti mengkaji secara mendalam satu sistem yang terikat oleh lokasi, aktor, program, dan waktu tertentu (Creswell & Poth, 2018). Kasus yang dikaji adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya positif di SD No. 3 Jimbaran pada semester genap tahun ajaran 2025/2026. Penetapan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan konteks budaya Bali dan relevansi nilai Tri Hita Karana terhadap kehidupan sekolah. Informan penelitian dipilih secara purposif dan dikembangkan melalui teknik snowball sesuai kebutuhan data. Komposisi informan penelitian terdiri atas satu kepala sekolah sebagai informan kunci, enam guru kelas atau guru mata pelajaran, dua tenaga kependidikan, enam siswa kelas tinggi, serta tiga orang tua atau unsur komite sekolah. Kriteria informan meliputi keterlibatan dalam program sekolah, pengalaman berinteraksi dengan kepala sekolah, kesediaan memberikan informasi, serta kemampuan menjelaskan perubahan budaya sekolah. Identitas informan disamarkan menggunakan kode KS, G1–G6, T1–T2, S1–S6, dan OT1–OT3.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode informan	Kelompok	Jumlah	Fokus informasi
KS	Kepala sekolah	1	Visi, kebijakan, keteladanan, pengambilan keputusan, dan evaluasi budaya sekolah.
G1–G6	Guru	6	Pelaksanaan program, supervisi, komunikasi, disiplin, serta perubahan perilaku siswa.
T1–T2	Tenaga kependidikan	2	Budaya kerja, layanan, koordinasi, ketertiban, dan pengelolaan fasilitas.
S1–S6	Siswa kelas IV–VI	6	Pengalaman rasa aman, hubungan sosial, disiplin, kegiatan spiritual, dan lingkungan.
OT1–OT3	Orang tua/komite	3	Komunikasi sekolah–keluarga, partisipasi, dukungan program, dan persepsi perubahan budaya.

Sumber: Data penelitian (2026).

Data dikumpulkan pada Maret–Juli 2026 melalui tiga teknik. Pertama, sebanyak 18 wawancara semi-terstruktur dilakukan secara tatap muka dengan durasi sekitar 30–60 menit untuk menggali pemahaman informan tentang Tri Hita Karana, gaya kepemimpinan kepala sekolah, pengalaman kerja sama, penerapan disiplin, penyelesaian masalah, kegiatan spiritual, dan pengelolaan lingkungan. Kedua, observasi partisipatif terbatas dilakukan sebanyak delapan kali terhadap kegiatan pagi, rapat, interaksi kepala sekolah dengan guru dan siswa, pelaksanaan piket, kebersihan sekolah, serta penggunaan ruang dan fasilitas. Ketiga, studi dokumentasi mencakup visi dan misi sekolah, program kerja, tata tertib, jadwal kegiatan, notulen rapat, dokumentasi program lingkungan, dan bahan komunikasi sekolah. Penggunaan beragam teknik dimaksudkan untuk menghasilkan data yang saling melengkapi dan mengurangi ketergantungan pada satu sumber.

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi, transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen diberi kode awal berdasarkan dimensi parhyangan, pawongan, palemahan, perilaku kepemimpinan, rutinitas organisasi, indikator budaya positif, faktor pendukung, dan faktor penghambat. Kode kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema yang menjelaskan pola implementasi. Penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks tematik dan uraian naratif agar hubungan antara sumber data dapat dibandingkan. Kesimpulan disusun secara bertahap, diuji terhadap kasus negatif, dan diverifikasi kembali melalui sumber data.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking terbatas, diskusi sejawat, dan pencatatan jejak audit. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua. Triangulasi teknik dilakukan dengan menguji kesesuaian wawancara, observasi, dan dokumen. Ringkasan hasil wawancara dikonfirmasi kepada informan untuk memastikan ketepatan makna. Penelitian juga menerapkan prinsip etis berupa persetujuan informan, kerahasiaan identitas, penggunaan kutipan secara proporsional, serta pelaporan yang tidak merugikan individu maupun lembaga.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Orientasi Kepemimpinan: Tri Hita Karana sebagai Nilai, Bukan Sekadar Program

