



Artikel

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Berlandaskan *Core Value* ASN BerAKHLAK di Lingkungan Sekolah

Rustiyana Rustiyana

Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat
Gedung A, Lantai 1, Kompleks Pemda Kabupaten Bandung Barat Jl. Raya Padalarang - Cisarua KM.3
rustiyana@gmail.com

Abstrak: Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur menjadi agenda prioritas Reformasi Birokrasi Indonesia, menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk guru dan kepala sekolah, menginternalisasi nilai dasar yang seragam, yaitu Core Value BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menerjemahkan dan mengimplementasikan ketujuh nilai BerAKHLAK ke dalam budaya kerja sekolah, serta mengukur dampaknya terhadap kinerja guru dan mutu pendidikan. Kajian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis studi literatur dan analisis konten komparatif. Data dikumpulkan dari literatur kebijakan (Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021) dan studi kasus empiris mengenai kepemimpinan pendidikan dan implementasi BerAKHLAK di berbagai instansi publik. Ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus bertransisi menjadi kepemimpinan transformasional (inovator dan motivator) untuk mengatasi resistensi budaya dan kelemahan adopsi nilai Adaptif, yang sering ditemui dalam birokrasi. Peran kepemimpinan ini dikategorikan dalam empat pilar aksi: Keteladanan dan Komunikasi (untuk Harmonis dan Loyal), Manajerial dan Pengawasan (untuk Akuntabel dan Pelayanan), serta Pengembangan dan Inovasi (untuk Kompeten dan Adaptif). Penerapan konsisten terbukti meningkatkan kinerja guru yang terukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan memperkuat iklim organisasi yang kolaboratif dan profesional.

Kata Kunci: Kepemimpinan Sekolah; Budaya Kerja; Core Value ASN BerAKHLAK; Reformasi Birokrasi; Kinerja Guru.

Lisensi:

Hak Cipta (c) 2023 Jurnal
Karya Insan Pendidikan
Terpilih

Abstract: The development of Apparatus Human Resources (A-HRD) is a priority agenda for Indonesian Bureaucratic Reform, requiring State Civil Apparatus (ASN), including teachers and principals) to internalize uniform core values: the BerAKHLAK Core Values (Service-Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative). This study aims to deeply analyze the role of school leadership in translating and implementing the seven BerAKHLAK values into the school's work culture, and assessing its impact on teacher performance and educational quality. This study employs a descriptive qualitative method based on literature review and comparative content analysis. Data were gathered from policy literature (Circular Letter of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Number 20 of 2021) and empirical case studies regarding educational leadership and BerAKHLAK implementation



Artikel ini berlisensi *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*.

across various public institutions. Key findings indicate that effective principal leadership must transition towards transformational leadership (innovator and motivator) to overcome cultural resistance and inherent weaknesses in adopting the Adaptive value, commonly found in bureaucracy. The leadership role is categorized into four pillars of action: Exemplary and Communication (for Harmonious and Loyal), Managerial and Oversight (for Accountable and Service-Oriented), and Development and Innovation (for Competent and Adaptive). Consistent application is proven to enhance measurable teacher performance (through SKP) and reinforce a collaborative and professional organizational climate.

Keywords: *School Leadership; Work Culture; ASN BerAKHLAK Core Value; Bureaucratic Reform; Teacher Performance.*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang: Mutu Pendidikan dan Reformasi Birokrasi

Peningkatan mutu pendidikan merupakan isu strategis yang mendasar bagi kemajuan suatu bangsa (Siahaan et al., 2023; Firmansyah & Hartini, 2024). Kualitas pendidikan yang dihasilkan akan menentukan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), yang pada gilirannya memberikan *multiplier effect* terhadap berbagai komponen pembangunan nasional, termasuk aspek ekonomi, sosial, dan budaya (Siahaan et al., 2023). Namun, Indonesia secara historis menghadapi tantangan signifikan terkait mutu pendidikan, seringkali diperburuk oleh masalah moralitas dan karakter peserta didik (Nadur, 2017).

