

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritis

Pada bagian ini akan dibahas definisi dan berbagai hal terkait budaya kerja guru dan konsep kepemimpinan berbasis nilai.

2.1.1 Budaya Kerja Guru

2.1.1.1. Definisi Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan faktor penentu integritas suatu bangsa dan berperan penting dalam menjaga kelangsungan kehidupan bangsa. Budaya kerja erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu bangsa, terutama falsafah yang mampu mendorong pencapaian kerja yang optimal. Dalam konteks penelitian ini, budaya kerja merupakan komitmen organisasi dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya kerja dalam konteks ini merujuk pada nilai-nilai dominan yang tersebar luas di dalam organisasi dan dianggap sebagai filosofi kerja karyawan. Seperti yang dijelaskan Moeljono (2019), budaya kerja mencakup perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang sangat terinternalisasi dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Budaya kerja merupakan seperangkat sistem yang tampak dalam nilai-nilai kerja, yang diperjuangkan dan diwujudkan-nyatakan menjadi satu tatanan manajemen yang berkualitas. Hal ini akan tercermin dari sikap yang menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang diwujudkan di dalam bekerja. Budaya kerja yang dilaksanakan secara baik dapat mengubah sikap dan perilaku

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pencapaian produktivitas kerja yang lebih tinggi (Azmi, dkk., 2017).

Budaya secara harfiah berasal dari Bahasa Latin yaitu *Colere* yang memiliki arti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang (Mutoharoh & Wahyudin 2022). Menurut *The American Herritage Dictionary* mengartikan kebudayaan adalah sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni agama, kelembagaan, dan semua hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia (Nasrulhaq, dkk., 2020).

Menurut Koentjaraningrat (dalam Mahfuz, 2019) budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan miliki diri manusia dengan cara belajar. Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, sikap, dan kebiasaan yang diyakini dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya secara konsisten.

Menurut Robbins dan Judge (2021), budaya kerja adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Sedangkan Luthans (2020) menyebutkan budaya kerja sebagai landasan psikologis yang membentuk perilaku kerja individu dan kolektif. Menurut Schein (2019), budaya kerja terbentuk dari keyakinan dasar yang dianut bersama dan diwariskan dari generasi ke generasi dalam organisasi.

Rivai (2020) menekankan bahwa budaya kerja adalah hasil konstruksi nilai dan keyakinan yang mampu memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja. Hasibuan (2021) menyatakan bahwa budaya kerja mencerminkan sikap mental,

cara berpikir, dan tindakan yang menjadi kebiasaan dalam lingkungan kerja. Menurut Nawawi (2020), budaya kerja mencakup etika kerja, disiplin, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap organisasi. Sudarmanto (2021) menambahkan bahwa budaya kerja berperan dalam membentuk karakter karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, Mangkunegara (2020) menjelaskan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan kerja yang positif yang berkembang secara sadar dalam mendukung pencapaian visi organisasi. Menurut Sunyoto (2022), budaya kerja tidak hanya menciptakan stabilitas perilaku tetapi juga menjadi pendorong penting dalam meningkatkan efektivitas kerja dan inovasi. Dengan demikian, budaya kerja dapat disimpulkan sebagai sistem nilai dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku kerja seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara produktif dan etis.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, budaya kerja dapat disimpulkan sebagai seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang tumbuh dan berkembang dalam suatu organisasi, yang secara sadar maupun tidak sadar membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya kerja berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif, etis, disiplin, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Budaya ini menjadi landasan dalam membentuk karakter, etos kerja, dan loyalitas karyawan, serta mampu mendorong inovasi dan efektivitas kerja secara berkelanjutan.

2.1.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi budaya Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh tujuh karakteristik utama yaitu: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi pada individu, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Ketujuh elemen ini mencerminkan nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi dan dapat membentuk perilaku kerja karyawan. Semakin kuat karakteristik tersebut diterapkan secara konsisten, semakin kokoh budaya kerja dalam organisasi terbentuk.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2021) menekankan bahwa budaya kerja dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, dan nilai-nilai organisasi, serta faktor eksternal seperti pengaruh lingkungan sosial dan budaya masyarakat. Kepemimpinan berperan penting karena mampu menjadi role model dan pengarah arah nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Schein (2010), budaya kerja adalah hasil dari proses belajar kelompok yang berulang, dipengaruhi oleh pengalaman sukses dalam menghadapi masalah eksternal dan internal. Ia menyatakan bahwa budaya kerja terbentuk melalui tiga level: artefak (perilaku yang terlihat), nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Faktor utama yang mempengaruhi pembentukan budaya kerja adalah nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin sejak awal organisasi berdiri.

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa budaya kerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh sistem kerja, lingkungan kerja, serta interaksi antar

individu. Lingkungan kerja yang sehat secara fisik maupun psikologis akan membentuk kebiasaan kerja positif. Selain itu, pola interaksi yang kolaboratif antar individu akan memperkuat nilai kerja sama dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Sedarmayanti mengidentifikasi beberapa faktor utama yang memengaruhi budaya kerja, yaitu:

1. Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat menentukan arah dan pola kerja organisasi. Pemimpin yang visioner dan memberi keteladanan akan membentuk budaya kerja yang produktif dan harmonis.
2. Struktur Organisasi. Struktur organisasi yang jelas dan tidak birokratis memungkinkan peran dan tanggung jawab tiap individu dapat dijalankan secara efektif, menciptakan budaya kerja yang efisien dan komunikatif.
3. Nilai dan Keyakinan Bersama. Nilai-nilai inti yang dianut oleh anggota organisasi menjadi pedoman perilaku yang membentuk kebiasaan kerja sehari-hari.
4. Kondisi Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja yang kondusif secara fisik maupun psikologis akan meningkatkan kenyamanan, loyalitas, dan semangat kerja individu maupun tim.
5. Sistem dan Prosedur Operasional. Prosedur yang sistematis dan mudah dipahami oleh semua anggota organisasi membantu membentuk budaya kerja yang tertib dan konsisten.
6. Komunikasi Organisasi. Budaya kerja dipengaruhi oleh pola komunikasi yang terbuka dan dua arah, yang menciptakan kepercayaan dan partisipasi aktif dari semua pihak.

7. Sistem Penghargaan dan Evaluasi. Adanya sistem penghargaan berbasis kinerja serta evaluasi kerja yang adil dan objektif mendorong individu untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif dan berprestasi.

