



## **Praktik Kepemimpinan Berbasis Nilai (*Value-Based Leadership*) di SMP Negeri 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional**

### ***The Practice of Value Based Leadership at SMP Negeri 1 Lembang and SMP Darul Hikam Internasional***

**Maria Vatmawaty Bety<sup>1\*</sup>, Nurdin Nurdin<sup>2</sup>, Asep Sopian<sup>3</sup>, Dinar Samsunizar<sup>4</sup>**

Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia

Email : betymaria@upi.edu<sup>1\*</sup>, nurdin\_adpen@upi.edu<sup>2</sup>, asepsopian.sunda@upi.edu<sup>3</sup>, dinars.pratama@upi.edu<sup>4</sup>

#### **Article Info**

##### **Article history :**

Received : 10-12-2025

Revised : 12-12-2025

Accepted : 14-12-2025

Pulished : 16-12-2025

#### **Abstract**

*Value-based leadership is effective school principal leadership that can bring about positive moral changes for teachers, staff, and students. Similarly, the leadership practices implemented by school principals at SMP Negeri 1 Lembang and SMP Darul Hikam Internasional, both A-accredited excellent schools, with the application of moral values-based education thru school programs and habituation activities. This study aims to determine the practice of value-based leadership in both schools, as well as the challenges and obstacles faced by the two school principals and their implications for the field of education. The research method is descriptive qualitative, processing data from data collection techniques such as observation, document study, questionnaire distribution, and open interviews with school principals and teacher representatives. The research results indicate that the leadership practices at SMP Negeri 1 Lembang and SMP Darul Hikam International are: moral values orientation as the foundation of leadership, character formation process as participatory leadership practice, communication and example as the core of value-based leadership, ethical decision-making and handling moral dilemmas, transparency, integrity, and a culture of mutual respect, consistency, and value-based innovation. And the practical and policy implications of values-based leadership for its implementation in schools.*

**Keywords : Leadership, Values, Value-based leadership**

#### **Abstrak**

Value-based leadership merupakan kepemimpinan efektif kepala sekolah yang dapat memberikan perubahan moral baik kepada guru, staf dan peserta didik. Demikian halnya dengan praktik kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah di SMP Negeri 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional sebagai sekolah unggul terakreditasi A dengan penerapan pendidikan berbasis penguatan nilai-nilai moral melalui program sekolah dan kegiatan pembiasaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktik kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) di kedua sekolah serta tantangan dan kendala yang dihadapi oleh kedua pimpinan sekolah tersebut dan implikasinya dalam bidang pendidikan. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif yang mengolah data dari teknik pengumpulan data berupa observasi, studi dokumentasi, penyebaran kuesioner dan wawancara terbuka dengan kepala sekolah dan perwakilan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang berjalan di SMP Negeri 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional yaitu orientasi nilai moral sebagai fondasi kepemimpinan, proses pembentukan karakter sebagai praktik kepemimpinan partisipatif, komunikasi dan keteladanan



sebagai inti value-based leadership, pengambilan keputusan etis dan penanganan dilema moral, transparansi, integritas, dan budaya saling menghargai, konsistensi dan inovasi berbasis nilai. Serta adanya implikasi secara praktis dan kebijakan dari kepemimpinan berbasis nilai bagi penerapannya di sekolah.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepemimpinan Berbasis Nilai, Nilai**

## **PENDAHULUAN**

Pemimpin tidak dapat lepas dari "kepemimpinan". Ngali Purwanto (2011, 26; Ahmad, P. et al., 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kumpulan kemampuan yang terkait dengan kepribadian, termasuk kewibawaan, yang dapat digunakan untuk meyakinkan bawahannya untuk melakukan tugas yang diberikan kepada mereka dengan cara yang rela, penuh semangat, dengan kegembiraan batin, dan tanpa rasa terpaksa. Sudah jelas bahwa seorang pemimpin memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mengubah perilaku dan membantu mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga ditegaskan oleh Davis (dalam Manzoor, 2019), yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Soelistya, D., 2022). Dalam menerapkan kepemimpinan berbasis nilai, seorang pemimpin akan melihat bagaimana kepemimpinannya berdampak pada perilaku bawahannya. Ini sesuai dengan pendapat Asep Suryana (51: 2013; Asep Suryana, 2016) bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada nilai akan selalu mempertimbangkan dirinya sendiri ketika melihat bawahannya melakukan kesalahan, melakukan sesuatu yang salah, atau tidak mengikuti aturan organisasi. Pemimpin berbasis nilai selalu menempatkan prinsip-prinsip dasar dalam prinsip moral dan etika ketika mereka menggerakkan anggota tim mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemahaman seorang pemimpin tentang nilai sangat dipengaruhi olehnya. Ada nilai yang sangat diinginkan dan diinginkan, tetapi ada nilai yang tidak diinginkan karena tidak sesuai dengan harapan dalam interaksi kelompok. Nilai terdiri dari tiga hal: keyakinan, tindakan atau tujuan akhir tertentu, situasi tertentu yang dapat diatasi, hasil keputusan atau evaluasi terhadap tingkah laku, individu, dan peristiwa, dan tingkat kepentingan sesuai dengan skala prioritasnya (Schwartz, 1999; Saeful et al., 2024). Nilai, juga dikenal sebagai prinsip, keyakinan, atau standar moral yang dimiliki oleh individu, kelompok, atau organisasi dan digunakan oleh pemimpin sebagai pedoman untuk bertindak, membuat keputusan, dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. untuk menjadikan seorang pemimpin yang berbasis nilai lebih produktif di tempat kerja. Spencer menegaskan hal ini (Spencer, 2009; Amir M., 2012) dengan mengatakan bahwa kepemimpinan yang kuat harus berasal dari kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip, moralitas, dan keagamaan.