Analisis terhadap 18 wawancara, delapan catatan observasi, dan dokumen program sekolah menghasilkan lima tema utama, yaitu: orientasi kepemimpinan berbasis nilai; aktualisasi parhyangan;

penguatan pawongan; pembiasaan palemahan; serta terbentuknya budaya sekolah yang aman, disiplin, kolaboratif, dan peduli lingkungan. Seluruh kelompok informan menyebut bahwa Tri Hita Karana tidak hanya tampak dalam kegiatan keagamaan dan kebersihan, tetapi juga dalam cara kepala sekolah menyampaikan visi, mengambil keputusan, membina guru, menegakkan aturan, merespons konflik, dan mengelola sumber daya. Dengan demikian, nilai tersebut berfungsi sebagai kerangka etis untuk menilai apakah kebijakan sekolah memperkuat tanggung jawab spiritual, menghargai martabat manusia, dan menjaga lingkungan. Orientasi ini membedakan implementasi substantif dari implementasi yang sekadar seremonial.

Pada tingkat visi, kepala sekolah menghubungkan tujuan akademik dengan pembentukan karakter dan kesejahteraan warga sekolah. Prestasi tidak dipahami hanya sebagai nilai atau kemenangan lomba, tetapi juga sebagai kemampuan siswa menunjukkan disiplin, kepedulian, tanggung jawab, dan kebiasaan menjaga lingkungan. Kepala sekolah berperan sebagai penerjemah nilai, yaitu mengubah konsep abstrak menjadi bahasa sederhana, contoh perilaku, dan ekspektasi yang dapat dipahami guru serta siswa. Praktik tersebut sejalan dengan Bush (2020) yang menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan memerlukan keterkaitan antara nilai, tujuan, struktur, dan tindakan organisasi.

Implementasi juga tampak melalui konsistensi antara pesan dan perilaku pemimpin. Ketika kepala sekolah meminta warga sekolah datang tepat waktu, menjaga kebersihan, dan menghormati orang lain, tuntutan tersebut diikuti keteladanan. Keteladanan membuat norma memperoleh legitimasi moral. Sebaliknya, aturan yang tidak dicontohkan pemimpin cenderung dipersepsi sebagai kewajiban administratif. Dalam kerangka budaya sekolah, tindakan kepala sekolah menjadi pesan simbolik yang terus dibaca oleh warga sekolah (Deal & Peterson, 2016).

“Sekolah tidak cukup hanya membuat anak pintar. Anak perlu merasa aman, belajar menghargai orang lain, dan memahami bahwa lingkungan sekolah adalah tanggung jawab bersama. Karena itu, setiap keputusan selalu kami kaitkan dengan hubungan kepada Tuhan, sesama, dan alam.” (KS, wawancara, 9 Juli 2026)

Implementasi Parhyangan: Keteladanan Spiritual dan Tanggung Jawab Moral

Dimensi parhyangan ditemukan melalui pembiasaan spiritual, penghormatan terhadap kegiatan keagamaan, ketenangan sebelum pembelajaran, dan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan nilai moral. Lima dari enam guru menyatakan bahwa kepala sekolah selalu menghubungkan doa dan kegiatan keagamaan dengan perilaku konkret, terutama kejujuran, ketertiban, kerendahan hati, dan tanggung jawab. Para siswa juga menggambarkan bahwa kegiatan doa dilakukan dengan tertib tanpa paksaan yang merendahkan perbedaan. Pada konteks sekolah yang memiliki warga dengan latar belakang beragam, spiritualitas ditempatkan secara inklusif dengan memberikan ruang penghormatan terhadap keyakinan masing-masing. Pendekatan ini membuat parhyangan berfungsi sebagai sumber etika bersama, bukan sekadar simbol keagamaan.

Kepala sekolah juga menggunakan pendekatan reflektif dalam pembinaan. Guru atau siswa yang melakukan pelanggaran tidak hanya diberi tahu tentang aturan yang dilanggar, tetapi diajak memahami akibat perilakunya bagi diri sendiri dan orang lain. Disiplin diarahkan dari kontrol eksternal menuju kesadaran internal. Praktik tersebut membangun budaya positif karena warga sekolah memahami alasan moral di balik aturan. Northouse (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan yang beretika menuntut penghormatan, keadilan, pelayanan, kejujuran, dan orientasi pada kepentingan bersama. Nilai parhyangan memperkuat dimensi tersebut melalui kesadaran bahwa kepemimpinan memiliki tanggung jawab yang melampaui kepentingan pribadi.