Menurut Sedarmayanti (2017), budaya kerja dalam suatu organisasi dibentuk oleh sinergi antara kepemimpinan, struktur organisasi, nilai bersama, sistem kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja. Semakin kuat integrasi faktor-faktor tersebut, semakin kokoh pula budaya kerja yang terbentuk dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Greenleaf (2022) juga menambahkan bahwa struktur organisasi, sistem manajemen, serta persepsi dan sikap individu turut memengaruhi terbentuknya budaya kerja. Ia menekankan pentingnya penyesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi untuk menciptakan keselarasan kerja yang harmonis. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa budaya kerja sangat dipengaruhi oleh visi dan misi organisasi, sistem kepemimpinan, serta komitmen individu terhadap tujuan bersama. Jika seluruh elemen organisasi memiliki pemahaman dan komitmen yang sama terhadap arah dan nilai organisasi, maka budaya kerja yang produktif dan kondusif dapat dibangun secara berkelanjutan. Ia mengemukakan bahwa budaya kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

1. Kepemimpinan. Gaya dan kemampuan pemimpin dalam memberi teladan, motivasi, serta arahan kepada anggota organisasi sangat memengaruhi terbentuknya budaya kerja yang positif.

2. Sistem Penghargaan dan Sanksi. Penerapan sistem penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan sanksi bagi pelanggaran akan membentuk kebiasaan kerja yang konsisten dengan nilai organisasi.
3. Nilai dan Norma yang Berlaku dalam Organisasi. Nilai-nilai dan norma yang telah berkembang dalam organisasi menjadi pedoman perilaku bersama dan memperkuat budaya kerja.
4. Sistem dan Prosedur Kerja. Proses kerja yang baku dan efisien akan menciptakan keteraturan dan ketertiban dalam pelaksanaan tugas, yang mendukung terbentuknya budaya kerja.
5. Tradisi dan Kebiasaan Kerja yang Sudah Terbentuk. Kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang dan berlangsung lama dalam organisasi akan menjadi bagian dari budaya kerja.
6. Lingkungan Sosial Organisasi. Interaksi antaranggota organisasi, baik secara formal maupun informal, turut membentuk pola budaya kerja kolektif.

Budaya kerja merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi budaya kerja antara lain adalah: kepemimpinan, nilai-nilai dan visi organisasi, sistem penghargaan, struktur organisasi, lingkungan kerja, serta interaksi antar individu. Kepemimpinan berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai dasar organisasi yang akan membentuk budaya kerja yang konsisten dan positif. Selain itu, kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dan nilai-nilai organisasi juga menjadi kunci terbentuknya budaya kerja yang harmonis, produktif, dan

mendukung pencapaian tujuan bersama. Maka, untuk menciptakan budaya kerja yang unggul, organisasi perlu memperhatikan sinergi antara sistem, struktur, lingkungan, dan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggotanya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, sikap, dan perilaku yang berkembang dan dihayati oleh seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya kerja yang positif tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi budaya kerja mencakup:

1. Nilai dan kepercayaan pendiri organisasi, yang menjadi landasan awal pembentukan budaya organisasi (Gibson et al., 2021).
2. Kepemimpinan dan gaya manajerial, yang membentuk dan memperkuat nilai-nilai budaya kerja melalui keteladanan dan kebijakan organisasi (Mangkunegara, 2017; Sedarmayanti, 2017).
3. Struktur dan sistem organisasi, termasuk sistem reward, komunikasi, dan prosedur kerja, yang memfasilitasi terbentuknya perilaku kerja yang konsisten (Gibson et al., 2021).
4. Lingkungan eksternal, seperti pengaruh ekonomi, sosial budaya, dan kebijakan pemerintah, yang turut mendorong organisasi beradaptasi dalam membentuk budaya kerja yang relevan dan kompetitif (Gibson et al., 2021).
5. Karakteristik individu anggota organisasi, termasuk motivasi, kepribadian, dan nilai pribadi yang dibawa masing-masing individu ke dalam lingkungan kerja (Mangkunegara, 2017).

Budaya kerja yang efektif adalah hasil dari integrasi antara kepemimpinan yang visioner, sistem kerja yang profesional, serta nilai-nilai yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja meliputi kepemimpinan, nilai organisasi, sistem penghargaan, komunikasi, struktur organisasi, lingkungan kerja, tradisi organisasi, serta karakter individu dan budaya masyarakat.

2.1.1.1.3. Indikator-indikator Budaya Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017), budaya kerja yang baik dalam suatu organisasi ditandai dengan adanya seperangkat nilai, norma, dan sikap yang menjadi pedoman perilaku kerja setiap individu dalam organisasi tersebut. Indikator-indikator budaya kerja yang baik menurut Sedarmayanti mencakup beberapa hal berikut:

1. Disiplin. Setiap individu mematuhi aturan dan ketentuan kerja dengan penuh tanggung jawab serta menghargai waktu dan tugas.
2. Komitmen terhadap Tugas. Adanya kesungguhan dan dedikasi karyawan dalam menyelesaikan tugas serta upaya untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Etos Kerja Tinggi. Individu memiliki semangat kerja yang tinggi, tangguh, dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
4. Kerja Sama Tim (*Teamwork*). Budaya kerja yang baik ditunjukkan dengan adanya kolaborasi yang efektif antaranggota organisasi dalam menyelesaikan tugas.

5. Kreativitas dan Inovasi. Organisasi mendorong terciptanya pemikiran-pemikiran baru dan terbuka terhadap perubahan demi kemajuan.
6. Tanggung Jawab dan Integritas. Setiap individu memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan dan menjaga kejujuran serta moralitas dalam bekerja.
7. Kepuasan dan Loyalitas Kerja. Karyawan merasa puas dan bangga menjadi bagian dari organisasi, yang tercermin dalam loyalitas dan kinerja positif.

Budaya kerja yang baik terbentuk dari sikap positif, perilaku profesional, dan komitmen kuat terhadap nilai-nilai kerja, yang semuanya mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Sedangkan indikator budaya kerja yang baik menurut Mangkunegara (2017) adalah:

1. Kedisiplinan kerja. Tingkat kepatuhan terhadap peraturan, tata tertib, dan waktu kerja di lingkungan organisasi.
2. Tanggung jawab. Kemauan dan kesadaran dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas serta menerima konsekuensi dari hasil kerja.
3. Kerja sama tim (*teamwork*). Kemampuan berinteraksi, berkolaborasi, dan berkontribusi positif dalam kelompok kerja untuk mencapai tujuan bersama.
4. Motivasi kerja. Dorongan internal yang kuat dalam diri individu untuk terus berkinerja, berprestasi, dan berkembang.
5. Etos kerja. Semangat kerja tinggi yang ditunjukkan melalui ketekunan, kejujuran, dan dedikasi terhadap pekerjaan.
6. Inisiatif dan kreativitas. Kemampuan untuk bertindak tanpa harus selalu diperintah dan menciptakan solusi baru dalam menjalankan tugas.