Manusia Indonesia yang cerdas adalah manusia yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, serta memiliki landasan keimanan dan ketakwaan yang baik seperti yang tercantum dalam UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa *“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,*



*berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab*”. Dengan demikian, Pendidikan yang mewariskan nilai-nilai luhur dan moral didapatkan dari pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan berbasis nilai adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mengandalkan nilai-nilai inti sebagai pedoman dalam setiap tindakan dan Keputusan. Nilai-nilai yang ditanamkan pengejawantahan dari kepribadian pemimpin, nilai budaya setempat, serta nilai dan semangat suatu organisasi berupa teladan disiplin, integritas siri, tanggung jawab, keimanan dan ketakwaan, menghormati, keterbukaan, komunikatif, profesional, budaya positif, kekeluargaan, inovatif dan kreatif. Kuczmarski, Susan Smith dan Kuczmarski, Thomas D menjelaskan hubungan antara nilai dan norma sebagai berikut, *“Nilai merupakan tujuan, keyakinan, cita-cita, dan maksud bersama dari suatu kelompok. Nilai sering kali membangkitkan keyakinan batin di antara anggota kelompok. Namun, agar suatu kelompok dapat mempertahankan seperangkat nilai, kelompok tersebut harus menetapkan norma-norma yang membentuk dan memengaruhi perilaku, sikap, serta aktivitas para anggotanya. Norma adalah perilaku yang diharapkan dari anggota kelompok; norma merupakan kode etik yang ditetapkan bersama oleh kelompok. Norma berfungsi sebagai standar untuk membimbing perilaku kelompok. Norma merupakan kecenderungan atau sikap suatu kelompok untuk berpikir, merasakan, dan bertindak dengan cara tertentu.”*

Kepala Sekolah adalah pengelola dari sebuah institusi pendidikan formal yang memiliki peranan penting dalam melakukan perubahan dan perbaikan pendidikan melalui pemberdayaan potensi sekolah yang dimiliki untuk meningkatkan mutu sekolah. Spencer, S. (2009: 88; Amir, M.,2012) mengemukakan bahwa, kepemimpinan yang efektif harus bersumber pada kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai, moral dan spiritual. Dengan demikian, kepala sekolah adalah cerminan dari seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya dengan berbasis pada nilai-nilai moral dan spiritual. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi anggota-anggota di lingkungan sekolah dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai moral.

Kepala Sekolah adalah teladan dalam bagi seluruh warga sekolah dalam menerapkan nilai-nilai karakter seperti disiplin, integritas, kerja sama dan tanggung jawab. Kepala Sekolah memainkan peran strategis yang penting untuk membentuk sumber daya manusia berpendidikan. Data di lapangan hasil dari penelitian 2011 sampai 2019 terdapat 37.381 dokumen terkait complain terhadap kekerasan yang dialami oleh anak-anak dan sebanyak 2.473 kasus termasuk kasus perundungan yang terjadi di sekolah dan sosial media, bahkan sekitar 7.400 siswa pada jenjang pendidikan dasar terkena kasus obat-obatan terlarang dan minuman keras (KPAI, 2020; Yoyo Zakaria Ansori et al., 2024). Dari kasus yang marak terkait kekerasan dan perundungan bahkan penyalahgunaan obat-obat terlarang yang dilakukan dan terjadi di lingkungan sekolah membuktikan bahwa peran kepala sekolah yang berprinsip pada kepemimpinan berbasis nilai dapat memberikan pengaruh dan perubahan karakter bagi segenap warga sekolah terutama peserta didik.

Mengintegrasikan pendidikan karakter ke dalam kurikulum sekolah dapat menjadi strategi efektif dari seorang kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan berbasis nilai-nilai moral dan



etika. Beberapa penelitian kepemimpinan berbasis nilai yang pernah dilaksanakan di sekolah yaitu Effendi (2020; Indira et.al., 2025) menekankan bahwa nilai-nilai moral seperti kejujuran, transparansi, dan tanggung jawab memegang peranan penting dalam membangun kepercayaan antara pemimpin sekolah, para staf dan guru serta peserta didik. Sauri (2010; Indira et.al., 2025) mempertegas bahwa keberhasilan suatu organisasi pendidikan biasanya terjadi pada sekolah yang pemimpinnya berhasil menerapkan secara konsisten nilai-nilai positif di setiap aspek pengelolaan pendidikan. Ketika nilai-nilai moral ini dapat diterapkan dapat menciptakan suatu budaya lingkungan yang inklusif dan produktif. Hal ini yang menjadi dasar bagi penulis untuk mengadakan penelitian ini untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan berbasis nilai di sekolah SMP Negeri 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional, serta untuk mendeskripsikan tantangan dan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam praktik kepemimpinan berbasis nilai, dan implikasi kepemimpinan berbasis nilai dalam dunia pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui gambaran praktik pelaksanaan kepemimpinan berbasis nilai yang dilaksanakan oleh kepala SMP Negeri 1 Lembang dan kepala SMP Darul Hikam Internasional. Kegiatan penelitian terjadi di kedua sekolah yang berlokasi di Lembang selama bulan November 2025. Teknik pengambilan data yang dilakukan meliputi observasi, studi dokumentasi berupa visi misi sekolah dan peraturan tata tertib sekolah, dan wawancara terbuka kepada kepala sekolah dan perwakilan guru senior serta pelaksanaan program dan pembiasaan sekolah dalam menanamkan nilai-nilai moral sekolah. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode. Data kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman: yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Singkat Sekolah