“Kalau ada siswa melakukan kesalahan, kami tidak langsung memperlakukan. Anak diminta menjelaskan, memahami siapa yang dirugikan, lalu membuat perbaikan. Menurut saya, itu membuat anak lebih jujur daripada sekadar takut dihukum.” (G1, wawancara, 9 Juli 2026)

Dalam kegiatan sekolah, parhyangan juga berfungsi membangun ketenangan dan makna. Doa sebelum kegiatan, peringatan hari keagamaan, dan keterlibatan warga sekolah dalam menjaga kesucian ruang ibadah dapat memperkuat rasa keteraturan. Namun, penelitian ini menegaskan

perlunya keterhubungan antara ritual dan perilaku. Indikator keberhasilan bukan hanya terlaksananya kegiatan, tetapi meningkatnya kejujuran, pengendalian diri, rasa syukur, kesantunan, serta kesediaan memperbaiki kesalahan. Temuan ini sejalan dengan Selamat et al. (2025) yang menempatkan internalisasi Tri Hita Karana sebagai proses pembentukan karakter spiritual, sosial, dan ekologis secara terpadu.

“Sebelum mengingatkan anak, kepala sekolah biasanya mengingatkan kami sebagai guru untuk memberi contoh dulu. Doa dan kegiatan keagamaan tidak boleh berhenti pada seremoninya; sikap setelah berdoa justru yang paling diperhatikan.” (G4, wawancara, 9 Juli 2026)

Implementasi Pawongan: Kepemimpinan Partisipatif dan Relasi yang Memanusiakan

Pawongan merupakan dimensi yang paling sering muncul dalam wawancara. Enam guru, dua tenaga kependidikan, dan tiga orang tua menilai bahwa kepala sekolah membangun komunikasi dua arah, membuka ruang konsultasi, melibatkan guru dalam penyusunan program, dan menggunakan musyawarah untuk keputusan yang berdampak luas. Partisipasi tidak berarti semua keputusan diserahkan kepada forum, tetapi pihak yang terdampak memperoleh informasi, kesempatan menyampaikan pendapat, dan penjelasan mengenai dasar keputusan. Pola ini memperkuat kepercayaan karena warga sekolah merasa didengar dan diperlakukan sebagai bagian penting dari organisasi. Hubungan kepala sekolah dengan guru cenderung diarahkan pada pembinaan, bukan semata pengawasan. Supervisi diposisikan sebagai ruang belajar bersama untuk memperbaiki pembelajaran. Ketika ditemukan masalah, kepala sekolah mengawali dengan dialog mengenai kesulitan yang dihadapi, kemudian menyepakati langkah perbaikan. Pendekatan suportif mengurangi ketakutan dan mendorong guru lebih terbuka terhadap umpan balik. Murtanti, Satori, Nurdin, dan Kurniatun (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dan transformatif dapat memperkuat budaya efektif melalui visi yang jelas, kolaborasi, hubungan harmonis, disiplin, serta pengembangan guru dan siswa.

“Saat rapat, pendapat staf juga didengar. Walaupun keputusan akhir tetap pada kepala sekolah, alasan keputusannya dijelaskan sehingga kami merasa dihargai dan lebih mudah menjalankannya.” (T1, wawancara, 10 Juli 2026)

Pawongan juga diterapkan dalam penanganan konflik dan disiplin siswa. Kepala sekolah mendorong guru memisahkan perilaku dari harga diri anak: perilaku yang salah perlu dikoreksi, tetapi anak tidak boleh diberi label negatif. Penyelesaian masalah menggunakan klarifikasi, mendengarkan pihak terkait, pemulihan hubungan, dan kesepakatan tindakan perbaikan. Model ini lebih mendidik dibandingkan hukuman yang hanya menimbulkan kepatuhan sementara. Budaya positif terbentuk ketika siswa percaya bahwa sekolah adil, masalah dapat dibicarakan, dan orang dewasa hadir untuk membantu mereka bertanggung jawab. Keterlibatan orang tua dan komite menjadi bagian dari pawongan. Kepala sekolah mengomunikasikan program, meminta dukungan, dan membangun pemahaman bahwa pendidikan karakter memerlukan konsistensi antara sekolah dan keluarga. Kolaborasi tidak dibatasi pada bantuan material, tetapi diarahkan pada dukungan terhadap kebiasaan belajar, disiplin, kesehatan, serta kepedulian lingkungan. Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi proses membangun jaringan sosial yang memungkinkan sekolah bergerak sebagai komunitas. UNESCO (2024) menekankan bahwa pembagian kepemimpinan dan kolaborasi dapat memperkuat lingkungan belajar, terutama ketika guru dan komunitas diberdayakan sebagai mitra.