Indikator-indikator ini mencerminkan bahwa budaya kerja yang baik tidak hanya menekankan kepatuhan dan tanggung jawab, tetapi juga menumbuhkan inisiatif, kerja sama, dan semangat untuk berkembang secara berkelanjutan di lingkungan kerja, termasuk dalam dunia pendidikan. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2021), indikator budaya kerja yang baik dapat diidentifikasi melalui beberapa aspek berikut:

1. Nilai dan Keyakinan Bersama. Budaya kerja yang baik ditandai oleh nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi dasar perilaku kerja.
2. Norma Perilaku. Terdapat aturan tidak tertulis yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi dan menjalankan pekerjaan secara profesional dan etis.
3. Simbol dan Ritual Organisasi. Penggunaan simbol (seperti logo, slogan, atau seragam) dan pelaksanaan ritual (seperti apel pagi, penghargaan karyawan) sebagai penguat identitas budaya kerja.
4. Harapan dan Persepsi Karyawan. Karyawan memiliki ekspektasi yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta merasa dihargai dan didukung.
5. Komitmen Organisasi. Tingkat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi yang tinggi, tercermin dari dedikasi dan semangat kerja yang konsisten.

6. Kepemimpinan yang Mendukung. Peran pemimpin dalam membentuk, mencontohkan, dan menguatkan nilai-nilai budaya kerja melalui tindakan nyata dan komunikasi terbuka.

Menurut Gibson dkk. (2021), budaya kerja yang baik dibentuk oleh kombinasi nilai, norma, simbol, ekspektasi, komitmen, dan gaya kepemimpinan yang mendukung terjadinya perilaku positif dan produktif dalam organisasi.

2.1.1. 4. Budaya Kerja Guru

Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa budaya kerja guru merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dalam hal ini guru, yang membedakan satu sekolah dari yang lain. Budaya kerja ini memengaruhi bagaimana guru berperilaku, bekerja sama, dan menanggapi tantangan dalam lingkungan pendidikan. Robbins menekankan bahwa nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dapat membentuk sikap profesional dan komitmen guru terhadap tugasnya. Dalam konteks sekolah, budaya kerja guru akan tercermin dari dedikasi mereka terhadap proses pembelajaran, kedisiplinan, dan etos kerja yang tinggi.

Schein (2020) menjelaskan bahwa budaya kerja guru adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok guru sebagai cara belajar untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal sekolah. Pola ini terbentuk secara bertahap melalui interaksi dan pengalaman yang berulang, kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara berpikir, merasa, dan berperilaku. Guru yang bekerja dalam budaya positif akan lebih terbuka terhadap

inovasi, lebih kolaboratif, dan memiliki kepedulian tinggi terhadap hasil belajar siswa.

Nawawi (2018) menyatakan bahwa budaya kerja guru terdiri atas sistem nilai yang mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku guru dalam menjalankan tugasnya di lingkungan sekolah. Menurutnya, budaya kerja guru yang baik akan tercermin dalam semangat kerja tinggi, rasa tanggung jawab, serta kemampuan berinovasi dalam pembelajaran. Guru yang memiliki budaya kerja positif tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga berperan aktif dalam membangun suasana sekolah yang kondusif.

Mangkunegara (2017) menyebut bahwa budaya kerja guru merupakan suatu sikap dan keyakinan yang mencerminkan semangat, etika, dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas pendidikan. Budaya kerja ini berperan penting dalam membentuk karakter guru yang bertanggung jawab, berorientasi pada mutu pendidikan, dan mampu bekerja secara tim. Nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, dan dedikasi tinggi menjadi elemen kunci dalam budaya kerja guru yang berkualitas.

Sedarmayanti (2017) mengungkapkan bahwa budaya kerja guru adalah kebiasaan dan sikap kerja yang terus-menerus dilakukan oleh guru dalam konteks pendidikan, yang bertumpu pada nilai-nilai luhur, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap profesi. Budaya ini juga mencerminkan sistem yang mendorong guru untuk bekerja lebih efisien, produktif, dan selaras dengan visi dan misi sekolah. Penerapan budaya kerja positif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Luthans (2020) menyatakan bahwa budaya kerja guru berhubungan erat dengan perilaku organisasi, di mana guru memiliki peran strategis dalam membentuk budaya sekolah melalui keteladanan, kerja tim, dan komunikasi efektif. Budaya kerja yang kuat dan positif mendorong peningkatan kinerja, menumbuhkan loyalitas, serta meningkatkan kepuasan kerja guru. Ini sangat penting untuk menjaga stabilitas dan produktivitas institusi pendidikan.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2021) menjelaskan bahwa budaya kerja guru merupakan bagian dari budaya organisasi yang mengacu pada norma, nilai, harapan, dan perilaku yang diterima secara luas oleh para guru di lingkungan sekolah. Budaya kerja ini menciptakan konsistensi dalam tindakan dan sikap guru terhadap pembelajaran, evaluasi, serta kolaborasi dengan sesama pendidik. Keberhasilan budaya kerja sangat tergantung pada kepemimpinan sekolah dan partisipasi guru.

Handoko (2019) menyatakan bahwa budaya kerja guru mencerminkan seluruh sistem nilai yang mengarahkan tindakan guru dalam melakukan tugas profesionalnya. Budaya ini terlihat dalam cara guru mengelola kelas, menyusun rencana pembelajaran, dan menjalin komunikasi dengan siswa dan kolega. Budaya kerja yang positif meningkatkan semangat kerja, kualitas interaksi, dan kinerja guru secara keseluruhan.

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti, 2020) menggarisbawahi bahwa budaya kerja guru harus dibangun atas dasar nilai integritas, etos kerja tinggi, dan sikap profesionalisme dalam mengajar. Budaya ini mendorong guru untuk menjadi pribadi pembelajar, inovatif, dan tangguh

menghadapi perubahan zaman. Selain itu, budaya kerja menjadi fondasi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif dan bermakna.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa budaya kerja guru adalah akumulasi nilai, norma, dan praktik kerja yang diterima bersama dalam komunitas sekolah. Ini mencerminkan cara berpikir, berperilaku, dan mengambil keputusan dalam konteks pendidikan. Guru yang memiliki budaya kerja kuat cenderung lebih bertanggung jawab, disiplin, dan memiliki semangat kebersamaan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan pendapat para ahli seperti Gibson et al. (2021), Mangkunegara (2017), Sedarmayanti (2017), Robbins & Judge (2019), Kreitner & Kinicki (2020), Wibowo (2020), Hasibuan (2020), Supardi (2021), dan Kemenristekdikti (2018), dapat disimpulkan bahwa budaya kerja guru adalah seperangkat nilai, norma, sikap, dan perilaku profesional yang secara konsisten diwujudkan dalam pelaksanaan tugas sebagai pendidik, guna mencapai efektivitas kerja dan mutu pendidikan yang optimal. Budaya kerja yang baik ditandai oleh: (1) Integritas dan tanggung jawab tinggi dalam menjalankan tugas mengajar dan mendidik; (2) Disiplin waktu dan ketaatan terhadap peraturan, yang mendorong suasana kerja yang tertib dan produktif; (3) Komitmen terhadap kualitas dan inovasi, sehingga guru terus belajar dan memperbaiki metode pembelajaran; (4) Kolaborasi dan kerja sama tim, yang membentuk lingkungan kerja yang saling mendukung; dan (5) Orientasi pada pelayanan pendidikan yang unggul dan berkarakter, sebagaimana diarahkan dalam kebijakan

