



## Pengaruh *Value Based Leadership* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah

Saeful Mahri Amrullah\*, Yayah Rahyasih, Diding Nurdin

Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

\*Correspondence: E-mail: [almahira2020@gmail.com](mailto:almahira2020@gmail.com)

### ABSTRACT

*This research examines the issue of weak value-based leadership; hence, the title "The Influence of Value-Based Leadership and Work Environment on the Performance of School Principals." The aim is to determine how value-based leadership, and the work environment affect the performance of school principals in a local context. The research method used is a quantitative approach, focusing on two independent variables: value-based leadership ( $X_1$ ) and the work environment ( $X_2$ ), and their impact on the dependent variable, school principal performance ( $Y$ ). The findings of the research indicate that value-based leadership and the work environment have a significant impact on the performance of school principals. Based on the calculations, it is shown that the school principals have been able to implement value-based leadership and create a good work environment both inside and outside the school. There is a significant influence on how teachers express satisfaction with the principals' performance. This is also evidenced by the research results, which have an  $R$  value close to 1, and with the work environment variable's significance value of 0.008, which is less than 0.05. It can be concluded that the work environment and value-based leadership have a significant impact on the performance of school principals.*

© 2024 Edusentris: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran

### ARTICLE INFO

**Article History:**

Submitted/Received: 27 Apr 2023

First Revised: 05 May 2023

Accepted: 27 Jul 2023

First Available online: 28 Jul 2023

Publication Date: 01 Sep 2023

**Keyword:** Value Base Leadership, Work Environment, Headmaster performances,

## 1. INTRODUCTION

Pemimpin yang baik adalah mereka yang dapat menanamkan prinsip dan kebiasaan kepada anggota tim mereka. Organisasi memiliki nilai penting yang berfungsi sebagai pedoman bagi seluruh anggota untuk bergerak ke arah pencapaian tujuan. Nilai adalah: (1) suatu keyakinan, (2) terkait dengan tindakan atau tujuan akhir tertentu, (3) melampaui situasi tertentu, (4) mengarahkan keputusan atau evaluasi terhadap tingkah laku, individu, dan peristiwa, dan (5) disusun berdasarkan tingkat kepentingannya (Schwartz, 1999). Ketika orang berinteraksi satu sama lain, nilai dibentuk dalam fungsi sehari-hari, yang menentukan bagaimana mereka berperilaku. Ini dikenal sebagai proses pembentukan nilai. Tanpa nilai yang menjadi pedoman bagi anggotanya, organisasi tidak akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan akan kehilangan arti apa sebenarnya yang diperolehnya. Sekolah adalah institusi yang tidak bebas dari nilai. Sekolah mendidik orang dengan cara yang melibatkan nilai.

Namun, karena tuntutan zaman modern, dunia pendidikan pun telah diwarnai oleh persaingan ketat antar sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk mencapai tujuan sekolah, setiap institusi pendidikan membuat visi, misi, dan rencana strategis organisasi. Sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan mereka. Manusia sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Meskipun elemen seperti modal dan peralatan penting untuk mencapai tujuan organisasi, manusia pada akhirnya akan bertindak sebagai pengelola dan pelaksananya (Hani Handoko, 2000). Sekolah juga membutuhkan sumber daya manusia profesional, yaitu guru yang mampu, cakap, dan terampil, yang berdedikasi untuk melakukan tugas mereka dengan efektif dan efisien untuk mencapai hasil terbaik.

Faktor internal dan eksternal termasuk banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, pengetahuan tugas pekerjaan, dan kreativitas, sedangkan faktor eksternalnya antara lain kepemimpinan, kompensasi, komunikasi, lingkungan kerja, kesejahteraan, dan juga faktor pendidikan pelatihan yang diterimanya (Gunz & Jalland, 1996) .