Penulis melakukan sebuah *mini research* berupa observasi lapangan, wawancara singkat kepala sekolah dan perwakilan guru serta pengisian kuesioner oleh para peserta didik. Penelitian dilakukan untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan berbasis nilai yang dilaksanakan oleh kedua kepala sekolah tersebut serta implementasinya di sekolah. Adapun profil singkat terkait kedua sekolah ini adalah terlihat seperti tabel berikut:

Profil Sekolah (Sumber dari (Kemdikbudristek & website sekolah))	
SMPN 1 Lembang	SMP darul Hikam Internasional Lembang
1. Sekolah Negeri Terakreditasi A	1. Sekolah Swasta Terakreditasi A
2. Memiliki jumlah peserta didik yang banyak sejumlah 1171 siswa	2. Memiliki jumlah peserta didik
3. Memiliki fasilitas utama sekolah dan fasilitas pendukung yang lengkap dan berbasis digital (penggunaan CCTV untuk monitoring sekolah, IFP untuk pembelajaran digital)	3. Memiliki fasilitas utama yang sangat tertata rapi dan baik dengan fasilitas pendukung berbasis teknologi
4. Sekolah memiliki visi dan misi	4. Mengusung konsep pendidikan internasional, dengan integrasi kurikulum nasional dan penguatan karakter

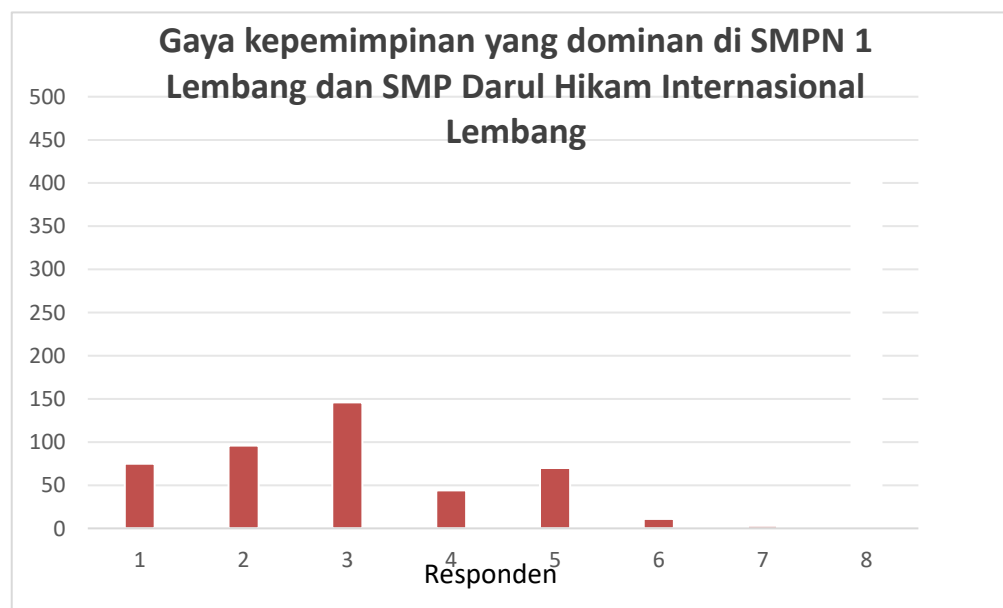


Berkomitmen mencetak generasi muda yang cerdas, berakarakter dan berakhlak mulia	5. Menerapkan pendekatan STEAM, pengembangan bahasa Inggris, serta pembentukan karakter melalui nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, santun dan peduli.
5. Pembelajaran di sekolah yang terintegrasi nilai-nilai budaya lokal setempat (Pelajaran Bahasa dan budaya Sunda)	6. Fokus pada pembentukan akhlak, prestasi, dan pengembangan diri siswa melalui nilai-nilai karakter.
6. Pembiasaan bagi guru dan siswa yang wajib diikuti warga sekolah tak terkecuali untuk pembentukan karakter dan nilai moral.	7. Pembelajaran moral dan etika berbasis asrama yang terkontrol baik di sekolah maupun kehidupan asrama.
7. Suasana belajar kondusif dengan tenaga pengajar profesional	8. <a href="http://www.dhis.sch.id">http://www.dhis.sch.id</a>
8. Memiliki website sekolah <a href="http://smpn1lembang.sch.id">http://smpn1lembang.sch.id</a>	

### Temuan Lapangan

Berdasarkan temuan di lapangan berupa hasil penyebaran kuesioner siswa maka didapat data terkait gaya kepemimpinan yang dominan di sekolah sebagai berikut:

#### 1. Temuan berupa data kuesioner



1. Moral Spiritual Digital	75 responden
2. Moral	96 responden
3. Spiritual	146 responden
4. Digital	44 responden
5. Moral Spiritual	70 responden
6. Spiritual Digital	11 responden
7. Moral Digital	3 responden

Dari hasil kuesioner berisi pertanyaan tentang manajemen kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah SMPN 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional yang diisi oleh partisipan guru, siswa dan staf sebanyak 445 responden untuk mendapat data gaya kepemimpinan yang dominan di sekolah adalah gaya kepemimpinan spiritual sebanyak 145



responden sedangkan gaya kepemimpinan berbasis nilai (moral) menempati posisi kedua sebanyak 96 responden sedangkan yang lainnya adalah gabungan antara dua gaya kepemimpinan. Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa benar adanya di sekolah SMPN 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional terdapat praktik kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) yang kemudian, penulis lanjutkan pada sesi wawancara dengan kepala sekolah dan perwakilan guru senior untuk menjawab pertanyaan kuesioner guna mencari tahu model praktik kepemimpinan di kedua sekolah.