2.1.1.5. Pembentukan Budaya Kerja Guru

Pembentukan budaya kerja guru merupakan proses strategis yang melibatkan pembiasaan nilai-nilai, sikap, dan perilaku kerja profesional dalam lingkungan pendidikan. Menurut Wibowo (2020), budaya kerja terbentuk melalui internalisasi nilai organisasi yang secara konsisten diterapkan dalam perilaku individu, termasuk guru. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa pembentukan budaya kerja harus dimulai dari pemahaman bersama mengenai visi dan misi lembaga, yang kemudian dijabarkan dalam kebiasaan kerja sehari-hari.

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa budaya kerja yang kuat akan terbentuk melalui kepemimpinan yang efektif, pembinaan yang berkelanjutan, serta pemberian keteladanan dan penghargaan kepada guru berprestasi. Sementara itu, Gibson et al. (2021) menjelaskan bahwa pembentukan budaya kerja dipengaruhi oleh struktur organisasi, proses komunikasi, dan interaksi sosial antar individu dalam lembaga.

Kreitner & Kinicki (2020) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang suportif, adanya kejelasan peran, serta partisipasi guru dalam pengambilan keputusan juga berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang produktif. Oleh karena itu, pembentukan budaya kerja guru bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga memerlukan dukungan sistemik dari kepala sekolah, kebijakan pendidikan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Budaya kerja guru juga dipengaruhi oleh nilai-nilai umum yang ada dalam masyarakat, seperti pentingnya pendidikan, penghargaan terhadap ilmu pengetahuan, dan keadilan. Oleh karena itu, budaya kerja guru tidak hanya berfokus

pada aspek internal profesi, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai masyarakat yang ingin diterapkan dalam pendidikan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pembentukan budaya kerja guru merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Budaya kerja guru terbentuk melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, kepemimpinan yang efektif, pembinaan berkelanjutan, keteladanan, serta lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan komunikasi yang terbuka juga menjadi kunci dalam membentuk budaya kerja yang positif. Dengan demikian, pembentukan budaya kerja guru tidak hanya bergantung pada individu guru, tetapi juga memerlukan dukungan dari manajemen sekolah, kebijakan pendidikan, dan sistem kerja yang terstruktur serta bernilai.

2.1.1.6. Beberapa Model Budaya Kerja Guru

Kajian-kajian yang dilakukan mengenai budaya kerja organisasi yang dapat menjadi rujukan budaya kerja guru telah menampilkan beberapa model tertentu yaitu budaya authoritarian, budaya birokratis, budaya tugas, budaya individualistik, budaya tawar-menawar dan budaya kolektivitas (Junaeroh 2023).

1) Budaya Kerja Authoritarian

Budaya kerja jenis ini fokus pada *'command and control'*. Kekuasaan dan otoritas dalam organisasi terpusat pada pemimpin yang sering dianggap sebagai pahlawan. Pekerja diharapkan menunjukkan loyalitas tinggi kepada pemimpin. Arahan dan peraturan dikirim dari atas ke bawah dalam organisasi. Budaya ini umumnya efektif dalam organisasi kecil seperti bisnis keluarga, perusahaan kecil,

dan firma sederhana. Namun, ada juga perusahaan swasta yang menerapkan budaya ini di mana keputusan ditentukan oleh pendiri atau pemegang saham utama, sedangkan pekerja tidak memiliki suara kecuali sejumlah kecil individu yang dipercaya oleh pemilik atau pemegang saham utama. Kepercayaan dapat didasarkan pada nepotisme, kronisme, kepribadian, atau kompetensi. Oleh karena itu, hubungan yang erat dengan atasan menjadi faktor penting dalam kelancaran pekerjaan dan kemajuan karir. Sebagai akibatnya, untuk menjaga kepentingan pribadi, pekerja cenderung bersikap patuh dan bermain aman daripada memberikan pandangan kritis untuk melindungi posisi dan kepentingan mereka sendiri.

2) Budaya Kerja Birokratik

Budaya kerja birokratik ini berdasarkan ide bahwa organisasi dapat diatur secara efisien melalui pengelolaan yang bersifat impersonal, rasional, otoritatif, dan formal. Impersonal berarti setiap pekerja tunduk pada aturan dan prosedur yang sama dan harus menerima perlakuan yang sama. Aturan dan prosedur tersebut diterapkan secara formal untuk mengingatkan pekerja tentang etika dan persyaratan yang diharapkan dari mereka. Jabatan dalam organisasi diatur berdasarkan hierarki untuk memastikan tanggung jawab, pengawasan, otoritas, dan akuntabilitas yang jelas dan mudah diikuti. Sementara itu, untuk memastikan kelancaran dan efisiensi kerja, tugas-tugas dikhususkan dengan memecahnya menjadi tugas yang lebih spesifik agar pekerja dapat menguasainya dengan mudah dan efisien. Pada saat yang sama, faktor meritokrasi diterapkan dalam organisasi, yaitu perekrutan, promosi, dan penghargaan diberikan berdasarkan kemampuan dan kinerja kerja masing-masing individu.

3). Budaya Kerja Fungsional

Organisasi-organisasi kerja yang berjaya di Barat sering mengamalkan budaya kerja fungsional atau *project-based* ini. Dalam konsep fungsional, kerja dalam organisasi dibahagi dan ditugaskan kepada individu atau pasukan tertentu. Projek yang paling penting akan diserahkan kepada pekerja atau sekumpulan pekerja yang paling berkemampuan. Apabila projek tersebut selesai, maka tugas individu atau kumpulan akan selesai dan kumpulan baru pula akan dibentuk bagi melaksanakan projek yang lain. Oleh itu, struktur kumpulan adalah fleksibel dan interaksi adalah berasaskan kemahiran dan hormat-menghormati. Keputusan akan diperolehi selepas perbincangan, perundingan dan persetujuan para anggota projek. Oleh itu kejayaan dinilai berasaskan kebolehan menyempurnakan projek yang memuaskan pelanggan. Bekerja secara bersama bagi menjayakan sesuatu projek ini membentuk solidariti pekerja dan mendorong penyesuaian antara personaliti yang berbeza kerana mereka sama-sama bertanggungjawab kepada kejayaan organisasi.