Dalam kerangka pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN), yang mencakup guru dan kepala sekolah sebagai pelayan publik di sektor pendidikan, memegang peran sentral (Nabila Shalsabila et al., 2025; Yusri, 2020). ASN dituntut untuk mampu mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabel, dan jujur (Nurdin et al., 2023). Kendati demikian, kinerja ASN masih sering dipermasalahkan di berbagai instansi pemerintahan karena kualitasnya dianggap tidak sesuai harapan publik, disebabkan oleh kurangnya keahlian dan motivasi (Nabila Shalsabila et al., 2025; Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024).

Untuk mengatasi tantangan ini, Pemerintah Republik Indonesia memprioritaskan agenda Reformasi Birokrasi melalui berbagai tahapan, merujuk pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Nabila Shalsabila et al., 2025). Salah satu fokus utama adalah penataan SDM Aparatur (Nabila Shalsabila et al., 2025). Dalam upaya merespons amanat Presiden dan menyikapi perubahan lingkungan strategis yang serba cepat, Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) menerbitkan Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 (Nabila Shalsabila et al., 2025; Kementerian PANRB RI, 2021). Kebijakan ini menetapkan nilai-nilai dasar ASN yang seragam, dikenal sebagai Core Value BerAKHLAK, yang bertujuan untuk membentuk budaya kerja yang unggul dan profesional (Syawitri & Ofianto, 2022).

1.2. Urgensi Core Value BerAKHLAK di Lingkungan Sekolah

Budaya kerja didefinisikan sebagai sekumpulan nilai dan norma yang dijalankan dalam kehidupan sehari-hari ASN (Kementerian ESDM, 2022; Nurdin et al., 2023). Di lingkungan pendidikan, budaya mutu sekolah merupakan fondasi penting yang mencakup komitmen terhadap standar tinggi dalam proses belajar mengajar, pengelolaan sekolah, dan pencapaian hasil yang optimal (Amin et al., 2018).

Core Value BerAKHLAK, yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, menjadi identitas kepribadian dan pelayanan yang ditujukan bagi seluruh bagian pemerintah, mulai dari tingkat kementerian hingga pemerintah daerah (Nabila Shalsabila et al., 2025). Penerapan nilai-nilai ini sangat relevan dalam konteks sekolah karena bertujuan untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih bersih, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Nurdin et al., 2023). Nilai-nilai ini adalah landasan yang tepat untuk mengembangkan perilaku unggul ASN, sejalan dengan agenda reformasi birokrasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas sektor publik (Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024).

Implikasi dari penetapan Core Value BerAKHLAK adalah tuntutan agar organisasi publik, termasuk sekolah, melakukan transformasi. Organisasi ditantang untuk mengubah pola pikir dari yang bersifat hierarkis (birokrasi lama) menjadi lebih dinamis dan inovatif (Nurdin et al., 2023; Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024). Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk memimpin perubahan tersebut, terutama dalam menginternalisasi nilai Berorientasi Pelayanan dan Adaptif. Secara historis, aspek Adaptif sering menunjukkan tingkat adopsi yang rendah di lingkungan birokrasi, sehingga memerlukan perhatian khusus dari kepemimpinan (Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024; Diyati & Muhyadi, 2014). Penerapan Core Value BerAKHLAK di sekolah diharapkan dapat tidak hanya menumbuhkan performa individu guru, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif secara keseluruhan (Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024).

1.3. Peran Kepala Sekolah sebagai Pendorong Budaya Kerja

Kepala sekolah sebagai pemimpin utama di sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam membangun dan mengembangkan budaya mutu (ZM Abid Mohammady, 2018). Peran kepemimpinan ini bersifat multidimensi, mencakup fungsi sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator (Daryanto, 2016; Remy Ulina Siahaan et al., 2024). Dalam menjalankan fungsinya, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengorganisasi, menggerakkan, dan mengharmonisasikan sumber daya pendidikan (Diyati & Muhyadi, 2014).