## 2. Temuan berupa data wawancara kepala sekolah dan perwakilan guru senior

No.	Indikator	Temuan di lapangan
1	Nilai Moral Utama Sekolah untuk pembentukan karakter	DI SMPN 1 lembang berupa kegiatan tadarus, pembiasaan, literasi dan senam bersama. Sehat jasmani dan rohani. Kedisiplinan tinggi yaitu 6.15 sudah upacara, lanjut kegiatan pembentukan karakter 6.30-7.10, masih banyak yang telat namun lebih banyak pda hri senin. Visi dari SMP Darul Hikam Internasional Lembang adalah pembentukan karater berakhlak, cerdas dan disiplin yang dikembangkan lewat program berjenjang u tuk tiap kelas yang berjenjang di setiap tingkatan, di kelas 7 ada karakter camp saat MPLS, kelas 8 ada akrakter camp, bantuan TNI penguatan disiplin diri untuk mempersiapkan pelajar menjadi insan yang bermanfaat nantinya dan di kelas 9 ada pesantren kelas akhir merupakan penguatan karakter dan iman peserta didik tahap akhir sebagai output dari sekolah dengan penguatan nilai cerdas, peduli dan disiplin yng paling diharapkan.
2	Mengetahui Proses Pembentukan karakter di sekolah.	Kepala sekolah SMPN 1 Lembang mengundang sejumlah kelompok kecil untuk merancang program lalu sosialisasi dan semua akhirnya tertuang dalam visi misi namanya panji bagus. Kepala sekolah SMP Darul Hikam Internasional menjalankan Merupakan visi misi sekolah yang disepakati oleh stake holder sekolah dan yayasan.
3	Komunikatif berbasis nilai moral	Kepala SMPN 1 Lembang komunikatif, peduli, motivator. Kepala SMP Darul Hikam Internsional Lembang disiplin melalui absensi digital, barcode dan absensi manual. Siswa merasa nyaman dan terlaksana lewat program dengan adanya evaluasi dan monitoring.
4	Sikap Teladan	Kepala SMPN 1 Lembang Memberikan teladan praktek. Kepala SMP Darul Hikam Internasional Memberikan teladan praktek melalui sikap sehari-hari serta amalan akhlak ibadah.
5	Dilema etika dan kepedulian	Kepala SMPN 1 Lembang mengalami Dilema etika ketika adanya pro kontra terhadap program yang diusulkan oleh kepala sekolah untuk dilaksanakan namun ada pihak yang setuju dan tidak setuju namun sebaga kepala sekolah tetap memiliki pendapat pribadi untuk melihat bahwa keputusan yang diambil untuk kepentingan bersama dan untuk orang banyak. Kepala SMP Darul Hikam Internasional Lembang bercerita prnah mengalami dilema etika yaitu terkait siswa yang sering melanggar kedisiplinan sehingga kepala sekolah harus membuat keputusan yang kontra namun kepala sekolah tetap berpedoman pada peraturan sekolah yang telah ditetapkan bersama berupa pemberian peringatan





		atau surat teguran sesuai prosedur, pembimbingan siswa yang bermasalah dan konsultasi serta pendampingan dengan orang tua untuk bersama pihak sekolah mengatasi siswa yang bermasalah terkait disiplin namun tetap hasilnya siswa kembali melanggar kesepakatan bersama anatar orang tua dan sekolah sehingga siswa tersebut dikeluarkan.
6	Keselarasan	Kepala SMPN 1 Lembang tetap mengutamakan nilai-nilai moral bahwa proses dan igitas adalah bagian terpenting dari sebuah capaian akademis. Kepala SMP Darul Hikam Internasional tetap mengutamakan nilai-nilai moral dalam pengambilan keputusan dan menjalankan prosedur atau aturan yang berlaku.
7	Transparansi	Kepala SMN 1 Lembang menjalankan nilai transparansi, karena menilai ini penting dan biasa dilakukan melalui pelaporan dan rapat evaluasi sebagai bentuk pertanggungjawaban. Kepala SMP Darul Hikam Internasional Lembang menjalankan nilai transparansi karena berarti kejujuran dalam melaksanakan program sesuai dengan keadaan sebenarnya dan dilaporkan sebagai data pertanggungjawaban kepada yayasan dan dewan guru staf.
8	Kebijakan Moral	Kepala SMPN 1 Lembang menjalankan kebijakan mola di sekolah untuk dipatuhi segenap warga sekolah melalui program sekolah dan pembiasaan Demikian halnya juga dengan Kepala SMP Darul Hikam Internasional Lembang yang membuat program wajib untuk diikuti tiap jenjang kelas dan juga pembiasaan bagi guru dan murid.
9.	Integritas Staf	Kepala SMPN 1 Lembang memberikan peneguran secara pribadi terkait masalah kedisiplinan. Kepala SMP Darul Hikam Internasional memberikan peneguran secara pribadi berbasis data, yaitu hasil supervisi dan umpan balik data, serta untuk kedisiplinan ada penalty bagi keterlambatan atau ketidakhadiran untuk disimpan menjadi tabungan yang hasilnya akan dipakai untuk kebutuhan bersama.
10	Budaya Saling Menghargai	Kepala SMPN 1 Lembang menerapkan nilai menghargai dengan mendengarkan pendapat guru-guru dan mengambil keputusan bersama. Kepala SMP Darul Hikam Internasional Lembang menerapkan nilai menghargai dengan saling mendengarkan pendapat atau umpan balik dari guru dan siswa.
11.	Membangun Nilai Kepercayaan integritas diri	Kepala SMPN 1 Lembang menunjukkan sikap integritas diri yaitu perbuatan yang sejalan dengan perkataan. Kepala SMP Darul Hikam Internasional Lembang mencerminkan integritas diri yang tinggi berbasis aturan sekolah dan kesepakatan rapat.
12.	Konsistensi Jangka Panjang	Kepala SMPN 1 Lembang mewujudkan nilai moral konsisten dalam tantangan ketika kurang dukungan dari lembaga sekolah namun solusinya dengan terjun langsung bergabung dengan guru-guru dan siswa untuk berkegiatan bersama, kepala sekolah merangkul semua pihak yang terlibat. Kepala SMP Darul Hikam Internasional Lembang mewujudkan nilai moral konsistensi dalam tantangan jika ada yang melanggar nilai-



