

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa, di mana kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh proses manajerial dan kepemimpinan yang diterapkan dalam lembaga pendidikan. Sekolah sebagai institusi formal harus mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif bagi guru agar proses pembelajaran berjalan efektif dan efisien. Salah satu pendekatan yang dinilai efektif dalam menciptakan budaya kerja yang kuat adalah penerapan kepemimpinan berbasis nilai. Kepemimpinan ini menekankan pada prinsip-prinsip moral, etika, dan nilai-nilai luhur dalam setiap proses pengambilan keputusan serta interaksi di lingkungan sekolah. Menurut Sergiovanni (2017), kepemimpinan yang dibangun di atas fondasi nilai akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan berorientasi pada pengembangan karakter. Guru sebagai pelaksana utama pembelajaran sangat memerlukan dukungan kepemimpinan yang menghargai nilai-nilai profesionalisme, integritas, dan tanggung jawab. Budaya kerja yang terbentuk dari nilai-nilai tersebut akan mendorong guru untuk bekerja lebih semangat, produktif, dan penuh dedikasi. Implementasi kepemimpinan berbasis nilai sebagai sarana strategis untuk menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan.

Budaya kerja guru merupakan sekumpulan norma, nilai, kebiasaan, dan perilaku kolektif yang membentuk karakter dan etos kerja dalam lingkungan sekolah. Budaya kerja yang positif mampu meningkatkan produktivitas, kolaborasi,

serta integritas profesional guru. Schein (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok saat menyelesaikan masalah eksternal dan adaptasi internal yang telah berjalan cukup lama dan terbukti efektif. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk dan menumbuhkan budaya kerja tersebut melalui pendekatan nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan empati. Kepemimpinan berbasis nilai berbeda dari kepemimpinan administratif konvensional karena menekankan dimensi etika dan moral dalam setiap kebijakan dan tindakan. Guru akan cenderung mengikuti pemimpin yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga menunjukkan keteladanan dalam hal integritas dan nilai-nilai luhur. Oleh karena itu, implementasi kepemimpinan berbasis nilai bukan hanya sebuah strategi manajerial, tetapi juga pendekatan transformasional yang menyentuh dimensi psikologis dan spiritualitas kerja guru.

Implementasi kepemimpinan berbasis nilai menghadirkan tantangan sekaligus peluang dalam menciptakan budaya kerja guru yang lebih berkualitas. Salah satu tantangan yang sering ditemui adalah resistensi terhadap perubahan budaya, terutama bila nilai-nilai yang ingin ditanamkan belum sepenuhnya disepakati atau dipahami bersama. Hal ini menunjukkan pentingnya proses internalisasi nilai secara terus-menerus dalam berbagai forum, baik formal seperti rapat guru maupun informal seperti percakapan sehari-hari. Menurut Mulyasa (2018), perubahan yang bersifat kultural tidak akan efektif jika tidak ditopang oleh kepemimpinan yang kuat dan konsisten dalam menyuarakan nilai-nilai yang diusung. Kepala sekolah tidak cukup hanya menyampaikan visi dan misi, tetapi

juga harus menjadi contoh nyata dalam perilaku sehari-hari. Pemimpin yang berpegang pada nilai-nilai akan mendorong guru untuk membangun komitmen kerja, bukan karena tekanan, melainkan karena kesadaran. Komitmen inilah yang menjadi energi utama dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan kolaboratif.

Kepemimpinan berbasis nilai berfokus pada internalisasi prinsip-prinsip moral, etika, dan spiritual dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan kepala sekolah. Menurut Sergiovanni (2017), pemimpin yang bertindak berdasarkan nilai-nilai luhur akan lebih mampu membentuk budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan. Nilai seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan integritas menjadi dasar dalam membangun hubungan antara kepala sekolah dan guru. Dengan menekankan nilai-nilai tersebut, kepala sekolah tidak hanya menjadi administrator, tetapi juga pemimpin moral yang menginspirasi. Dalam konteks sekolah menengah atas, nilai-nilai ini penting untuk menumbuhkan rasa saling percaya, kerja sama, dan loyalitas antar tenaga pendidik. Hasil penelitian Susanto (2021) menunjukkan bahwa sekolah dengan pemimpin yang menanamkan nilai-nilai organisasi memiliki budaya kerja guru yang lebih positif dan produktif. Budaya kerja yang demikian menciptakan lingkungan yang mendukung proses belajar mengajar secara maksimal. Implementasi nilai sangat relevan untuk membentuk sistem pendidikan yang bermutu tinggi. Kepala sekolah harus berperan sebagai agen perubahan melalui kepemimpinan berbasis nilai agar budaya kerja guru semakin kuat dan berdaya saing.