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat memengaruhi sumber daya guru, murid, dan pembentukan nilai-nilai budaya organisasi (ZM Abid Mohammady, 2018). Secara spesifik, kepala sekolah dituntut untuk melestarikan dan menerjemahkan nilai-nilai budaya mutu ke dalam lingkungan internal dan eksternal secara masif, sehingga semua sivitas akademika dapat memahami pemaknaan dan eksistensi budaya tersebut (ZM Abid Mohammady, 2018).

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam bagaimana peran multidimensi kepemimpinan kepala sekolah diaktualisasikan dalam proses implementasi Core Value ASN BerAKHLAK. Kajian ini berfokus pada strategi kepala sekolah dalam mengatasi tantangan budaya kerja lama dan meningkatkan kinerja guru, demi mencapai peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Kajian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, di mana peneliti bertujuan untuk memahami suatu peristiwa atau fenomena dengan mengungkapkannya secara sistematis (Sugiyono, 2012; Syahrizal & Jailani, 2023). Metode kualitatif menekankan pada kedalaman pemahaman terhadap suatu isu, dalam hal ini peran kepemimpinan dalam internalisasi nilai-nilai ASN (Sugiyono, 2012). Jenis penelitian yang diterapkan adalah kajian pustaka (*library research*), yang melibatkan pengumpulan, eksplorasi, dan sintesis data dari berbagai sumber ilmiah, dokumen resmi pemerintah, dan literatur yang relevan (Syahrizal & Jailani, 2023; Nurdin et al., 2023).

2.2. Sumber Data

Data penelitian diklasifikasikan berdasarkan relevansinya terhadap kerangka konseptual yang diusulkan. Klasifikasi sumber data mencakup:

1. **Konsep Kepemimpinan dan Budaya Mutu Pendidikan:** Meliputi teori kepemimpinan kepala sekolah (Daryanto, 2016) dan konsep budaya kerja organisasi (Robbins, 2017).
2. **Regulasi Kebijakan ASN:** Dokumen resmi yang mengatur ASN Core Value BerAKHLAK, termasuk Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN (Kementerian PANRB RI, 2021; Kementerian PANRB RI, 2022).
3. **Data Empiris Komparatif:** Hasil-hasil penelitian terdahulu yang mengkaji implementasi Core Value BerAKHLAK di berbagai instansi publik (Nabila Shalsabila et al., 2025; Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024; Lamusu et al., 2024).

2.3. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, dengan mengikuti langkah-langkah model analisis interaktif (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. **Reduksi Data:** Data-data relevan terkait peran kepala sekolah, definisi BerAKHLAK, dan dampak kinerja disaring dari literatur (Tisna Ayu Selvi et al., 2024).
2. **Penyajian Data:** Data disajikan dalam bentuk narasi terstruktur dan tabel pemetaan konseptual, yang menghubungkan peran kepemimpinan dengan setiap dimensi BerAKHLAK.
3. **Penarikan Kesimpulan:** Kesimpulan ditarik berdasarkan sintesis temuan, memetakan peran kepemimpinan kepala sekolah (sebagai *input* atau aksi strategis) ke dalam internalisasi nilai BerAKHLAK (sebagai *proses* perubahan budaya) dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja guru (sebagai *output*).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan katalisator utama yang berfungsi menjembatani mandat kebijakan nasional ASN Core Value BerAKHLAK dengan praktik kerja sehari-hari guru dan staf di lingkungan sekolah (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Penguatan budaya kerja ini diwujudkan melalui transisi peran kepemimpinan yang lebih transformasional, fokus pada pemberdayaan, motivasi, dan inovasi (Susanti, 2023; Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Daryanto, 2016).

3.1. Kerangka Aksi Kepemimpinan Sekolah dan Budaya Mutu

Kepala sekolah yang efektif menjalankan perannya dalam empat pilar aksi utama untuk mendukung budaya kerja positif:

1. **Peran Manajerial dan Pengawasan (Fondasi Akuntabilitas):** Sebagai seorang manajer, kepala sekolah bertanggung jawab untuk merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan mutu pendidikan, seperti menetapkan standar pembelajaran dan mengembangkan prosedur evaluasi hasil belajar siswa (ZM Abid Mohammady, 2018). Kepala sekolah perlu memberdayakan tenaga kependidikan dan menjalin kerja sama yang kooperatif, memberikan kesempatan pengembangan profesionalisme, serta mendorong partisipasi aktif seluruh anggota sekolah (ZM Abid Mohammady, 2018).