		nilai norma namun masih harus tetap melaksanakan yang ada atau tetap menerapkan peraturan yang disepakati bersama (dilema etika).
13.	Inovasi Berbasis Nilai	<p>Kepala SMPN 1 Lembang membuat program inovasi yang dapat mempengaruhi warga sekolah untuk mewujudkan sekolah indah rapi dan bersih melalui program sekolah indah dan bersih serta juara 1 sekolah Adiwiyata tingkat provinsi.</p> <p>Kepala SMP Darul Hikam mencerminkan inovasi melalui program penilaian berbasis kinerja yang mencerminkan sikap tanggung jawab dan disiplin guru sehingga guru dapat datang tepat waktu melalui sistem penalti jika absensi terlambat namun uang penalti ditabung untuk membeli keperluan sekolah, buktinya 4 tahun uang penalti dikumpulkan bisa membeli 1-unit mobil untuk keperluan operasional sekolah. Serta pemberian pelatihan guru yang berbasis data umpan balik siswa dan rekan sejawat.</p>

Data kemudian diolah dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan kepala sekolah, perwakilan guru senior; observasi pelaksanaan strategi; serta dokumentasi berupa kebijakan tata tertib, visi misi sekolah, dan pelaksanaan kegiatan atau program sekolah dalam menanamkan nilai - nilai moral di sekolah.

## Pembahasan dan Analisis Temuan

### 1. Orientasi Nilai Moral sebagai Fondasi Kepemimpinan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah menjadikan nilai moral sebagai fondasi utama kepemimpinan, namun dengan pendekatan yang berbeda sesuai karakter institusi. Di SMPN 1 Lembang, nilai moral diwujudkan melalui pembiasaan harian seperti tadarus, literasi, senam bersama, serta disiplin waktu sejak pagi hari. Praktik ini menekankan keseimbangan jasmani dan rohani serta pembentukan karakter melalui rutinitas yang konsisten. Walaupun masih terdapat siswa yang terlambat, kepala sekolah tetap memandang proses pembentukan karakter sebagai perjalanan jangka panjang, bukan sekadar kepatuhan instan. Sementara itu, SMP Darul Hikam Internasional Lembang menempatkan nilai moral dalam desain program berjenjang dan sistematis. Pembentukan karakter dirancang sejak kelas 7 hingga kelas 9 melalui *character camp*, penguatan disiplin dengan dukungan TNI, dan pesantren kelas akhir sebagai fase final internalisasi nilai akhlak, iman, disiplin, dan kepedulian sosial. Hal ini menunjukkan kepemimpinan berbasis nilai yang terstruktur dan terencana secara institusional.

### 2. Proses Pembentukan Karakter sebagai Praktik Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan berbasis nilai di kedua sekolah tercermin dalam cara kepala sekolah membangun proses pembentukan karakter. Kepala SMPN 1 Lembang mengadopsi pendekatan partisipatif dan kolaboratif, dengan mengundang kelompok kecil guru untuk merancang program yang kemudian disosialisasikan dan dilembagakan dalam visi-misi sekolah (*Panji Bagus*). Ini menunjukkan bahwa nilai moral tidak dipaksakan secara top-down, tetapi dibangun melalui kesepakatan kolektif dan rasa memiliki bersama. Sebaliknya, di SMP Darul Hikam Internasional, proses pembentukan karakter bersumber dari visi-misi yang disepakati yayasan





dan pemangku kepentingan sekolah, kemudian diterjemahkan secara konsisten dalam program wajib di setiap jenjang. Pendekatan ini mencerminkan kepemimpinan berbasis nilai yang institusional dan terstandar, namun tetap melibatkan evaluasi berkelanjutan

### 3. Komunikasi dan Keteladanan sebagai Inti Value-Based Leadership

Kedua kepala sekolah menunjukkan bahwa keteladanan (role model) merupakan jantung kepemimpinan berbasis nilai. Kepala SMPN 1 Lembang digambarkan sebagai sosok yang komunikatif, peduli, dan berperan sebagai motivator. Nilai moral tidak hanya disampaikan secara verbal, tetapi ditunjukkan melalui praktik langsung, sehingga memperkuat kepercayaan warga sekolah. Di sisi lain, kepala SMP Darul Hikam Internasional menampilkan keteladanan melalui kedisiplinan sistemik berbasis teknologi (absensi digital, barcode, dan manual) yang disertai monitoring dan evaluasi. Keteladanan juga diwujudkan dalam konsistensi ibadah dan akhlak sehari-hari, sehingga nilai moral hadir secara personal sekaligus struktural

### 4. Pengambilan Keputusan Etis dan Penanganan Dilema Moral

Data wawancara mengungkap bahwa dilema etika menjadi ujian nyata kepemimpinan berbasis nilai. Kepala SMPN 1 Lembang menghadapi dilema ketika muncul pro dan kontra terhadap program sekolah. Dalam situasi ini, kepala sekolah tetap berpegang pada prinsip kepentingan bersama, menempatkan integritas proses di atas kepentingan individual. Ini mencerminkan orientasi *ethical judgment* yang berlandaskan nilai moral kolektif. Sementara itu, kepala SMP Darul Hikam Internasional menghadapi dilema berat terkait pelanggaran disiplin siswa. Keputusan tegas hingga pengeluaran siswa dilakukan bukan secara emosional, melainkan berdasarkan aturan, prosedur, pendampingan, dan kesepakatan bersama dengan orang tua. Hal ini menunjukkan kepemimpinan berbasis nilai yang mengedepankan keadilan prosedural dan konsistensi norma, meskipun keputusan tersebut tidak populer