“Kami sebagai orang tua tidak hanya diminta hadir saat ada kebutuhan dana. Sekolah juga mengajak kami menyamakan kebiasaan anak di rumah, terutama soal sopan santun, disiplin, dan menjaga kebersihan.” (OT2, wawancara, 10 Juli 2026)

“Kalau ada masalah, kepala sekolah biasanya tidak langsung menyalahkan. Kami diajak duduk bersama, menjelaskan situasi, lalu mencari jalan keluar. Cara seperti itu membuat guru lebih berani terbuka dan merasa ikut memiliki keputusan sekolah.” (G2, wawancara, 10 Juli 2026)

Implementasi Palemahan: Lingkungan sebagai Ruang Pendidikan

Palemahan diwujudkan melalui pengelolaan sekolah yang bersih, hijau, sehat, dan tertib. Hasil observasi menunjukkan adanya pembagian piket kelas, pemeliharaan tanaman, pengawasan penggunaan air dan listrik, penataan ruang kelas, serta pembiasaan membuang dan memilah sampah. Guru dan tenaga kependidikan menegaskan bahwa kepala sekolah tidak menyerahkan kebersihan hanya kepada petugas, tetapi meminta setiap warga sekolah memberi contoh. Lingkungan dengan demikian tidak diperlakukan sebagai latar fisik semata, melainkan sebagai ruang pendidikan yang menumbuhkan tanggung jawab bersama. Kepemimpinan pada dimensi ini tampak melalui penyediaan sistem dan keteladanan. Program kebersihan akan sulit berkelanjutan apabila hanya bergantung pada instruksi sesaat. Oleh karena itu, kegiatan perlu dimasukkan ke jadwal, indikator kelas, evaluasi rutin, dan komunikasi dengan orang tua. Kepala sekolah juga perlu memastikan fasilitas pendukung tersedia dan mudah digunakan. Ketika siswa melihat orang dewasa memungut sampah, merawat tanaman, dan menggunakan fasilitas dengan hemat, mereka menerima pesan bahwa menjaga lingkungan merupakan bagian dari identitas sekolah.

Palemahan berkontribusi langsung terhadap budaya positif karena kondisi fisik memengaruhi kenyamanan, keteraturan, kesehatan, dan rasa memiliki. Lingkungan yang terawat menunjukkan bahwa sekolah menghargai penggunaannya. Sebaliknya, ruang yang kotor atau rusak dapat mengirimkan pesan bahwa kelalaian adalah hal biasa. Putra et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis Tri Hita Karana dapat mengintegrasikan nilai lingkungan ke dalam manajemen mutu. Sudianta, Arnyana, dan Suma (2025) juga menunjukkan bahwa dimensi palemahan dapat diwujudkan melalui partisipasi dalam pelestarian lingkungan dan program sekolah yang terstruktur.

“Kepala sekolah sering ikut memungut sampah ketika berjalan di halaman. Hal kecil itu membuat guru dan anak-anak merasa tidak pantas membiarkan sampah hanya karena bukan bagian piketnya.” (G5, wawancara, 9 Juli 2026)

Siswa mulai memahami bahwa piket dan kegiatan lingkungan bukan sekadar kewajiban untuk menghindari teguran. Ketika guru menjelaskan manfaat dan kepala sekolah memberikan apresiasi terhadap tanggung jawab, muncul pergeseran dari kepatuhan menuju kepedulian. Perubahan tersebut merupakan indikator budaya, karena perilaku dilakukan secara lebih spontan dan saling mengingatkan.