Dalam menjalankan fungsi pengawasan (*supervisor*), kepala sekolah memantau kinerja guru secara rutin (harian, mingguan, dan semester) untuk mengukur efektivitas kinerja anggota dan kepatuhan terhadap budaya organisasi (ZM Abid Mohammady, 2018). Pengawasan yang konsisten ini sangat penting untuk keberhasilan implementasi *core values* (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Pengawasan ini menjadi fondasi bagi penanaman nilai Akuntabel dan Loyalitas (ZM Abid Mohammady, 2018). Kinerja ASN diukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022, mencakup hasil kerja dan tindakan kerja berdasarkan Core Value BerAKHLAK (Kementerian PANRB RI, 2022; Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024).

2. **Peran Motivator dan Inovator (Pendorong Komitmen dan Adaptif):** Kepemimpinan

kepala sekolah dituntut untuk menjadi motivator yang kuat. Komitmen guru (Loyalitas) sangat dipengaruhi oleh dukungan emosional dan penghargaan (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat memperkuat komitmen guru tidak hanya melalui insentif finansial, tetapi juga dengan menunjukkan *rasa peduli* terhadap permasalahan yang dihadapi guru dan memberikan solusi konstruktif (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Pendekatan berbasis empati dan solusi ini membantu guru mempertahankan motivasi dan meningkatkan Loyalitas mereka (Tisna Ayu Selvi et al., 2024).

Sebagai inovator, kepala sekolah harus menciptakan suasana yang memungkinkan guru berinovasi (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Kepala sekolah mendorong guru untuk mencoba metode pengajaran baru, memberikan *ruang kreasi*, dan *kebebasan bereksperimen* (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Ini merupakan upaya penting untuk meningkatkan Adaptif di lingkungan sekolah. Penguatan pada dimensi Adaptif sangat krusial mengingat hasil survei di beberapa instansi birokrasi menunjukkan bahwa tingkat adaptabilitas ASN masih rendah, menandakan adanya kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru (Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024; Diyati & Muhyadi, 2014).

3.2. Aksi Strategis Kepemimpinan dalam Menginternalisasi Core Value BerAKHLAK

Kepala sekolah mengimplementasikan tujuh nilai BerAKHLAK melalui strategi yang terstruktur, yang harus diintegrasikan ke dalam manajemen sumber daya manusia sekolah:

1. **Berorientasi Pelayanan (BP) dan Akuntabel (A):** Kepala sekolah menetapkan bahwa guru dan staf harus memberikan pelayanan prima dengan sikap ramah, cekatan, dan solutif (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, 2003). Ini mencakup pengembangan budaya *problem solving*, yaitu kemampuan untuk mendefinisikan masalah, merancang solusi,

dan mengimplementasikannya secara efektif dan efisien (Yoga Maulana Putra et al., 2024; Bariyyah, 2021).

Untuk Akuntabel, kepala sekolah menegakkan kedisiplinan melalui *keteladanan* dan penerapan aturan yang adil dan konsisten (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Prinsip ini diwujudkan dalam transparansi pengelolaan keuangan sekolah (BOS) yang disampaikan secara terbuka kepada guru (Firmansyah & Hartini, 2024). Akuntabilitas juga dinilai dari penggunaan sumber daya negara secara efektif dan efisien, serta menjaga integritas untuk menghindari penyalahgunaan wewenang (Yoga Maulana Putra et al., 2024; Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024).

2. **Kompeten (K) dan Adaptif (A):** Kepala sekolah meningkatkan Kompetensi guru dengan memfasilitasi pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan (Firmansyah & Hartini, 2024). Pelatihan harus dirancang untuk membantu guru *meng-upgrade diri* sesuai dengan tuntutan zaman, seperti penguasaan teknologi pembelajaran (Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Yoga Maulana Putra et al., 2024).