### 5. Transparansi, Integritas, dan Budaya Saling Menghargai

Kedua sekolah menunjukkan kesamaan kuat dalam penerapan transparansi dan integritas. Di SMPN 1 Lembang, transparansi diwujudkan melalui pelaporan dan rapat evaluasi, sementara integritas staf dijaga melalui teguran personal yang humanis. Budaya saling menghargai tumbuh melalui pengambilan keputusan bersama dan penghargaan terhadap suara guru. Di SMP Darul Hikam Internasional, transparansi dimaknai sebagai kejujuran data dan pertanggungjawaban kepada yayasan. Integritas staf dijaga melalui pendekatan berbasis data, supervisi, dan sistem penalti yang bersifat edukatif. Budaya saling menghargai diperluas hingga siswa, melalui mekanisme umpan balik dua arah.

### 6. Konsistensi dan Inovasi Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai di kedua sekolah tampak berkelanjutan dan adaptif. Kepala SMPN 1 Lembang menunjukkan konsistensi nilai moral dengan terjun langsung bersama guru dan siswa, bahkan ketika dukungan kelembagaan terbatas. Inovasi berbasis nilai diwujudkan melalui program sekolah bersih dan lingkungan hidup, yang berhasil mengantarkan sekolah meraih Juara 1 Adiwiyata tingkat Provinsi, menegaskan bahwa nilai moral dapat



bertransformasi menjadi prestasi konkret. Sementara itu, SMP Darul Hikam Internasional mengembangkan inovasi berbasis nilai melalui penilaian kinerja dan disiplin berbasis sistem, termasuk pemanfaatan dana penalti secara kolektif hingga mampu membeli fasilitas sekolah. Selain itu, pengembangan guru dilakukan melalui pelatihan berbasis data umpan balik, mencerminkan integrasi nilai moral, profesionalisme, dan inovasi berkelanjutan.

Berdasarkan data wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai telah diterapkan secara kuat di kedua sekolah, dengan karakteristik yang berbeda namun saling melengkapi bahwa di SMPN 1 Lembang menonjol dalam kepemimpinan berbasis nilai yang humanis, partisipatif, dan kontekstual, berfokus pada keteladanan langsung dan pembiasaan kolektif. Sedangkan di SMP Darul Hikam Internasional Lembang menampilkan kepemimpinan berbasis nilai yang sistematis, disiplin, dan terinstitusionalisasi, dengan dukungan regulasi, teknologi, dan evaluasi berkelanjutan. Keduanya menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai bukan hanya konsep normatif, tetapi praktik nyata yang membentuk budaya sekolah, karakter warga sekolah, dan capaian kelembagaan secara berkelanjutan.

### **Tantangan dan Kendala Dalam Praktek Kepemimpinan Berbasis Nilai di SMP Negeri 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional**

#### **1. Perbedaan Tingkat Pemahaman dan Internalitas Nilai Warga Sekolah**

Salah satu tantangan utama dalam kepemimpinan berbasis nilai di kedua sekolah adalah perbedaan tingkat pemahaman, penerimaan, dan internalisasi nilai di antara warga sekolah. Di SMP Negeri 1 Lembang, meskipun nilai moral telah dibangun melalui pembiasaan dan keteladanan, masih terdapat siswa yang belum sepenuhnya menunjukkan disiplin waktu, khususnya pada hari-hari tertentu seperti Senin. Hal ini menunjukkan bahwa pembentukan karakter berbasis nilai memerlukan proses yang panjang dan konsisten, serta tidak dapat dicapai secara instan. Di SMP Darul Hikam Internasional Lembang, tantangan muncul ketika nilai kedisiplinan yang diterapkan secara ketat tidak selalu sejalan dengan kesiapan individu siswa. Perbedaan latar belakang keluarga dan kebiasaan awal siswa menyebabkan sebagian siswa mengalami kesulitan beradaptasi dengan sistem disiplin yang kuat.

#### **2. Dilema Etika dalam Pengambilan Keputusan Kepemimpinan**

Kepemimpinan berbasis nilai kerap menghadapi kepala sekolah pada dilema etika, terutama ketika nilai moral berbenturan dengan kepentingan individu atau tekanan lingkungan. Di SMP Negeri 1 Lembang, kepala sekolah menghadapi dilema ketika muncul pro dan kontra terhadap kebijakan atau program sekolah. Keputusan yang diambil sering kali tidak sepenuhnya diterima oleh semua pihak, sehingga kepala sekolah harus menanggung risiko sosial dan psikologis dalam menjaga konsistensi nilai yang diyakini demi kepentingan bersama. Sementara itu, di SMP Darul Hikam Internasional Lembang, dilema etika muncul secara nyata dalam kasus pelanggaran disiplin siswa. Keputusan tegas, termasuk pengeluaran siswa, menjadi tantangan moral karena berhadapan dengan nilai empati dan tanggung jawab pendidikan, namun tetap harus dijalankan demi menjaga integritas aturan dan budaya sekolah.