Budaya kerja guru merujuk pada nilai, norma, dan perilaku yang menjadi kebiasaan bersama dalam melaksanakan tugas di sekolah. Menurut Robbins & Judge (2019), budaya kerja yang kuat dapat menciptakan sinergi antar anggota organisasi dan meningkatkan kinerja secara kolektif. Dalam pendidikan, budaya kerja guru yang positif tercermin dalam disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan komitmen terhadap mutu pembelajaran. Implementasi budaya kerja yang konsisten membutuhkan teladan dan komitmen dari kepala sekolah sebagai pemimpin utama di institusi pendidikan. Penelitian oleh Fitriani (2023) mengungkapkan bahwa budaya kerja guru yang tinggi berkorelasi dengan pencapaian hasil belajar siswa dan efisiensi manajemen kelas. Membangun budaya kerja bukan hanya tanggung jawab guru, tetapi juga pemimpin sekolah melalui pembinaan berkelanjutan. Pembentukan budaya kerja yang kuat perlu dilandasi dengan nilai-nilai yang dianut bersama secara kolektif. Dalam hal ini, kepemimpinan berbasis nilai menciptakan keselarasan antara visi sekolah dengan perilaku sehari-hari guru. Budaya kerja yang efektif akan berimplikasi pada mutu layanan pendidikan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan berbasis nilai memberikan pengaruh terhadap pembentukan motivasi dan komitmen guru terhadap pekerjaannya. Kepala sekolah yang mampu menyampaikan visi dan misi sekolah secara inspiratif dan sesuai dengan nilai-nilai universal akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari guru. Yukl (2019) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menggunakan nilai sebagai alat untuk memengaruhi perilaku pengikutnya. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai pedoman dalam menghadapi dinamika organisasi sekolah. Menurut studi oleh Wulandari & Kurniawan (2022), guru-guru yang bekerja dalam

lingkungan sekolah yang menjunjung tinggi nilai profesionalisme, integritas, dan kerja sama menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini bukan hanya bersifat administratif, tetapi transformatif dan mendalam. Dengan menanamkan nilai-nilai positif, budaya kerja guru dapat diarahkan untuk mendukung inovasi dan pencapaian mutu pendidikan yang optimal.

Penerapan kepemimpinan berbasis nilai juga erat kaitannya dengan pembentukan etos kerja di kalangan guru. Etos kerja guru yang tinggi merupakan salah satu indikator dari budaya kerja yang positif. Menurut Schein (2020), budaya organisasi terbentuk dari asumsi dasar, nilai, dan artefak yang ditanamkan oleh pemimpin. Apabila kepala sekolah konsisten menyampaikan nilai-nilai kerja keras, integritas, dan kolaborasi, maka nilai tersebut akan menjadi bagian dari identitas profesional guru. Hasil penelitian oleh Hasibuan dan Nasution (2021) menunjukkan bahwa nilai kerja yang ditanamkan kepala sekolah secara berulang dalam pertemuan dan kebijakan sekolah mampu meningkatkan partisipasi aktif guru dalam program-program sekolah. Penerapan ini pun berdampak pada kedisiplinan, antusiasme mengajar, dan loyalitas terhadap institusi. Penguatan etos kerja dapat dilakukan melalui pelatihan nilai, refleksi bersama, dan pembinaan intensif yang dikoordinasi langsung oleh kepala sekolah. Hal ini akan menciptakan budaya kerja yang kohesif dan berorientasi mutu.

Kepemimpinan berbasis nilai juga memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah dalam konteks manajerial. Menurut Bass & Avolio (2019), pemimpin yang berdasarkan nilai akan mempertimbangkan aspek etika, keseimbangan kepentingan, dan dampak jangka panjang dalam setiap

kebijakan. Kebijakan yang etis dan adil mencerminkan penghormatan terhadap nilai-nilai keadilan dan kebersamaan yang menjadi fondasi budaya kerja guru. Studi oleh Oktaviani (2022) di beberapa SMA di Sumatera Utara menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menjunjung transparansi, dialog terbuka, dan nilai kebersamaan sangat efektif dalam memperkuat budaya organisasi. Pendekatan ini dapat memastikan bahwa setiap keputusan kepala sekolah didasarkan pada nilai-nilai yang disepakati bersama. Hal tersebut akan meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) guru terhadap sekolah dan memperkuat semangat kolektif dalam bekerja. Ketika guru merasa dihargai secara nilai, maka loyalitas dan partisipasi mereka akan meningkat.