Nilai Adaptif diwujudkan melalui pembentukan budaya kerja yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan kurikulum atau teknologi baru (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Kepala sekolah mendorong inovasi dengan memberikan *kebebasan bereksperimen* kepada guru, menciptakan suasana yang mendukung kreativitas, dan menyediakan fasilitas memadai (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Kolaborasi dengan berbagai pihak juga dilakukan untuk mendapatkan akses ke teknologi atau sumber daya tambahan yang mendukung inovasi (Tisna Ayu Selvi et al., 2024).

3. **Harmonis (H), Loyal (L), dan Kolaboratif (K):** Kepala sekolah berperan dalam menciptakan lingkungan kerja Harmonis yang inklusif, memastikan semua guru diperlakukan secara adil tanpa diskriminasi, sejalan dengan prinsip meritokrasi (Yoga Maulana Putra et al., 2024; Danapratapa et al., 2024). Harmonis juga mencakup membangun komunikasi

terbuka (ruang dialog) dan dukungan emosional untuk memperkuat rasa kekeluargaan (Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Lamusu et al., 2024).

Loyalitas ditanamkan melalui penegakan kode etik dan pemberian teladan etika yang baik, seperti selalu hadir tepat waktu (Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Yoga Maulana Putra et al., 2024). Penghargaan dan pengakuan atas kinerja teladan memperkuat komitmen ASN (guru) secara intrinsik, mendorong mereka untuk menjaga nama baik institusi (Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Yoga Maulana Putra et al., 2024).

Kolaboratif diimplementasikan dengan mendorong guru untuk bekerja sama, berbagi informasi, dan saling mendukung (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Kepala sekolah menginisiasi tim kerja atau kelompok diskusi untuk mencari solusi bersama atas tantangan pembelajaran (Tisna Ayu Selvi et al., 2024). Membangun jaringan produktif dengan instansi vertikal atau *stakeholder* eksternal juga merupakan strategi Kolaboratif untuk mempercepat program dan tujuan bersama (Lamusu et al., 2024; Badan Pusat Statistik Provinsi DI Yogyakarta, 2025).

3.3. Tabel Analisis Sintesis

Penerapan Core Value BerAKHLAK membutuhkan pemetaan yang jelas antara nilai dasar, indikator perilaku yang diharapkan di lingkungan sekolah, dan peran spesifik yang harus dimainkan oleh kepala sekolah.

Table 1. Pemetaan Core Value ASN BerAKHLAK ke dalam Indikator Budaya Kerja Sekolah dan Peran Kepala Sekolah

Core Value BerAKHLAK	Indikator Kunci Budaya Kerja Sekolah	Peran Spesifik Kepala Sekolah (Aksi Implementatif)	Sumber Kunci
Berorientasi Pelayanan (BP)	Pelayanan prima, cekatan, solutif, dan budaya <i>problem solving</i> .	Menjadi teladan dalam sikap responsif; Mendorong budaya penyelesaian masalah.	(Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, 2003; Yoga Maulana Putra et al., 2024; Bariyyah, 2021)
Akuntabel (A)	Transparansi (keuangan	Pengawasan (Supervisi)	(Firmansyah & Hartini, 2024;