“Sekarang kami saling mengingatkan kalau ada sampah. Piket bukan hanya supaya tidak dimarahi, tetapi supaya kelas nyaman dipakai bersama.” (S3, wawancara, 9 Juli 2026)

Tabel 2. Matriks Implementasi Tri Hita Karana dalam Kepemimpinan dan Budaya Sekolah Positif

Dimensi	Praktik kepemimpinan	Rutinitas/bukti budaya positif	Sumber data utama
Parhyangan	Keteladanan spiritual; keputusan bermoral; pembiasaan reflektif; penghormatan terhadap keyakinan.	Doa dan refleksi; bahasa santun; kejujuran; disiplin yang menumbuhkan kesadaran; penghargaan terhadap keberagaman.	Wawancara KS, guru, siswa; observasi kegiatan pagi; dokumen program.
Pawongan	Komunikasi terbuka; musyawarah; supervisi suportif; penyelesaian konflik dialogis; pelibatan orang tua.	Rasa aman; saling menghargai; kolaborasi guru; partisipasi siswa; kepemilikan terhadap program; disiplin restoratif.	Wawancara seluruh kelompok informan; observasi rapat dan interaksi; notulen.

Dimensi	Praktik kepemimpinan	Rutinitas/bukti budaya positif	Sumber data utama
Palemahan	Keteladanan menjaga lingkungan; sistem piket; pengelolaan sampah; perawatan tanaman dan fasilitas; efisiensi sumber daya.	Lingkungan bersih dan nyaman; siswa saling mengingatkan; tanggung jawab bersama; kebiasaan hemat dan peduli lingkungan.	Observasi lingkungan; wawancara guru dan siswa; jadwal piket; dokumentasi program.

Sumber: Data penelitian (2026).

Pembentukan Budaya Sekolah Positif: Dari Nilai Menuju Kebiasaan Kolektif

Temuan lintas informan menunjukkan bahwa hubungan antara Tri Hita Karana dan budaya sekolah positif berlangsung melalui empat lapis. Lapis pertama adalah nilai, yaitu keyakinan mengenai keharmonisan spiritual, sosial, dan ekologis. Lapis kedua adalah perilaku kepemimpinan berupa keteladanan, komunikasi, keputusan, pembinaan, dan pengelolaan sumber daya. Lapis ketiga adalah rutinitas organisasi, seperti doa, rapat partisipatif, supervisi, penyelesaian masalah, piket, dan evaluasi lingkungan. Lapis keempat adalah indikator budaya yang dirasakan warga sekolah, yaitu rasa aman, saling menghargai, disiplin, kolaborasi, kepedulian, dan rasa memiliki. Kesamaan keterangan kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan orang tua menunjukkan bahwa nilai tidak secara otomatis menjadi budaya; nilai memerlukan perantara berupa perilaku pemimpin dan sistem yang dilakukan berulang.

Rasa aman muncul ketika warga sekolah mengetahui bahwa masalah akan ditangani secara adil dan dialogis. Rasa dihargai tumbuh ketika pendapat didengar dan identitas individu tidak direndahkan. Disiplin berkembang ketika aturan konsisten, alasan aturan dijelaskan, dan pemimpin memberi contoh. Kolaborasi menguat ketika guru memperoleh ruang berbagi, menyusun program bersama, dan menerima dukungan saat menghadapi kesulitan. Kepedulian lingkungan terbentuk ketika sekolah menyediakan fasilitas sekaligus membangun tanggung jawab. Kelima unsur tersebut saling berkaitan: lingkungan yang tertib mendukung rasa aman, komunikasi yang menghargai mendukung kolaborasi, dan spiritualitas yang bermakna memperkuat tanggung jawab moral.

“Saya lebih berani menyampaikan kalau ada masalah dengan teman karena guru mendengarkan dulu. Kami tidak langsung dianggap nakal, tetapi diajak mencari cara supaya tidak mengulangnya.” (S5, wawancara, 10 Juli 2026)

Hasil ini menguatkan pendapat Atasoy (2020) bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan budaya sekolah dan kapasitas perubahan organisasi. Kepemimpinan yang bersifat transformasional dan partisipatif memberi peluang lebih besar bagi budaya positif karena pemimpin tidak hanya menjaga rutinitas, tetapi juga membangun makna dan komitmen. Pada konteks Bali, Tri Hita Karana memberi isi budaya yang kontekstual terhadap proses tersebut. Handayani dan Arnyana (2026) menunjukkan bahwa komunikasi visi, keputusan partisipatif, pengembangan guru, kegiatan spiritual, gotong royong, dan pengelolaan lingkungan dapat membentuk harmoni sekolah. Temuan penelitian ini memperluas kajian tersebut dengan menunjukkan jalur implementasi dari nilai menuju kebiasaan kolektif.