### 3. Keterbatasan Dukungan dan Sumber Daya

Kendala lain yang dihadapi dalam praktik kepemimpinan berbasis nilai adalah keterbatasan dukungan struktural dan sumber daya. Di SMP Negeri 1 Lembang, kepala sekolah menghadapi tantangan ketika dukungan lembaga belum optimal. Hal ini menuntut kepala sekolah untuk terjun langsung dan mengambil peran ganda agar nilai moral tetap terimplementasi dalam kegiatan sekolah. Keterbatasan ini dapat berdampak pada keberlanjutan program jika tidak diimbangi dengan dukungan kelembagaan yang kuat. Di SMP Darul Hikam Internasional Lembang, meskipun sistem dan dukungan yayasan relatif kuat, tantangan muncul dalam menjaga keberlanjutan sistem berbasis teknologi dan data. Digitalisasi menuntut kesiapan infrastruktur, literasi digital, dan konsistensi penggunaan oleh seluruh warga sekolah.

### 4. Resistensi terhadap Perubahan dan Inovasi Berbasis Nilai

Setiap inovasi berbasis nilai tidak terlepas dari resistensi perubahan, baik dari guru, staf, maupun siswa. Di SMP Negeri 1 Lembang, resistensi muncul ketika program baru diperkenalkan dan membutuhkan perubahan kebiasaan lama. Tidak semua warga sekolah siap menerima inovasi secara cepat, sehingga kepala sekolah perlu membangun komunikasi persuasif dan memberi teladan langsung. Di SMP Darul Hikam Internasional Lembang, resistensi lebih terlihat pada penerapan sistem disiplin dan penilaian kinerja berbasis data. Sebagian guru dan siswa membutuhkan waktu untuk memahami bahwa sistem tersebut bertujuan mendidik, bukan menghukum.

### 5. Menjaga Konsistensi Nilai dalam Jangka Panjang

Tantangan krusial dalam kepemimpinan berbasis nilai adalah menjaga konsistensi nilai dalam jangka panjang, terutama ketika dihadapkan pada tekanan internal maupun eksternal. Di SMP Negeri 1 Lembang, konsistensi nilai diuji ketika dukungan belum merata. Kepala sekolah harus terus menjaga komitmen moral meskipun menghadapi kelelahan emosional dan keterbatasan sumber daya. Di SMP Darul Hikam Internasional Lembang, konsistensi diuji ketika nilai kedisiplinan berhadapan dengan tuntutan empati dan keberagaman karakter siswa. Kepala sekolah harus menjaga keseimbangan antara ketegasan dan kemanusiaan agar nilai tidak kehilangan makna.

### 6. Tantangan Membangun Budaya Nilai sebagai Budaya Kolektif

Kepemimpinan berbasis nilai tidak cukup berhenti pada figur pemimpin, tetapi harus menjadi budaya kolektif. Di kedua sekolah, tantangan yang dihadapi adalah memastikan bahwa nilai moral tidak bergantung pada figur kepala sekolah semata, melainkan tertanam dalam sistem, kebijakan, dan perilaku seluruh warga sekolah. Tanpa internalisasi kolektif, nilai berpotensi melemah ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Tantangan-tantangan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai merupakan proses yang kompleks, dinamis, dan memerlukan komitmen moral yang kuat dari pemimpin serta dukungan kolektif dari seluruh warga sekolah. Secara keseluruhan, pemahaman *value-based leadership* yang diterapkan di dunia pendidikan—sebagaimana tercermin dalam



penelitian ini—adalah kepemimpinan yang berakar pada nilai moral, diwujudkan melalui keteladanan dan sistem, diuji melalui dilema etika, dan diarahkan untuk membangun manusia dan budaya sekolah secara berkelanjutan. Dengan demikian, *value-based leadership* bukan sekadar konsep normatif, melainkan kerangka praksis kepemimpinan pendidikan yang relevan, kontekstual, dan strategis dalam menjawab tantangan pendidikan modern.

### **Implikasi Kepemimpinan Berbasis Nilai**

#### **1. Implikasi Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah perlu mengembangkan kesadaran reflektif terhadap nilai pribadi sebagai dasar pengambilan keputusan.
- b. Implementasi nilai moral harus didukung oleh sistem, kebijakan, dan pembiasaan, bukan hanya keteladanan personal.
- c. Sekolah perlu membangun budaya dialog dan kepercayaan agar nilai dapat diinternalisasi secara kolektif.
- d. Penguatan kepemimpinan berbasis nilai perlu dilakukan melalui pengembangan profesional kepala sekolah yang berorientasi pada integritas dan tanggung jawab moral.

#### **2. Implikasi Kebijakan**

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi:

- a. Penyusunan kebijakan penguatan karakter kepala sekolah,
- b. Pengembangan instrumen evaluasi kepemimpinan berbasis nilai, dan
- c. Perumusan program pelatihan kepemimpinan pendidikan yang menekankan dimensi moral dan etika.

### **KESIMPULAN**

Sebagai penutup, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai merupakan fondasi esensial dalam pengelolaan pendidikan. Dalam menghadapi tantangan pendidikan modern yang kompleks, kepemimpinan yang berakar pada nilai moral, integritas, dan tanggung jawab sosial menjadi kebutuhan mendesak. Demikian halnya dengan kepemimpinan berbasis nilai yang diterapkan di sekolah SMP negeri 1 Lembang dan SMP Darul Hikam Internasional di Lembang, menjalankan kepemimpinan berbasis nilai dengan praktik yang terjadi di lapangan berdasarkan data temuan observasi, studi dokumentasi, wawancara kepala sekolah dan perwakilan guru ditemukan praktik kepemimpinan berbasis nilai yaitu orientasi nilai moral sebagai fondasi kepemimpinan, proses pembentukan karakter sebagai praktik kepemimpinan partisipatif, komunikasi dan keteladanan sebagai inti *value-based leadership*, pengambilan keputusan etis dan penanganan dilema moral, transparansi, integritas, dan budaya saling menghargai, konsistensi dan inovasi berbasis nilai.