Core Value BerAKHLAK	Indikator Kunci Budaya Kerja Sekolah	Peran Spesifik Kepala Sekolah (Aksi Implementatif)	Sumber Kunci
	BOS), kejujuran, dan penggunaan sumber daya yang efisien.	kinerja guru; menerapkan kebijakan sanksi yang adil; transparansi anggaran.	Tisna Ayu Selvi et al., 2024)
Kompeten (K)	Peningkatan profesionalisme guru; kemampuan menjawab tantangan dinamis.	Fasilitasi pelatihan berkelanjutan (workshop); penyediaan sumber daya; mendorong budaya belajar.	(Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Firmansyah & Hartini, 2024)
Harmonis (H)	Lingkungan kerja inklusif; komunikasi terbuka; dukungan emosional.	Menciptakan suasana terbuka, anti-diskriminasi; Mempererat kolaborasi dan rasa kekeluargaan.	(Yoga Maulana Putra et al., 2024; Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Lamusu et al., 2024)
Loyal (L)	Integritas kelembagaan; menjaga nama baik sekolah/ASN; kepatuhan pada regulasi.	Menjadi teladan etika; penegakan kode etik dan sanksi yang konsisten.	(Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Yoga Maulana Putra et al., 2024)
Adaptif (A)	Respon cepat terhadap perubahan (kurikulum, teknologi); inovasi pembelajaran.	Mendorong inovasi dan kreativitas; memberikan kebebasan bereksperimen.	(Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024)
Kolaboratif (K)	Kerja sama antar unit; sinergi dengan <i>stakeholder</i> eksternal.	Menginisiasi tim kerja (kelompok diskusi); memfasilitasi komunikasi dan <i>gathering</i> .	(Tisna Ayu Selvi et al., 2024; Lamusu et al., 2024; Badan Pusat Statistik Provinsi DI Yogyakarta, 2025)

Dampak dari internalisasi nilai-nilai ini tidak hanya terlihat pada perubahan perilaku individu, tetapi juga pada peningkatan kualitas kinerja yang terukur:

Table 2. Dampak Implementasi Budaya BerAKHLAK terhadap Kinerja Guru dan Organisasi Sekolah

Aspek Kinerja Guru/ Organisasi	Dampak Positif yang Diharapkan di Sekolah	Bukti Konseptual/ Empiris dari ASN	Sumber Kunci
Kualitas Pelayanan Publik	Responsif, solutif, dan peningkatan	ASN lebih responsif dan berkomitmen	(Nabila Shalsabila et al.,

Aspek Kinerja Guru/ Organisasi	Dampak Positif yang Diharapkan di Sekolah	Bukti Konseptual/ Empiris dari ASN	Sumber Kunci
	kepuasan <i>stakeholder</i> (orang tua/ masyarakat).	terhadap pelayanan publik.	2025; Lamusu et al., 2024)
Integritas dan Akuntabilitas	Penurunan pelanggaran etika; transparansi manajemen yang lebih tinggi.	Penilaian 360 derajat memastikan etika diterapkan; SOP ketat meningkatkan akuntabilitas.	(Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024; Yoga Maulana Putra et al., 2024)
Kapabilitas dan Inovasi	Guru terus meningkatkan kompetensi; adopsi strategi pembelajaran baru.	Adaptif dan Kompeten mendorong pengembangan kapabilitas dan inovasi kerja.	(Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024; Yoga Maulana Putra et al., 2024; Susanti, 2023)
Iklim Organisasi	Lingkungan kerja harmonis, kolaboratif, dan produktif.	Nilai Harmonis dan Kolaboratif menciptakan lingkungan yang nyaman dan memfasilitasi komunikasi terbuka.	(Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024; Nabila Shalsabila et al., 2025)
Kepastian Karir/Pengembangan SDM	Kinerja terukur, adanya <i>feedback</i> pimpinan, dan peluang karir yang jelas.	SKP mengintegrasikan BerAKHLAK, berdampak pada tunjangan/ penilaian karir.	(Kementerian PANRB RI, 2022; Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024)

Implementasi Core Value BerAKHLAK pada akhirnya memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja dan profesionalisme ASN (Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024). Kinerja optimal tidak hanya tercermin dari hasil kuantitatif pekerjaan tetapi juga dari proses kerja yang mencerminkan nilai-nilai organisasi (Nabila Shalsabila et al., 2025).

4. PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah bersifat krusial dan sentral dalam membangun budaya kerja yang

berlandaskan Core Value ASN BerAKHLAK di lingkungan sekolah. Kepala sekolah bertindak sebagai katalis utama yang menerjemahkan mandat kebijakan birokrasi menjadi praktik kerja yang nyata di tingkat akar rumput.