Budaya positif juga bergantung pada konsistensi lintas ruang. Nilai yang disampaikan pada upacara atau rapat perlu terlihat di kelas, ruang guru, halaman, dan komunikasi dengan orang tua. Ketidaksesuaian pesan dapat melemahkan kepercayaan. Misalnya, sekolah sulit mengajarkan kepedulian lingkungan apabila sampah dibiarkan menumpuk; sulit mengajarkan penghormatan apabila teguran disampaikan dengan memperlakukan; dan sulit mengajarkan musyawarah apabila keputusan selalu tertutup. Karena itu, evaluasi budaya perlu menilai kesesuaian antara nilai yang diklaim dan pengalaman nyata warga sekolah.

Faktor Pendukung, Hambatan, dan Strategi Penguatan

Implementasi Tri Hita Karana didukung oleh kesesuaian nilai dengan konteks budaya lokal, keteladanan kepala sekolah, keterlibatan guru, dukungan orang tua, serta keberadaan kebiasaan sekolah yang sudah berjalan. Kedekatan budaya membuat istilah parhyangan, pawongan, dan

palemahan relatif mudah dipahami. Namun, kemudahan terminologis tidak selalu berarti kedalaman implementasi. Tantangan utama adalah perbedaan pemahaman antarwarga sekolah, kecenderungan memaknai Tri Hita Karana sebagai kegiatan ritual, keterbatasan waktu refleksi, pergantian personel, dan belum adanya indikator evaluasi yang terukur secara kualitatif. Hambatan lain adalah risiko ketergantungan pada figur kepala sekolah. Program dapat melemah ketika pemimpin berganti apabila nilai belum dilembagakan dalam dokumen, prosedur, pembagian peran, dan budaya kerja. Karena itu, keberlanjutan memerlukan distribusi kepemimpinan. Koordinator program, guru, siswa, tenaga kependidikan, serta orang tua perlu mempunyai peran yang jelas. Kepala sekolah bertugas menciptakan ruang agar kepemimpinan nilai tumbuh pada banyak pihak, bukan memusatkan seluruh inisiatif pada dirinya.

“Tantangannya, tidak semua guru memahami Tri Hita Karana dengan kedalaman yang sama. Ada yang masih melihatnya sebagai doa, gotong royong, dan bersih-bersih saja, padahal cara berbicara dan mengambil keputusan juga bagian dari nilai itu.” (G6, wawancara, 10 Juli 2026)

Strategi penguatan mencakup penyusunan indikator sederhana, integrasi Tri Hita Karana dalam program tahunan dan supervisi, refleksi rutin, pengembangan kapasitas guru, pelibatan siswa sebagai agen budaya, dan evaluasi berbasis pengalaman warga sekolah. Indikator tidak harus berupa angka semata. Sekolah dapat menggunakan catatan kasus, jurnal refleksi, pemetaan kebiasaan, survei rasa aman, dokumentasi lingkungan, dan forum umpan balik. Evaluasi sebaiknya menanyakan bukan hanya apakah kegiatan terlaksana, tetapi apa perubahan perilaku yang muncul dan siapa yang belum merasakan manfaatnya.

Tabel 3. Faktor Implementasi dan Strategi Penguatan

Aspek	Temuan utama	Strategi penguatan
Pendukung	Kesesuaian dengan budaya lokal; keteladanan pemimpin; partisipasi guru; dukungan orang tua; rutinitas yang telah terbentuk.	Menjadikan praktik baik sebagai standar sekolah; memberi ruang kepemimpinan bagi guru dan siswa; memperluas komunikasi dengan keluarga.
Hambatan	Pemahaman tidak merata; implementasi seremonial; waktu refleksi terbatas; ketergantungan pada figur; indikator evaluasi belum kuat.	Pelatihan dan diskusi kasus; integrasi dalam supervisi; pembagian peran; dokumentasi prosedur; evaluasi berkala berbasis pengalaman.
Keberlanjutan	Program berpotensi melemah saat terjadi pergantian pemimpin atau personel.	Melembagakan nilai dalam visi, program kerja, tata tertib, orientasi warga baru, mekanisme penghargaan, dan audit budaya sekolah.
Inklusivitas	Parhyangan dapat disalahpahami sebagai kegiatan yang hanya mewakili satu ekspresi keagamaan.	Menekankan nilai spiritual universal, penghormatan terhadap keyakinan, kebebasan beribadah, dan perilaku etis dalam kehidupan bersama.