Bush pada tahun 2008 menyatakan bahwa ciri-ciri kepemimpinan yang efektif adalah cerdas, pandangan ke depan, kuat, tegas, kemampuan komunikasi, konsisten, ramah, dan berani. Sebaliknya, menurut O'Toole dan Bennis nilai kepemimpinan adalah: 1) Integritas: Pemimpin tidak melenceng dari tujuan dengan kata lain berprinsip dan pragmatis. 2) Kepercayaan: Pemimpin adalah cerminan dari nilai-nilai dan aspirasi dari para pengikutnya dan kepemimpinan bukanlah hak istimewa tetapi pemimpin adalah melayani. 3) Mendengarkan. Pemimpin menjadi pendengar keseluruhan aspirasi dari para pengikut. 4) Menghormati Pengikut: Pemimpin bersifat pragmatis terhadap diri dan pengikutnya akan tetapi memiliki kepercayaan dan semangat dalam menjalankan apa yang direncanakan dan apa yang telah dijanjikan (O'Toole & Bennis, 2009)

## 2. METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif. Metode ini digunakan untuk memeriksa populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan data angka dan menggunakan statistik untuk menganalisis data (Sugiyono, 2012). Penelitian kuantitatif biasanya didasarkan pada "realita" fakta yang dapat ditemukan, menurut (Fraenkel et al., 2003).

Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang digunakan untuk menggambarkan fenomena (Hamdi & Bahrudin, 2014). Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang fakta atau sifat populasi tertentu secara sistematis, faktual, dan akurat (F.L, 1960). Dengan kata lain, penelitian deskriptif kuantitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena (Bickel & Lehmann, 1975).

**Tabel 1.** Jumlah Responden Penelitian

Nama Sekolah	Sampel
SMPN 2 Dawuan	30
SMPN 2 Kadipaten	15
SMPN 6 Majalengka	25
Total	70

Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner dengan uji coba dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana variabel kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel yang berbasis nilai.

## 3. RESULTS AND DISCUSSION

### a. Pengaruh Value Based Leadership Terhadap Kinerja Kepala Sekolah

Hasil kuesioner, yang datanya diolah menggunakan SPSS, menunjukkan bahwa variabel yang didasarkan pada nilai-nilai kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Pengaruh ini berasal dari cara kepala sekolah menerapkan nilai-nilai ini dalam kepemimpinannya, yang menghasilkan kepuasan para bawahannya terhadap kinerjanya, yang ditunjukkan oleh tingkat kesepakatan. *Clarity of value is an important dimension in Value-Based Clarity of value is an important element in VBL* (Nugraha, 2024).

Namun, pengaruh variabel berbasis nilai terhadap kinerja kepala sekolah tidak signifikan. Ada banyak alasan untuk hal ini. Ada beberapa kesulitan dalam menerapkan leadership berbasis nilai. Salah satunya adalah partisipasi semua pemangku kepentingan harus intens dan luas, nilai harus dikomunikasikan dengan cara yang jelas dan mudah dipahami, dan integrasi nilai dengan tindakan sangat penting untuk pertumbuhan organisasi (Viinamäki, 2009). Pada penelitian ini, kepala sekolah telah berhasil menerapkan nilai-nilai leadership berbasis nilai ke dalam tindakan mereka, seperti yang ditunjukkan oleh mayoritas responden yang sangat setuju dengan perilaku dan tindakan kepala sekolah. Tidak

signifikannya pengaruh disebabkan oleh keterlibatan guru dalam menentukan nilai yang akan diterapkan dan cara nilai dikomunikasikan kepada mereka sendiri. Keterlibatan guru baik dalam menetapkan nilai maupun menerimanya.

*Four profiles: decisive and participatory culture, flexible collaboration culture, rule-oriented culture, and respectful authority culture* (Sezgin et al., 2024). Terdapat empat profil budaya dalam kepemimpinan budaya tegas dan partisipatif dimana budaya yang mementingkan keputusan cepat dan melibatkan anggota. Budaya kolaborasi yang fleksibel yaitu budaya yang menghargai kerjasama dengan penyesuaian. Budaya berorientasi aturan dimana budaya yang menjunjung tinggi peraturan. Dan budaya yang menghormati otoritas dimana budaya yang menghargai wewenang.