4) Budaya Kerja Individualistik

Dalam organisasi yang mengamalkan budaya kerja ini, individu tertentu menjadi tumpuan utama. Terdapat universiti yang bergantung kepada profesor ternama untuk menarik pelajar dan mendapatkan tajaan. Begitu juga firma konsultansi atau guaman biasanya bergantung penuh kepada individu (konsultan atau peguam) tertentu yang popular bagi menarik pelanggan. Dalam organisasi seperti ini segelintir kecil pekerja adalah tulang belakang kejayaan syarikat kerana mereka mempunyai reputasi, kredibiliti, kepandaian dan keterampilan. Kebolehan mendapatkan pelanggan seringkali menyebabkan mereka kurang terikat kepada

peraturan dan prosedur. Kenaikan pangkat sepenuhnya bergantung kepada meritokrasi kerana setiap orang perlu membuktikan bahawa mereka memberi sumbangan yang lebih daripada orang lain kepada organisasi.

5) Budaya Kerja Tawar Menawar

Dalam organisasi jenis ini, kesatuan pekerja diiktiraf sebagai bahagian utama dalam organisasi. Kesatuan sekerja berfungsi untuk menjaga kepentingan pekerja dan membantu pengurusan mencapai matlamat organisasi. Perundingan dan tawar menawar berlangsung berdasarkan perundangan dan prosedur yang diakui oleh kedua-dua belah pihak. Meskipun pertikaian dan pertentangan pendapat kadangkala berlaku antara kesatuan sekerja dan majikan, tetapi ia sering dapat diselesaikan di meja rundingan. Dari satu segi pihak pengurusan boleh mendapat pandangan wakil kesatuan sekerja bagi melaksanakan peraturan, sistem dan ganjaran. Manakala kesatuan sekerja akan memastikan hak, kepentingan dan kebajikan pekerja diberi jaminan. Secara keseluruhannya pendekatan ini yang berkonsepkan hubungan rapat majikan pekerja bertujuan mewujudkan situasi menang antara kedua belah pihak.

Model budaya kerja guru di atas menunjukkan bahawa nilai-nilai inti, faktor lingkungan sekolah, kepemimpinan, dan pengembangan diri guru secara simultan membentuk perilaku kerja yang berdampak langsung terhadap mutu pendidikan. Model ini penting dijadikan acuan dalam meningkatkan profesionalisme dan etos kerja guru di sekolah.

2.1.1.7. Kepemimpinan dalam membangun Budaya Kerja

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam membangun dan mengarahkan budaya kerja di lingkungan sekolah. Seorang pemimpin, khususnya kepala sekolah, tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan iklim kerja positif melalui keteladanan, komunikasi efektif, serta penguatan nilai-nilai organisasi. Menurut Schein (2010), budaya kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pemimpinnya, karena pemimpin memiliki kewenangan untuk menetapkan visi, nilai, dan norma yang akan menjadi landasan perilaku seluruh anggota organisasi.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang mampu menunjukkan integritas, keadilan, dan komitmen terhadap mutu pendidikan akan mendorong guru untuk meneladani sikap tersebut dalam menjalankan tugas profesionalnya. Kepemimpinan transformatif, yang menekankan pada inspirasi, motivasi, serta pengembangan individu, sangat efektif dalam menumbuhkan semangat kerja guru, memperkuat kolaborasi tim, dan membangun budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan yang kuat dan visioner menjadi fondasi utama dalam menciptakan budaya kerja guru yang positif, produktif, dan berkelanjutan (Eliska, dkk., 2020).

Kepemimpinan berbasis nilai dalam penelitian ini diimplementasikan sebagai upaya untuk membangun dan memperkuat nilai-nilai yang diinginkan dalam organisasi. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, tanggung jawab, kolaborasi, dan penghargaan terhadap keragaman akan membentuk budaya kerja yang positif dan produktif

2.1.2. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Istilah kepemimpinan telah dikemukakan oleh banyak ahli secara umum maupun khusus. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, karena melalui kepemimpinan, tujuan organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan adalah suatu proses yang terdiri dari *input*, proses, dan *output*. Kepemimpinan bukanlah sesuatu yang terjadi secara instan, tetapi merupakan proses yang melibatkan penciptaan visi, pengaruh terhadap sikap, perilaku, pendapat, nilai, norma, dan sebagainya. Usman (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku seseorang yang mengarahkan kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dapat dianggap sebagai aset atau kemampuan untuk mengendalikan orang dengan cara yang efektif, sehingga mencapai hasil maksimal dengan upaya minimal dan membangun kerja sama yang kuat. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing, mengarahkan, dan jika diperlukan, memaksa orang lain agar menerima pengaruh tersebut dan melakukan tindakan yang mendukung pencapaian tujuan tertentu (Junaidah, 2019).

2.1.2.1. Unsur dan Klasifikasi Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu situasi melibatkan unsur-unsur antara lain, 1) individu yang mampu mempengaruhi orang lain, 2) individu yang menerima pengaruh tersebut, 3) tujuan atau maksud tertentu yang ingin dicapai, dan 4) serangkaian tindakan yang diambil untuk mempengaruhi dan mencapai tujuan tersebut. Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak,

membimbing, dan memaksa orang lain terlihat dalam proses kepemimpinan yang terjadi dalam hubungan antara individu dengan individu lainnya, serta antara individu dan kelompok yang terorganisir dalam suatu organisasi, lembaga, kantor, atau kelompok lainnya (Schein; 2020).

kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam enam tipe kepemimpinan yang berbeda (Sedarmayanti; 2022). Pertama, kepemimpinan tradisional adalah bentuk kepemimpinan yang muncul di masyarakat primitif atau yang masih dalam tahap perkembangan awal. Kepemimpinan ini didasarkan pada sistem feodal di mana orang yang pemberani akan tampil sebagai pemimpin dan mempertahankan posisinya bahkan mewariskannya kepada keturunannya .

Kedua, kepemimpinan karismatik terjadi ketika seorang pemimpin memiliki daya tarik psikis dan mental serta kemampuan khusus yang membuat bawahannya patuh terhadap perintahnya, terkadang tanpa mempertimbangkan rasionalitas dari perintah tersebut. Pemimpin ini memiliki daya tarik yang terasa magis antara pemimpin dan bawahannya.

Ketiga, kepemimpinan rasionalitas ditandai oleh keseimbangan emosional dalam interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin ini bebas dari prasangka dan tidak memiliki sifat dengki. Kepemimpinan rasionalitas membutuhkan pemimpin yang tidak mudah emosional, karena jika pemimpin cepat marah terhadap perilaku bawahannya yang tidak disukai, hal ini dapat merusak nilai kepemimpinannya.