Dalam konteks pendidikan menengah atas, budaya kerja yang berkualitas tidak muncul secara otomatis, tetapi harus ditanamkan melalui proses yang konsisten dan berkelanjutan. Guru sebagai pelaku utama pendidikan sangat dipengaruhi oleh iklim kerja dan nilai-nilai yang dibangun oleh kepala sekolah. Menurut Robbins (2021), budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kohesi antar anggota organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menjadi teladan nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme. Ketika guru melihat nilai-nilai itu diterapkan dalam kepemimpinan sekolah, maka mereka cenderung menirunya dalam perilaku kerja. Dalam praktiknya, sekolah yang menerapkan nilai-nilai integritas, kerja sama, dan inovasi menunjukkan hasil yang lebih baik dalam hal kinerja guru. Guru lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya dan lebih terbuka dalam berkolaborasi serta

menyelesaikan masalah. Kepemimpinan berbasis nilai mendorong keterlibatan guru secara emosional dan profesional.

Penelitian oleh Nugroho dan Rahmawati (2023) menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai moral oleh kepala sekolah memiliki dampak langsung terhadap kedisiplinan dan loyalitas guru. Penelitian ini dilakukan di beberapa SMA Negeri di Jawa Tengah, dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa sekolah yang memiliki kepala sekolah berkomitmen terhadap nilai-nilai keadilan, keteladanan, dan kebersamaan, menunjukkan suasana kerja yang harmonis dan partisipatif. Guru merasa dihargai dan dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan, sehingga mereka menunjukkan loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap tugas mereka. Kondisi ini tidak hanya memperkuat budaya kerja, tetapi juga meningkatkan hasil belajar siswa secara signifikan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai dapat menjadi strategi ampuh dalam membangun lingkungan kerja yang positif di sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah tidak cukup hanya memiliki keterampilan manajerial, tetapi juga harus mampu menjadi panutan secara moral dan etika.

Pentingnya kepemimpinan berbasis nilai dalam meningkatkan budaya kerja guru juga ditegaskan oleh Mulyasa (2021), yang menyatakan bahwa pemimpin pendidikan harus menanamkan nilai-nilai luhur dalam setiap aspek manajerial. Nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab harus tercermin dalam cara pemimpin mengambil keputusan dan mengelola konflik di lingkungan sekolah. Hal ini secara langsung menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung

peningkatan kinerja guru. Budaya kerja yang dilandasi oleh nilai menjadikan setiap guru merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap pekerjaannya. Selain itu, nilai-nilai tersebut memperkuat integritas personal dan profesional guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sekolah tidak hanya menjadi tempat belajar bagi siswa, tetapi juga wadah pembentukan karakter bagi pendidik.

Penelitian Mutmainnah (2022) menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang menekankan nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, amanah, dan kesederhanaan berpengaruh terhadap peningkatan budaya kerja berbasis keteladanan. Studi yang dilakukan di SMA berbasis Islam di Kalimantan Selatan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mencerminkan nilai-nilai religius cenderung lebih dihormati dan diikuti oleh guru. Budaya kerja di sekolah tersebut terbentuk melalui relasi yang harmonis, saling menghormati, dan tanggung jawab kolektif dalam menjalankan tugas. Dalam kondisi seperti ini, guru menunjukkan etos kerja yang tinggi, semangat kolaboratif, dan rasa memiliki terhadap sekolah. Penelitian ini menegaskan bahwa nilai spiritual dapat menjadi fondasi utama dalam membentuk budaya kerja positif.

Faktor kontekstual seperti dukungan *stakeholder* dan kebijakan pendidikan daerah juga memengaruhi keberhasilan implementasi kepemimpinan berbasis nilai. Di beberapa daerah, kepala sekolah mengalami kesulitan dalam menerapkan pendekatan ini karena masih dominannya pendekatan birokratis dan hierarkis. Namun demikian, pendekatan kepemimpinan berbasis nilai telah terbukti menjadi solusi efektif dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan produktif. Menurut Senge (2020), organisasi pembelajar harus dibangun atas dasar nilai-nilai

bersama yang diyakini oleh seluruh anggota. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti kepala sekolah perlu menciptakan visi dan misi yang menjunjung tinggi nilai-nilai yang mendorong perubahan positif. Ketika nilai menjadi dasar dari setiap kebijakan dan aktivitas sekolah, maka budaya kerja tidak hanya menjadi rutinitas, tetapi juga menjadi refleksi dari komitmen moral bersama.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan di SMA Negeri 1 Kampung Rakyat, ditemukan beberapa permasalahan terkait implementasi kepemimpinan berbasis nilai guna meningkatkan budaya kerja guru, antara lain:

1. Kurangnya konsistensi nilai dalam kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah belum secara konsisten menunjukkan keteladanan nilai-nilai utama seperti integritas, tanggung jawab, dan komitmen dalam praktik kepemimpinannya. Hal ini menyebabkan guru kesulitan meneladani nilai-nilai yang seharusnya menjadi fondasi budaya kerja yang positif.
2. Minimnya internalisasi nilai-nilai sekolah kepada guru. Belum ada strategi yang terstruktur dalam menyosialisasikan dan menginternalisasi nilai-nilai institusi kepada para guru. Akibatnya, budaya kerja belum terbentuk secara merata karena guru tidak memahami atau tidak menghayati nilai-nilai inti sekolah.
3. Rendahnya kolaborasi dan semangat kebersamaan antar guru. Budaya kerja yang seharusnya ditandai oleh kolaborasi dan semangat kerja sama masih belum berkembang optimal. Beberapa guru masih bekerja secara individual dan belum menunjukkan kepedulian terhadap kinerja kolektif tim guru.

4. Kurangnya apresiasi terhadap kinerja guru. Implementasi kepemimpinan berbasis nilai semestinya memberikan ruang penghargaan terhadap prestasi dan kerja keras guru. Namun, ditemukan bahwa kepala sekolah belum maksimal memberikan penghargaan, baik secara formal maupun informal, terhadap guru yang menunjukkan kinerja dan etos kerja yang tinggi.
5. Rendahnya komunikasi asertif antara pimpinan dan guru. Kepala sekolah belum sepenuhnya mampu membangun komunikasi yang terbuka, dua arah, dan berlandaskan empati serta kejujuran. Ini menghambat terbangunnya kepercayaan antara pemimpin dan guru yang menjadi kunci budaya kerja profesional.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin moral yang memberi arah dan inspirasi. Budaya kerja yang berkualitas dapat tumbuh subur ketika nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan kebersamaan diterapkan secara nyata dan konsisten dalam setiap aspek pengelolaan sekolah. Implementasi kepemimpinan berbasis nilai merupakan strategi penting dalam meningkatkan budaya kerja guru. Hanya dengan kepemimpinan yang berakar pada nilai, sekolah dapat menjadi tempat yang bukan hanya mendidik, tetapi juga membentuk karakter dan budaya kerja yang mulia. Hal ini membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat”.

1.2.Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis Implementasi kepemimpinan berbasis nilai dalam meningkatkan budaya kerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat. Penelitian ini akan melihat sejauh mana kepemimpinan berbasis nilai oleh kepala sekolah dapat memberdayakan guru, menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditetapkan, menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat, mengenali kebutuhan individu dalam tim manajemen, dan mencapai tujuan sekolah secara produktif.

1.3.Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang disampaikan pada latar belakang sebelumnya, maka disusun beberapa poin pertanyaan yang dijadikan sebagai rumusan masalah dalam penelitian ini. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Implementasi Kepemimpinan Berbasis Nilai Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat?
2. Bagaimanakah budaya kerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat?
3. Bagaimana Peran kepemimpinan berbasis nilai dalam membentuk dan meningkatkan budaya kerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat

1.4.Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Implementasi Kepemimpinan Berbasis Nilai Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat.
2. Untuk mengetahui budaya kerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat.
3. Untuk mengetahui Peran kepemimpinan berbasis nilai dalam membentuk dan meningkatkan budaya kerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Kampung Rakyat.

1.5.Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis dan teoritis dalam dunia pendidikan dan pengajaran.

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan dan kepemimpinan sekolah. Hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) sebagai pendekatan strategis dalam membentuk budaya kerja yang positif di lingkungan sekolah. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah bagi para akademisi dan peneliti lain yang tertarik mengkaji topik kepemimpinan transformatif, kepemimpinan spiritual, dan pembentukan budaya organisasi sekolah.

1.5.2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Kepala Sekolah. Memberikan pemahaman praktis mengenai pentingnya penerapan nilai-nilai dasar (integritas, keteladanan, tanggung jawab, dan kolaborasi) dalam praktik kepemimpinan sehari-hari untuk membangun budaya kerja yang kondusif dan produktif di kalangan guru.
- 2) Bagi Guru. Menumbuhkan kesadaran akan pentingnya budaya kerja yang dilandasi oleh nilai-nilai positif yang selaras dengan visi dan misi sekolah, sehingga berdampak pada peningkatan etos kerja dan tanggung jawab profesional.
- 3) Bagi Sekolah. Sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan sekolah berbasis nilai untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, saling menghargai, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.
- 4) Bagi Pengawas Sekolah dan Dinas Pendidikan. Memberikan informasi empiris sebagai dasar untuk melakukan supervisi, pembinaan, dan pengambilan kebijakan dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai moral dan etika.