Untuk membuat kerangka organisasi yang efektif, penting untuk komunikasi nilai yang jelas. Agar organisasi berjalan dengan baik, semua pemangku kepentingan harus memahami berbagai referensi tentang bagaimana nilai-nilai organisasi dibentuk, batas-batas nilai-nilai baik dan buruk, pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai etika diterapkan dalam kehidupan sehari-hari organisasi, pemahaman tentang bagaimana seseorang harus berperilaku dalam organisasi, dan pemahaman (Suryana, 2010). Ada kemungkinan bahwa akan ada kesalahpahaman antara guru dan kepala sekolah saat penerapan model kepemimpinan berbasis nilai oleh kepala sekolah. Ini karena tidak ada komunikasi yang baik tentang apa itu leadership berbasis nilai bagi para guru. Akibatnya, penulis mengusulkan bahwa guru harus diberi pengetahuan tentang model kepemimpinan, terutama model yang berbasis nilai, melalui seminar. Ini akan memungkinkan guru untuk memahami model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dan dapat beradaptasi dengan model kepemimpinan yang berlaku di tempat mereka masing-masing.

#### **b. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Berdasarkan hasilnya, dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah, seperti yang ditunjukkan oleh nilai R yang mendekati 1, dan nilai *sig* variabel lingkungan kerja adalah 0.008, yang lebih kecil dari 0.05. Kemampuan kepala sekolah untuk mengelola dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat memberikan kepuasan kinerja bagi kepala sekolah dan tenaga pendidik dan kependidikan. Hasil dari 35 peserta penelitian menunjukkan bahwa mereka sebagian besar memilih untuk setuju dengan indikator pernyataan yang disebutkan dalam kuesioner penelitian, dengan rata-rata 166,80 dan kategori baik, yang mendukung pernyataan ini. Setiap peningkatan kualitas gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka kinerja guru juga akan meningkat (Hartono, 2024).

Lingkungan tempat kerja dapat memengaruhi seberapa baik seseorang melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Nitisemitro, 2001). Kondisi lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka (Wursanto, 2005). Kondisi lingkungan kerja yang baik termasuk kondisi fisik bangunan dan kondisi mental yang ada di dalamnya. Jika lingkungan kerja di sekolah diperbaiki, kinerja kepala sekolah, tenaga pendidik, dan kependidikan akan meningkat. Selain meningkatkan semangat kerja, lingkungan kerja yang baik, kondusif, aman, nyaman, damai, dan tenang akan meningkatkan semangat kerja juga (Y. Elly & Soraya, 2020). Jika lingkungan kerja sekolah tidak nyaman, tidak hanya tenaga pendidik dan kependidikan, tetapi juga peserta didik

tidak akan dapat mencapai hasil pembelajaran yang optimal. Untuk dia Kebersihan, kenyamanan, kelancaran, dan sarana dan prasarana seperti penerangan dan sirkulasi udara adalah beberapa hal yang harus diperhatikan saat membangun lingkungan kerja yang baik, yang merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian pendidikan dan harus dijaga oleh semua warga sekolah (E. Elly et al., 2023).

Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memulai upaya untuk mendorong tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kinerja mereka. Diharapkan peningkatan kinerja ini akan mengubah sekolah dan meningkatkan kualitas dan mutu mereka (Kustinayanti & Wiyasa, 2021). Kesuksesan sekolah sangat bergantung pada kualitas dan kemampuan kepala sekolah dalam mendorong dan meningkatkan semangat dan kinerja guru dan kependidikan (Hardono et al., 2017). Kepala sekolah sangat penting untuk kemajuan dan kualitas sekolah karena mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan menjadi teladan bagi rekan-rekannya. Kepala sekolah harus dapat mengatur tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, dan pembelajaran yang berlangsung agar sekolah dapat berkembang dan meningkatkan kualitas dan mutunya (Juniarti et al., 2020). Ini sesuai dengan studi tentang hubungan antara lingkungan kerja di sekolah dan kinerja kepala sekolah, tenaga pendidik, dan pendidikan yang telah dilakukan sebelumnya (Imroatun & Sukirman, 2016; Kurniawan, 2017; Sari, 2018).

#### **4. DISCUSSION**

Penelitian ini meneliti dua faktor yang memengaruhi kinerja kepala sekolah: Value-Based Leadership (VBL) dan lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian ini menemukan bahwa VBL memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah, tetapi pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa VBL memang penting untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah, namun efeknya masih bisa ditingkatkan. Ada beberapa alasan mengapa pengaruh VBL tidak signifikan secara statistik. Pertama, penerapan VBL membutuhkan partisipasi semua pemangku kepentingan secara intens dan luas. Kedua, nilai-nilai VBL harus dikomunikasikan dengan jelas dan mudah dipahami. Ketiga, integrasi nilai dengan tindakan sangat penting untuk pertumbuhan organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa ada empat profil budaya dalam kepemimpinan: 1). Budaya tegas dan partisipatif: budaya yang mementingkan keputusan cepat dan melibatkan anggota. 2). Budaya kolaborasi yang fleksibel: budaya yang menghargai kerjasama dengan penyesuaian. 3). Budaya berorientasi aturan: budaya yang menjunjung tinggi peraturan. 4). Budaya yang menghormati otoritas: budaya yang menghargai wewenang.

Untuk membuat kerangka organisasi yang efektif, penting untuk komunikasi nilai yang jelas. Agar organisasi berjalan dengan baik, semua pemangku kepentingan harus memahami berbagai referensi tentang bagaimana nilai-nilai organisasi dibentuk, batas-batas nilai-nilai baik dan buruk, pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai etika diterapkan dalam kehidupan sehari-hari organisasi, pemahaman tentang bagaimana seseorang harus berperilaku dalam organisasi, dan pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai organisasi dapat diubah seiring waktu. Berdasarkan penelitian ini, penulis mengusulkan bahwa guru harus diberi pengetahuan tentang model kepemimpinan, terutama model yang berbasis nilai, melalui

seminar. Hal ini akan memungkinkan guru untuk memahami model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dan dapat beradaptasi dengan model kepemimpinan yang berlaku di tempat mereka masing-masing.

Penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu meningkatkan kinerja kepala sekolah. Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja, seperti: 1). Kebersihan dan kenyamanan, 2). Kelancaran dan efisiensi, 3). Sarana dan prasarana yang memadai, 4). Suasana yang aman, damai, dan tentram. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini dapat dilakukan dengan: 1). Memastikan kebersihan dan kenyamanan lingkungan sekolah, 2). Meningkatkan kelancaran dan efisiensi proses kerja, 3). Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, 4). Menciptakan suasana yang aman, damai, dan tentram.

## 5. CONCLUSION

Variabel *value based leadership* memberikan pengaruh yang kuat tetapi tidak signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Pengaruh yang kuat ini berasal dari bagaimana cara kepala sekolah menerapkan nilai-nilai *value based leadership* dalam menjalankan kepemimpinannya sehingga menghasilkan kepuasan terhadap kinerja kepala sekolah dari para bawahannya. Pada kasus penelitian ini, kepala sekolah sudah berhasil mengintegrasikan nilai-nilai *value based leadership* kedalam tindakan yang bisa dilihat dari mayoritas responden yang memberi jawaban sangat setuju terhadap perilaku dan tindakan kepala sekolah. Permasalahan yang menjadi penyebab tidak signifikannya pengaruh disebabkan oleh partisipasi para guru dalam penentuan nilai yang akan diterapkan dan bentuk komunikasi dari nilai terhadap para guru itu sendiri. Keterlibatan guru baik dalam penentuan nilai atau menerima bentuk komunikasi nilai secara jelas sangat diperlukan untuk terciptanya kerangka organisasi yang efektif.