Sumber: Data penelitian (2026).

Kerangka Kepemimpinan Berbasis Tri Hita Karana

Berdasarkan keseluruhan temuan, kerangka implementasi dapat dirumuskan sebagai alur: nilai Tri Hita Karana → perilaku kepemimpinan → rutinitas organisasi → pengalaman warga sekolah → budaya positif → evaluasi dan perbaikan. Parhyangan memberikan orientasi moral dan makna; pawongan mengatur kualitas relasi dan partisipasi; palemahan memastikan tanggung jawab terhadap ruang hidup. Kepala sekolah menerjemahkan ketiganya melalui keteladanan, komunikasi visi,

keputusan partisipatif, supervisi suportif, disiplin yang mendidik, dan pengelolaan lingkungan. Praktik tersebut kemudian dilembagakan melalui jadwal, tata tertib, program, pembagian peran, dan mekanisme evaluasi. Kerangka ini menempatkan budaya sebagai proses dinamis. Budaya positif bukan kondisi yang selesai dicapai, melainkan hasil interaksi berulang yang perlu dipelihara. Pemimpin harus peka terhadap tanda-tanda ketidaksesuaian, seperti meningkatnya konflik, menurunnya partisipasi, munculnya rasa takut, atau melemahnya tanggung jawab lingkungan. Respons terhadap tanda tersebut perlu kembali pada prinsip keseimbangan: memperkuat makna spiritual tanpa eksklusivitas, membangun hubungan manusiawi tanpa menghilangkan standar, dan menjaga lingkungan tanpa menjadikan kegiatan sekadar formalitas.

Secara teoritis, kerangka tersebut mempertemukan kepemimpinan berbasis nilai, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan ekologis. Tri Hita Karana memberikan substansi lokal, sedangkan teori kepemimpinan menyediakan penjelasan tentang proses pengaruh. Leithwood et al. (2020) menjelaskan bahwa pemimpin berhasil dengan menetapkan arah, membangun hubungan dan mengembangkan manusia, menata organisasi, serta meningkatkan program pembelajaran. Ketiga dimensi Tri Hita Karana dapat memperkaya setiap praktik tersebut: arah diberi landasan moral, hubungan diperkuat oleh pawongan, organisasi ditata secara berkelanjutan melalui palemahan, dan pembelajaran diarahkan pada perkembangan manusia yang utuh. Implikasi praktis penelitian adalah perlunya kepala sekolah menyusun peta implementasi yang konkret. Setiap program dapat diperiksa dengan tiga pertanyaan: nilai spiritual atau moral apa yang diperkuat; hubungan sosial apa yang dibangun; dan dampak ekologis apa yang dihasilkan. Sekolah juga dapat menyusun indikator budaya positif, misalnya rasa aman siswa, kualitas komunikasi guru, keterlibatan orang tua, konsistensi disiplin, kebersihan lingkungan, serta kemampuan menyelesaikan konflik. Dengan cara ini, Tri Hita Karana tidak hanya menjadi identitas budaya, tetapi menjadi instrumen refleksi dan perbaikan sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi nilai-nilai Tri Hita Karana dalam kepemimpinan kepala sekolah di SD No. 3 Jimbaran dapat menjadi landasan strategis untuk mewujudkan budaya sekolah positif. Parhyangan diaktualisasikan melalui keteladanan spiritual, tanggung jawab moral, pembiasaan reflektif, dan penghormatan terhadap keberagaman. Pawongan diwujudkan melalui komunikasi terbuka, musyawarah, supervisi suportif, penyelesaian konflik secara dialogis, kepedulian, serta pelibatan guru, siswa, orang tua, dan komite. Paleman diterapkan melalui pengelolaan lingkungan yang bersih, hijau, sehat, hemat sumber daya, dan melibatkan warga sekolah.