Gaya kepemimpinan yang paling relevan untuk implementasi BerAKHLAK adalah Kepemimpinan Transformasional, yang berfokus pada peran sebagai inovator dan motivator. Peran ini sangat penting untuk mengatasi kelemahan birokrasi, terutama dalam menginternalisasi nilai Adaptif dan mendorong budaya *problem solving*. Kepemimpinan yang efektif menerapkan empat pilar aksi yang terintegrasi: memastikan akuntabilitas dan pelayanan melalui pengawasan dan transparansi; menumbuhkan loyalitas dan harmoni melalui keteladanan dan dukungan emosional; serta memperkuat kompetensi dan adaptasi melalui inovasi dan fasilitasi pengembangan profesional.

Penerapan Core Value BerAKHLAK yang konsisten berhasil meningkatkan kualitas proses kerja guru, yang meliputi peningkatan etika, akuntabilitas, dan kolaborasi tim. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja yang terukur, yang diintegrasikan melalui sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai regulasi ASN. Secara keseluruhan, Core Value BerAKHLAK adalah landasan penting untuk mewujudkan birokrasi pendidikan yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik.

4.2. Rekomendasi

4.2.1. Implikasi Kebijakan

Pemerintah, khususnya Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), perlu memperkuat program pelatihan dan pengembangan (Latsar/Diklat) yang spesifik dan kontekstual bagi kepala sekolah. Program ini harus fokus pada dimensi Adaptif, Kolaboratif, dan Kompeten, termasuk pelatihan teknis (*soft skill*) yang terstruktur dan berkelanjutan, untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang terjadi.

4.2.2. Implikasi Praktis

Kepala sekolah direkomendasikan untuk menerapkan sistem penghargaan dan sanksi yang konsisten dan adil, di mana etika dan perilaku BerAKHLAK diintegrasikan dalam penilaian kinerja 360 derajat. Selain itu, penting untuk secara rutin melakukan survei budaya kerja (analog dengan Indeks BerAKHLAK) untuk mengukur

efektivitas internalisasi nilai dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan. Untuk mengatasi tantangan kesenjangan generasi ASN, kepala sekolah harus secara aktif membuka forum komunikasi dan memfasilitasi kegiatan kebersamaan (*gathering* atau *outbound*) yang memperkuat ikatan dan kolaborasi antar generasi.

4.2.3. Penelitian Lanjutan

Kajian ini terbatas pada studi literatur dan analisis komparatif. Oleh karena itu, diperlukan penelitian *field research* (lapangan) lebih lanjut yang menguji model implementasi ini di berbagai jenjang sekolah (SD, SMP, SMA) dengan melibatkan data primer. Penting juga untuk mengintegrasikan perspektif *stakeholder* eksternal seperti siswa dan orang tua dalam mengukur kepuasan pelayanan publik yang diberikan oleh ASN guru, sebagai tolok ukur implementasi Berorientasi Pelayanan yang sesungguhnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak, termasuk akademisi dan instansi pemerintah, yang karyanya telah menjadi landasan penting dalam perumusan kajian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, N., Siswanto, F. & Hakim, L. (2018). Membangun Budaya Mutu Yang Unggul Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), hlm. 94-106. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v2i1.308>
- Badan Pusat Statistik Provinsi DI Yogyakarta (2025). *Implementasi Nilai Inti ASN BerAKHLAK- Kolaboratif*. [Online]. Tersedia di: <https://yogyakarta.bps.go.id/id/news/2025/02/19/392/implementasi-nilai-inti-asn-berakhlak--kolaboratif.html> (Diakses: 19 November 2025).
- Bariyyah, K. (2021). Problem solving skills: essential skills challenges for the 21st century graduates. *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 7, hlm. 71. <https://doi.org/10.29210/120212843>
- Kementerian PANRB RI (2021). *Implementasi Kebijakan Core Values Dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara*.