Keempat, kepemimpinan otoriter didasarkan pada kekuasaan yang dibungkus dengan nilai-nilai kebohongan yang menyebabkan ketakutan pada

bawahannya. Kepemimpinan ini ditandai dengan komunikasi satu arah, di mana bawahannya tidak memiliki inisiatif atau kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya.

Kelima, kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang ideal untuk diterapkan dalam organisasi modern. Kepemimpinan demokratis sesuai dengan fitrah manusia dan dapat diterapkan di semua lapisan masyarakat, baik di desa maupun di kota. Dalam ajaran Islam, kepemimpinan demokratis juga mendapat tempat yang luas, karena Nabi Muhammad saw. sendiri adalah seorang pemimpin yang sangat menghargai nilai-nilai demokratis.

Keenam, kepemimpinan kolektif didasarkan pada nilai-nilai kolektivitas dan tanggung jawab yang dilakukan dengan ikhlas. Dalam kepemimpinan ini, tidak ada sifat keras, kasar, atau tidak bertanggung jawab. Tipe kepemimpinan kolektif ini mengutamakan kerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan tipe-tipe kepemimpinan yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan yang dapat diterapkan pada guru umumnya adalah kepemimpinan demokratis. Tipe kepemimpinan ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang mencakup pembentukan peserta didik yang beriman, berakhlak mulia, memiliki pengetahuan yang baik, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab. Namun, dalam kondisi tertentu, kombinasi dari berbagai tipe kepemimpinan lainnya seperti otoriter, rasional, atau karismatik mungkin diperlukan tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seorang pemimpin.

2.1.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Robbins (2021), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah

1) Faktor Genetis Faktor genetis adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya. 2) Faktor Sosial Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. 3) Faktor Bakat Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

Terdapat faktor yang paling umum muncul dalam kepemimpinan (Yani 2021), antara lain adalah sebagai berikut.

1. Kecerdasan, yaitu pola pikir yang dimiliki seseorang yang mampu menguasai atau memahami dengan cepat suatu bidang tertentu, baik mempelajari dari orang lain maupun sendiri atau otodidak.
2. Kedewasaan, yaitu suatu sifat dan sikap dimana seseorang mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kondisi di sekitarnya pada saat keadaan tertentu dan mampu mengambil sebuah keputusan yang bijaksana.
3. Motivasi diri, yaitu dorongan keinginan dalam diri seseorang agar mampu mengubah dirinya sendiri menjadi lebih baik dari sebelumnya.
4. Pendidikan, yaitu ilmu pengetahuan yang dimiliki seseorang yang didapat secara formal (sekolah) maupun nonformal (kursus).
5. Keahlian, yaitu kemampuan khusus yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu.

6. Ketegasan, yaitu sikap seseorang yang dituntut agar konsisten dengan keputusan yang diambil.

Menurut Yukl (2019), kepemimpinan bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal dalam diri pemimpin, tetapi juga oleh karakteristik pengikut, sifat tugas, lingkungan organisasi, tekanan eksternal, dan hubungan sosial. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan memerlukan penyesuaian yang fleksibel terhadap berbagai dinamika tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Gary Yukl adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Pemimpin. Faktor ini mencakup kepribadian, nilai, sikap, kepercayaan diri, kecerdasan emosional, dan kemampuan interpersonal seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan empati cenderung lebih mudah memengaruhi dan menginspirasi bawahannya.
2. Karakteristik Bawahan (Pengikut). Keberhasilan kepemimpinan juga dipengaruhi oleh kondisi, kompetensi, motivasi, serta harapan dari para pengikutnya. Seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan kesiapan bawahan.
3. Karakteristik Tugas atau Pekerjaan. Sifat tugas seperti tingkat kerumitan, kejelasan peran, tingkat ketergantungan antartugas, dan tingkat risiko akan memengaruhi pendekatan kepemimpinan. Tugas yang kompleks menuntut pemimpin lebih banyak melakukan pengarahan dan dukungan.
4. Konteks atau Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan seperti budaya organisasi, struktur, sistem penghargaan, dan kebijakan organisasi dapat

memfasilitasi atau menghambat efektivitas kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan struktur dan budaya yang ada.

5. Tekanan Eksternal. Termasuk di dalamnya adalah perubahan sosial, politik, teknologi, ekonomi, dan tuntutan masyarakat luar terhadap organisasi. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu merespons tekanan eksternal secara adaptif dan visioner.
6. Hubungan Sosial dan Jaringan Informal. Kepemimpinan juga dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun dan memelihara hubungan sosial yang produktif, baik secara vertikal maupun horizontal. Ini mencakup pengaruh informal dalam organisasi yang tidak selalu tercatat dalam struktur formal.

Sedangkan menurut Wirawan, kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kepribadian pemimpin, tetapi juga oleh karakteristik pengikut, kondisi organisasi, dinamika eksternal, serta konteks situasi yang dihadapi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Wirawan (2022)

1. Karakteristik Individu Pemimpin. Wirawan menyatakan bahwa sifat, kepribadian, nilai-nilai, kemampuan, dan keterampilan seorang pemimpin sangat memengaruhi gaya serta efektivitas kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang memiliki integritas, kecerdasan, keberanian, dan keterampilan komunikasi cenderung lebih sukses dalam memengaruhi bawahannya.

2. Karakteristik Pengikut (Bawahan). Pemimpin perlu memahami kondisi psikologis, kebutuhan, harapan, sikap, dan kemampuan dari pengikutnya. Kepemimpinan yang efektif menuntut penyesuaian pendekatan berdasarkan kesiapan dan kematangan para pengikut. Semakin tinggi kompetensi dan motivasi pengikut, semakin memungkinkan diterapkannya gaya kepemimpinan yang partisipatif.
3. Lingkungan Internal Organisasi. Faktor ini meliputi struktur organisasi, budaya kerja, sistem pengambilan keputusan, pola komunikasi, dan hubungan kekuasaan dalam organisasi. Struktur organisasi yang terlalu birokratis dapat menghambat kreativitas pemimpin, sementara struktur yang fleksibel memungkinkan inovasi dan pengambilan keputusan cepat.
4. Lingkungan Eksternal Organisasi. Menurut Wirawan, kepemimpinan juga sangat dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti kebijakan pemerintah, perubahan sosial, kemajuan teknologi, kondisi ekonomi, serta tuntutan masyarakat. Pemimpin yang adaptif akan mampu membaca peluang dan ancaman dari luar untuk kepentingan organisasi.
5. Situasi dan Konteks Tertentu. Wirawan menekankan pentingnya situasional leadership, yaitu bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinannya dan konteks situasional. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan kompleks. Faktor-faktor tersebut mencakup karakteristik pribadi pemimpin, seperti nilai-nilai, kepribadian, kecerdasan, dan keterampilan; karakteristik pengikut, seperti kebutuhan, motivasi, dan kesiapan mereka; serta kondisi internal organisasi, seperti struktur, budaya, dan pola komunikasi yang berlaku. Selain itu, lingkungan eksternal organisasi, termasuk faktor sosial, politik, ekonomi, dan teknologi juga memberikan pengaruh besar terhadap cara seorang pemimpin mengambil keputusan dan menyesuaikan strateginya. Terakhir, konteks situasional turut menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri secara adaptif terhadap seluruh faktor-faktor tersebut secara seimbang dan strategis.