## 6. AUTHORS' NOTE

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article. Authors confirmed that the paper was free of plagiarism.

## 7. REFERENCES

- Bickel, P., & Lehmann, E. (1975). Descriptive Statistics for Nonparametric Models. *The Annals of Statistics*, 3(5), 1038–1044.
- Elly, E., Hidayat, M., & Dandu, S. (2023). Pengaruh supervisi kepala sekolah, budaya kerja dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru di gugus SDN 25 Panaikang Kec Bissappu Kabupaten Bantaeng. *Jurnal The Manusagre*, 2(2), 178–186.
- Elly, Y., & Soraya, J. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan IPS*, 14(2), 55–61. <https://doi.org/10.21067/jppi.v14i2.4856>

- F.L, W. (1960). *The Elements of Resert. Asian Eds.* Overseas Book Co.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2003). *How To Design And Evaluate Research In Education.* Mcgraw-Hill Higher Education.
- Gunz, H. P., & Jalland, R. M. (1996). Managerial Careers and Business Strategies. *The Academy of Management Review*, 21(3), 718. <https://doi.org/10.2307/259000>
- Hamdi, A. S., & Bahrudin, E. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan* (A. Azwar, Ed.). Deepublish.
- Hani Handoko, T. (2000). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia.* BPFE.
- Hardono, H., Haryono, H., & Yusuf, A. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Supervisi Akademik Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kineja Guru. *Educational Management Journal*, 6(1), 26–33.
- Hartono, M. R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru SMN Tunas Luhur Paiton Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 122–132. <https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.590>
- Imroatun, S., & Sukirman, S. (2016). engaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi/ Akuntansi Di Sma Negeri Se-Kabupaten Wonosobo. *Economic Education Analysis Journal*, 5(1), 181–194.
- Juniarti, E., Ahyani, N., & Ardiansyah, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 193–199. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i3.21>
- Kurniawan, B. (2017). Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Pati. *BIMA (Bingkai Manajemen)*, 1(20), 490–506.
- Kustinayanti, N. L. N., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Korelasi Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(1), 179. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i2.32296>
- Nitisemitro, A. S. (2001). *Manajemen Personalia.* Ghalia.
- Nugraha, A. P. (2024). Ethics of the workplace and value-based leadership: how to get employees to act ethically. *Postgraduate Management Journal*, 3(2), 12–23. <https://doi.org/10.36352/pmj.v3i2.733>
- O'Toole, J., & Bennis, W. (2009). What's needed next: A culture of candor. *Harvard Business Review*, 87(6), 54–61.
- Sari, P. I. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 10 Kecamatan Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi. *Eklektik : Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.24014/ekl.v1i1.4681>
- Schwartz, S. M. (1999). *Transformational, transactional and laissez faire leadership: An investigation of Bass's (1985) theory in the perioperative environment.* Nova Southeastern University.
- Sezgin, F., Kılınc, A. Ç., Özdemir, S., Özdemir, N., & Erdoğan, O. (2024). Exploring the moderation role of teacher cultural value profiles on the association between transformational leadership and teacher job satisfaction: Evidence from Turkish

education context. *Educational Management Administration & Leadership*.  
<https://doi.org/10.1177/17411432241237374>

Sugiyono, S. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suryana, A. (2010). Personal Values and Commitment in Achieving Goals through the Cultural Organization of Work. *The journal of Values Based Leadership. The Journal of Values-Based Leadership*, 3(2), 72–79.

Viinamäki, O.-P. (2009). Intra-organizational challenges of values-based leadership. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(2), 6–13.

Wursanto, W. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. CV Andi Offset.