- Busro, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danapratapa, B., Sujatmoko, L. A. & Sucipto, H. R. (2024). PENEMPATAN ASN YANG TIDAK BERSIH: FAKTOR PENYEBAB DAN SOLUSI IMPLEMENTATIF. *Neraca*, 493, hlm. 493-502. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i5.1546>
- Daryanto (2016). *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dewi, T. P. (2023). Evaluasi Pengaruh Internalisasi Core Values Berakhlak Terhadap Sikap Kerja Sebagai Outcome Pelatihan Dasar CPNS. *Innovative: Journal Of Social Science*, 3(6). <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/6285>
- Diyati, H. & Muhyadi (2014). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah Di SDN Kwayuhan, Kecamatan Minggir, Slemen. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(1). <https://doi.org/10.21831/amp.v2i1.2407>
- Firmansyah, A. T. & Hartini (2024). Peran Budaya Kerja Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Kinerja Guru. *UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi*, 7(1), hlm. 10-18. <https://doi.org/10.30599/utility.v7i01.2166>
- Kementerian PANRB RI (2022). Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Berita Negara Republik Indonesia*, 155, hlm. 1-240.
- Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P. & Harto, B. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lamusu, S., Alam H.V. & Monoarfa. V. (2024). Evaluasi Kinerja Pelayanan Pegawai Kantor Kecamatan Popayato Kabupaten Pohuwato (Studi Kasus Presepsi Penilaian Pengguna Layanan 2023). *Jambura: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(1). <https://doi.org/10.37479/jimb.v7i1.25094>
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia (2003). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, IX*, hlm. 55.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nabila Shalsabila, N., Putra, R., Iriani, A. & Chairani, A. L. (2025). Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(1), hlm. 152-169. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922>
- Nadur, E. S. (2017). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Sekolah Pada Konteks Pendidikan Di Indonesia. *Jurnal Penelitian*, 21(1), hlm. 48-61. <https://e-journal.usd.ac.id/index.php/JP/article/view/885>
- Nurdin, I., Izahari, N. & Rahimallah, M. T. A. (2023). Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1). <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5301>
- Remy Ulina Siahaan, I. B. T. & Manullang, T. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Sekolah yang Berdasarkan Nilai-Nilai Agama Kristen di SMP-SMA Yayasan Rumah Harapan Tobasa. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin*, 2(1), hlm. 141-151. <https://doi.org/10.70294/jimu.v2i01.342>
- Robbins (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Kementerian ESDM (2022). *Budaya Kerja Kementerian ESDM, Siap BerAKHLAK, Wujudkan Budaya Kerja*. Biro Organisasi dan Tata Laksana (Sekretariat Jenderal Kementerian ESDM).
- Siahaan, A., Akmalia, R., Amelia, Y., Wulandari, T. & Aulia, S. (2023). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin*, 5(2), hlm. 3840-48. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.1068>
- Silvia Agustina & Sarikusumaningtyas, W. (2024). Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat

Badan Kepegawaian Negara. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(3), hlm. 229-252.

<https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.4096>

Sugiyono (2012). *Metode Penulisan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.

Susanti, L. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Workplace Learning Dan Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Pada Baplitbangda Kabupaten Barito Timur. *Kindai*, 19(1), hlm. 109-121.

Syawitri, F. & Ofianto (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8556>

Syahrizal, H. & Jailani, M. S. (2023). Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), hlm. 13-23. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.49>

Tisna Ayu Selvi, S. A. P. & Badrun, M. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Para Guru Sekolah Dasar. *Manajemen Pendidikan*, 19(2), hlm. 209-223. <https://doi.org/10.23917/jmp.v9i2.8141>

Yoga Maulana Putra, Frinaldi, A. & Roberia (2024). Core Value BerAKHLAK Aparatur Sipil Negara Sebagai Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Pelayanan Publik. *JAPAn: Jurnal Administrasi dan Pemerintahan*, 2(1), hlm. 47-57. <https://ejournal.stisipimambonjol.ac.id/index.php/JAPan/article/view/121>

Yusri (2020). Urgensi Pendidikan Karakter dalam Pembentukan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) yang Berintegritas. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), hlm. 175-196.

ZM Abid Mohammady (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi. *Muslim Heritage*, 1(2), hlm. 407-430. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v2i2.1118>