Melalui perspektif teori Kraemer, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan pendidikan tidak hanya diukur dari capaian akademik atau efisiensi organisasi,



tetapi dari kemampuan pemimpin membangun manusia, budaya, dan kepercayaan secara berkelanjutan. Tantangan dan kendala juga menjadi dampak bahwa kepemimpinan berbasis nilai merupakan suatu gaya kepemimpinan yang perlu mendapat dukungan dalam implementasinya. Dengan demikian, *value-based leadership* bukan hanya pilihan pendekatan, melainkan keharusan etis dalam dunia pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Al-Baidhani & A. Alsaqqaf. (2023). *The Effect of Leadership on Employees' Motivation*. SSRN Electronic Journal, 2023, doi: 10.2139/ssrn.4329264.
- Akhmad, Ramadhani. (2024). Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan: Kepemimpinan Berbasis Nilai Budaya. *Maliki Interdisciplinary Journal (MIJ)*: 2024, 2(12), 1405-1411 eISSN: 3024-8140.
- Alfroki Martha, Weli Sartika Sari, Nellpuspita Sari. (2024). Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Implementasinya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Volume 8 Nomor 3 Tahun 2024, Halaman 48485-48488. ISSN: 2614-6754 (print) ISSN: 2614-3097(online)
- Amir, Muhtar. (2012). Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Nilai (Value-Based Leadership) Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Produktivitas Sekolah Pada Smp Negeri Di Kabupaten Halmahera Timur Universitas Pendidikan Indonesia, repository.upi.edu
- Ahmad Prayudi, Warsani Purnama Sari, Desy Astrid Anindya. (2022). *KEPEMIMPINAN*. Sumatera Utara: Uma Press
- Aprizal, A. & Riski P. Putra. (2025). *KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI SERTA MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI YANG POSITIF*. *Jurnal Inspirasi Pendidikan (AL FIHRIS)*, Volume 3 Number 3 Juli 2025, P-ISSN: 2964-6294; E-ISSN: 2964-6286, Hal 47-56, DOI: <https://doi.org/10.59246/alfihris.v3i1>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character, and Authentic transformational Leadership Behavior*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Copeland, M. K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(3), 105-115
- Dayu Ade Lesmana. (2025). Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru di SMP Muhammadiyah Binjai. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi (JMP-DMT)* Vol 6 No 3 Juli 2025, 457-468, DOI: <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v6i3.26035>
- Dinata, A. (n.d.). PERAN ETIKA DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI KESEHATAN: Makalah Mata Kuliah Etika Kesehatan. MIQRA INDONESIA.
- Faradiela Sakti 1, Afroki Martha2. (2023). Kepemimpinan Berbasis Nilai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Volume 7 Nomor 3 Tahun 2023 Halaman 30763-30766 ISSN: 2614-6754 (print) ISSN: 2614-3097(online)
- Greenleaf, R. K. (1991). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.



- Indira Krisanti Lengkong, Masduki Ahmad, Suryadi. (2025). *Value-Based Educational Leadership: A Literature Review On Sports Education*. Journal of Coaching Education Sports, Vol. 6, No. 1, May 2025, pp.159-173, E-ISSN: 2722-3450 P-ISSN: 2775-3808. <https://doi.org/10.31599/jces.v6i1.3214>
- J. Hyatt and J. Gruenglas, "Ethical Considerations in Organizational Conflict," in *Conflict Management - Organizational Happiness, Mindfulness, and Coping Strategies [Working Title]*, IntechOpen, 2023. doi: 10.5772/intechopen.1002645
- Kuczmariski, Susan Smith. & Kuczmariski, Thomas D. (1995) *Values-Based Leadership*. Prentice Hall, Inc. Eaglewood Cliffs, NJ
- Majer, K. (2006). *Kepemimpinan berbasis nilai: Sebuah pendekatan revolusioner terhadap keberhasilan bisnis dan sukses pribadi* (Terjemahan dari *Value-based leadership*). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (1996). *Ethical leadership and the psychology of decision making*. *Sloan Management Review*, 37(2), 9–22
- PP No.19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Reilly, C. F., & Ehlinger, J. (2007). *The value-based approach to management and leadership*. *Business Renaissance Quarterly*, 2(4), 1-28.
- Saeful Mahri Amrullah, Yayah Rahyasih, Diding Nurdin. (2024). Pengaruh *Value Based Leadership* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah. *Edusentris: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran*, p-ISSN 23560703 | e-ISSN 24422592
- Soelistya, Djoko. (2022). *KEPEMIMPINAN STRATEGIS*. Nizamia Learning Centre: Sidoarjo
- Suryana, Asep. (2013). *Value-Based Leadership Dalam Pendidikan*. Nurani Press. Bandung.
- Suryana, Asep. (2016). *VALUE-BASED LEADERSHIP BELAJAR KEPEMIMPINAN DARISEORANG IBU, SAHABAT, KEKASIH, DAN PELAYAN*. Nurani Press. Bandung
- Ulinnuha, N. E. (2018). *The Influence of Value Based Leadership and Teacher Certification on Teacher's Competence of Private Islamic Senior High School in Ponorogo On Education Year 2017–2018*. Thesis, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Nasional
- Yoyo Zakaria Ansori, Dede Salim Nahdi, Anda Juanda, Erik Santoso. (2024). *Developing the Character of Elementary School Students Through*. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* Vol.16, 4 (December, 2024), pp. 5335-5344, ISSN: 2087-9490 EISSN: 2597-940X, DOI: 10.35445/alishlah.v16i4.5513
- Yudiyanto Joko Purnomo, Siminto, Abu Muna Almaududi Ausat. (2024). *The Role of Value-Based Leadership in Shaping and Organizational Culture that Supports Sustainable Change*. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, ISSN: 2988-0394 Print / 2988-3121 Online Vol 2, Issue 1, April 2024, Page 430-43, DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.165>