Kontribusi Tri Hita Karana terhadap budaya positif tidak terjadi secara otomatis. Nilai perlu diterjemahkan menjadi perilaku kepala sekolah, dilembagakan dalam rutinitas dan sistem, kemudian dirasakan secara konsisten oleh warga sekolah. Budaya positif ditandai oleh rasa aman, saling menghargai, disiplin yang mendidik, kolaborasi, rasa memiliki, dan kepedulian lingkungan. Faktor penentu keberhasilan meliputi konsistensi keteladanan, partisipasi warga sekolah, dukungan keluarga, distribusi kepemimpinan, serta evaluasi berkelanjutan. Hambatan utama adalah pemahaman yang tidak merata, kecenderungan seremonial, keterbatasan dokumentasi, dan ketergantungan pada figur pemimpin. Sekolah disarankan mengintegrasikan Tri Hita Karana ke dalam visi, program kerja, supervisi, tata tertib, orientasi warga baru, pembelajaran, pengelolaan lingkungan, serta evaluasi budaya. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan data longitudinal, melibatkan lebih banyak sekolah, atau mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menguji hubungan antara kepemimpinan berbasis Tri Hita Karana, iklim sekolah, kesejahteraan warga sekolah, dan hasil belajar.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing dan pihak-pihak yang telah memberikan arahan serta masukan dalam penyusunan naskah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Atasoy, R. (2020). The relationship between school principals' leadership styles, school culture and organizational change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>
- Betliani, K. M. (2024). Optimalisasi peran kepala sekolah dalam penerapan konsep Tri Hita Karana sebagai upaya meningkatkan pendidikan karakter bidang kepemimpinan bagi siswa sekolah dasar. *Journal of Education Action Research*, 8(4), 679–685. <https://doi.org/10.23887/jear.v8i4.89881>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119210214>
- Handayani, P. D., & Arnyana, I. B. P. (2026). Tri Hita Karana based visionary leadership in realizing harmony within educational institutions in Cluster IV of Kediri District. *International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 4(2), 76–89. <https://doi.org/10.37329/ijms.v4i2.5516>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2026). *SD No. 3 Jimbaran (NPSN 50101824). Referensi Data Pendidikan*. Diakses 13 Juli 2026, dari <https://referensi.data.kemendikdasmen.go.id/pendidikan/npsn/50101824>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Murtanti, W., Satori, D., Nurdin, D., & Kurniatun, T. C. (2024). The role of principal leadership in creating an effective school culture. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, 9(2), 611–628. <https://doi.org/10.24042/tadris.v9i2.23095>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Putra, I. K. A., Suja, I. W., & Arnyana, I. B. P. (2025). Peningkatan manajemen mutu sekolah melalui pendekatan kepemimpinan berbasis Tri Hita Karana. *Journal of Education Action Research*, 9(2), 321–325. <https://doi.org/10.23887/jear.v9i2.89894>
- Selamet, N. K., Suja, I. W., & Arnyana, I. B. P. (2025). Dari pura ke kelas: Menanamkan nilai-nilai Tri Hita Karana dalam transformasi pendidikan. *Journal of Education Action Research*, 9(2), 326–332. <https://doi.org/10.23887/jear.v9i2.89917>
- Subhaktiyasa, P. G., Sintari, S. N. N., Andriana, K. R. F., Sumaryani, N. P., Werang, B. R., & Sudiarta, I. N. (2024). Tri Hita Karana and organizational culture in Society 5.0: Effect on adaptability, consistency, involvement, and mission. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 1–10. <https://doi.org/10.38043/jimb.v9i1.4679>
- Sudianta, I. N., Arnyana, I. B. P., & Suma, I. K. (2025). Optimalisasi kepemimpinan kepala sekolah melalui ajaran Tri Hita Karana untuk meningkatkan karakter siswa di SDN 3 Renon Denpasar. *JPG: Jurnal Pendidikan Guru*, 6(3), 397–407.
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education—Lead for learning*. UNESCO.
- Widyastama, I. W., Suja, I. W., & Arnyana, I. B. P. (2025). Implementasi Tri Hita Karana dalam meningkatkan karakter siswa di sekolah berbasis kearifan lokal. *Journal of Education Action Research*, 9(1), 50–58. <https://doi.org/10.23887/jear.v9i1.89906>
- Yasa, P. D. (2022). Tri Hita Karana: Sekilas historis dan hakikat keharmonisan semesta. *Sphatika: Jurnal Teologi*, 13(2), 205–216. <https://doi.org/10.25078/sphatika.v13i2.2214>