2.1.2.3. Kepemimpinan berbasis nilai

Kepemimpinan berbasis nilai adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh pemimpin dan diintegrasikan dalam setiap aspek pengambilan keputusan dan tindakan kepemimpinan. Pendekatan ini mengedepankan prinsip moral, etika, integritas, keadilan, tanggung jawab sosial, dan kebijakan berkelanjutan. Covey (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dimulai dari prinsip-prinsip yang kuat seperti kejujuran, tanggung jawab, dan saling menghargai.

Burns (2018), melalui konsep kepemimpinan transformasional, menekankan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang membangkitkan

komitmen dan motivasi pengikut berdasarkan nilai-nilai ideal dan aspirasi moral yang lebih tinggi. Kepemimpinan berbasis nilai merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya nilai-nilai moral, etika, dan spiritual dalam setiap proses pengambilan keputusan dan tindakan pemimpin. Menurut Kouzes dan Posner (2017), pemimpin yang efektif adalah mereka yang memimpin dengan integritas dan konsistensi terhadap nilai-nilai yang diyakininya, serta mampu menanamkan nilai-nilai tersebut ke dalam budaya organisasi. Howard Gardner (2019) pun menambahkan bahwa kepemimpinan etis adalah bagian dari pengembangan karakter dan keberlanjutan moral dalam organisasi.

Kepemimpinan berbasis nilai memandang pentingnya memimpin dengan integritas dan memelihara prinsip-prinsip yang benar, bahkan dalam situasi yang sulit. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan berbasis nilai menggunakan prinsip-prinsip ini sebagai pedoman dalam berinteraksi dengan bawahan, rekan kerja, dan pemangku kepentingan lainnya. Northouse (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis nilai menuntut pemimpin untuk memahami sistem nilai yang dianut oleh dirinya dan organisasinya, serta bertindak selaras dengan nilai tersebut dalam setiap kebijakan dan keputusan strategis.

Kepemimpinan berbasis nilai adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya prinsip dan nilai-nilai yang menjadi dasar tindakan dan pengambilan keputusan seorang pemimpin. Pendekatan ini mengakui bahwa nilai-nilai moral, etika, integritas, keadilan, tanggung jawab sosial, dan kebijakan berkelanjutan merupakan komponen penting dalam kepemimpinan yang efektif. Sergiovanni (2019) menyebutkan bahwa pemimpin yang mengandalkan nilai-nilai

profesionalisme, tanggung jawab sosial, dan etika profesi akan membentuk budaya kerja yang kondusif, saling percaya, dan produktif.

Yukl (2019) menjelaskan bahwa nilai memengaruhi gaya kepemimpinan dan preferensi dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya berdampak langsung pada perilaku organisasi. Peter Senge (2017) mengemukakan bahwa organisasi pembelajar harus dipimpin oleh sosok yang menjunjung tinggi nilai kolaborasi, keterbukaan, dan kepercayaan untuk menciptakan sistem yang tangguh dan responsif terhadap perubahan.

Wirawan (2022) menyatakan bahwa pemimpin yang sukses dalam reformasi pendidikan adalah mereka yang memimpin dari nilai-nilai moral seperti komitmen terhadap keadilan, pelayanan terhadap siswa, dan peningkatan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan, keharmonisan, dan efektivitas dalam organisasi, di mana nilai-nilai luhur menjadi panduan utama dalam bertindak dan memimpin.

Berdasarkan pandangan para ahli seperti Burns, Covey, Fullan, Kouzes & Posner, Sergiovanni, dan Wirawan, kepemimpinan berbasis nilai adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya prinsip moral, etika, dan integritas dalam proses memengaruhi orang lain. Kepemimpinan ini berorientasi pada pembentukan karakter, budaya organisasi yang kuat, dan kesadaran akan tujuan yang lebih besar daripada sekadar pencapaian hasil jangka pendek.

Para pemimpin berbasis nilai biasanya bertindak sebagai teladan, menumbuhkan kepercayaan, mendorong partisipasi, dan mengarahkan tindakan

kolektif berdasarkan visi dan misi yang luhur. Mereka tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada bagaimana proses pencapaian dilakukan secara etis dan bermakna. Pemimpin seperti ini berperan penting dalam membangun budaya kerja yang sehat, meningkatkan motivasi intrinsik individu, dan menciptakan organisasi yang berkelanjutan dan berdaya tahan dalam menghadapi tantangan.

Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai merupakan model kepemimpinan yang relevan dan sangat dibutuhkan dalam konteks pendidikan dan organisasi masa kini, karena mampu menciptakan perubahan yang berdampak jangka panjang melalui penguatan nilai-nilai positif dalam setiap tindakan kepemimpinan.

2.1.2.4. Klasifikasi Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis atau pendekatan berdasarkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan orientasi perilaku kepemimpinan tersebut. Berikut adalah beberapa klasifikasi yang umum dijelaskan oleh para ahli:

1. Kepemimpinan Transformasional. Menurut James MacGregor Burns dan dikembangkan oleh Bass, kepemimpinan transformasional menekankan nilai-nilai idealisme, inspirasi, dan pengembangan potensi individu. Pemimpin jenis ini berupaya membangun komitmen terhadap visi bersama dan memberdayakan bawahannya secara etis dan bermoral.
2. Kepemimpinan Otentik (Authentic Leadership). Dikembangkan oleh Luthans & Avolio, kepemimpinan otentik berlandaskan nilai-nilai kejujuran, kepercayaan, dan kesadaran diri. Pemimpin otentik konsisten

antara kata dan tindakan, serta mampu menciptakan hubungan emosional yang mendalam dengan anggota organisasi.

3. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*). Menurut Robert K. Greenleaf, kepemimpinan pelayan adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap orang lain sebagai inti dari kepemimpinan. Nilai yang dikedepankan adalah empati, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan komunitas.
4. Kepemimpinan Etis. Kepemimpinan ini menekankan nilai moralitas dan prinsip etika dalam setiap tindakan. Pemimpin etis akan menolak segala bentuk manipulasi, dan selalu mengutamakan keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab.
5. Kepemimpinan Spiritual. Mengutamakan nilai-nilai transendental seperti makna, panggilan hidup (*calling*), keseimbangan batin, dan pelayanan kepada sesama. Menurut Fry (2019), kepemimpinan spiritual bertujuan membawa kesejahteraan spiritual dan material bagi individu dan organisasi.
6. Kepemimpinan Karismatik. Kepemimpinan ini berakar dari daya tarik personal dan nilai-nilai yang dipersonifikasikan oleh pemimpin itu sendiri. Karisma digunakan untuk memotivasi dan menyatukan pengikut berdasarkan visi bersama yang penuh makna.
7. Kepemimpinan Berbasis Nilai Organisasi. Jenis ini berfokus pada integrasi antara nilai-nilai pribadi pemimpin dan nilai-nilai organisasi. Menurut Schein (2020), pemimpin yang efektif mampu menjadi penjaga nilai-nilai inti organisasi dan menjadikannya sebagai pedoman perilaku kolektif.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa kepemimpinan berbasis nilai tidak hanya satu bentuk, tetapi merupakan spektrum yang luas dari pendekatan-pendekatan kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai moral, etika, dan kemanusiaan sebagai inti tindakan. Klasifikasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak semata-mata diukur dari hasil, tetapi dari bagaimana proses kepemimpinan dijalankan berdasarkan nilai luhur dan dampak positif jangka panjang bagi manusia dan organisasi.

2.1.2.5. Ciri-ciri Kepemimpinan Berbasis Nilai

Menurut Schein (2010), kepemimpinan berbasis nilai memiliki karakteristik yang kuat dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi yang efektif. Ciri utama dari kepemimpinan ini adalah adanya kesadaran mendalam dari pemimpin terhadap nilai-nilai inti organisasi yang dijadikan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan, perilaku, dan arah strategis. Pemimpin berbasis nilai memiliki komitmen tinggi terhadap prinsip etika, integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Mereka mampu menginternalisasi nilai tersebut dalam tindakan nyata sehingga menjadi contoh teladan (*role model*) bagi seluruh anggota organisasi.

Schein juga menyebutkan bahwa pemimpin berbasis nilai cenderung menciptakan lingkungan kerja yang transparan, terbuka terhadap dialog, dan mendorong partisipasi aktif dari bawahannya dalam mempertahankan nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan jenis ini mampu memberikan makna dan arah terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta memperkuat identitas kolektif yang mengarah pada budaya kerja yang positif dan berkelanjutan. Dengan demikian, pemimpin tidak

hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses yang dijalankan berdasarkan nilai-nilai luhur organisasi.

Terdapat beberapa ciri kepemimpinan berbasis nilai (Rakhma et al. 2022), antara lain sebagai berikut:

1. Integritas. Pemimpin berbasis nilai memegang teguh prinsip-prinsip yang benar dan konsisten dalam tindakan dan keputusan mereka. Mereka berkomitmen untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang mereka yakini.
2. Etika. Pemimpin berbasis nilai berperilaku secara etis dan mengutamakan keadilan dalam hubungan dan keputusan mereka. Mereka mempertimbangkan dampak moral dari tindakan mereka terhadap individu dan kelompok yang terlibat.
3. Konsistensi. Pemimpin berbasis nilai konsisten dalam menerapkan nilai-nilai mereka dalam berbagai situasi. Mereka tidak mengubah nilai-nilai mereka tergantung pada keuntungan pribadi atau situasi yang menguntungkan.
4. Tanggung Jawab Sosial. Pemimpin berbasis nilai mengenali pentingnya berkontribusi pada masyarakat dan lingkungan. Mereka mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan dan tindakan mereka, dan berusaha untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang.
5. Inspirasi. Pemimpin berbasis nilai mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan mereka dengan mengartikulasikan visi yang kuat dan membangun hubungan yang saling percaya.

Elaborasi kepemimpinan berbasis nilai menunjukkan bahwa nilai-nilai yang diterapkan oleh pemimpin dapat membentuk budaya organisasi yang positif, meningkatkan kinerja, dan membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan. Dalam mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan berbasis nilai memainkan peran penting dalam menjaga integritas, etika, dan tanggung jawab sosial.

2.1.2.6. Indikator-indikator kepemimpinan berbasis nilai

Indikator-indikator kepemimpinan berbasis nilai menurut beberapa ahli mencerminkan dimensi moral, etika, spiritual, dan integritas dalam praktik kepemimpinan. Menurut Burns (2018), pemimpin berbasis nilai adalah pemimpin transformasional yang memotivasi pengikut melalui visi moral dan nilai luhur, bukan insentif material. Kouzes dan Posner (2017) menekankan indikator seperti kejujuran, inspirasi bersama, serta memberi teladan perilaku etis.

Schein (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai terlihat dari keberanian pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi, integritas, dan konsistensi antara perkataan dan tindakan. Sementara itu, Covey (2019) mengidentifikasi indikator seperti kepercayaan, empati, dan tanggung jawab pribadi yang berakar dari prinsip universal.

Selanjutnya, menurut Lickona (2021), indikator kepemimpinan berbasis nilai terwujud dalam pembentukan karakter melalui nilai-nilai kejujuran, disiplin, dan rasa hormat. Greenleaf (2017) memperkenalkan konsep servant leadership, dengan indikator utama seperti pelayanan terhadap orang lain, mendengarkan dengan empati, serta membangun komunitas. Atmodiwirio (2019) menambahkan

aspek kepemimpinan resonan, yang menekankan pentingnya kesadaran diri, pengelolaan emosi, dan koneksi emosional dengan anggota tim.

Wirawan (2022) memandang nilai seperti moral purpose, hubungan antarmanusia, dan tanggung jawab kolektif sebagai indikator penting dari kepemimpinan yang efektif di lingkungan pendidikan. Menurut Starratt (2019), kepemimpinan berbasis nilai ditunjukkan melalui komitmen pada keadilan sosial, tanggung jawab etis, dan kejujuran dalam pengambilan keputusan. Leithwood dan Jantzi (2020) menambahkan indikator seperti visi etis, keberanian moral, dan dukungan terhadap nilai-nilai kolektif dalam organisasi pendidikan.

Yukl (2019) menyebutkan bahwa perilaku pemimpin yang transparan, menjunjung keadilan, dan mengedepankan kesejahteraan bersama adalah representasi dari kepemimpinan yang berakar pada nilai. Terakhir, Northouse (2019) menyimpulkan bahwa indikator kepemimpinan berbasis nilai adalah keselarasan antara prinsip pribadi dan tindakan organisasi, menciptakan budaya kerja yang beretika, dan fokus pada pengembangan manusia secara utuh.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, indikator yang paling tepat untuk mengukur variabel kepemimpinan berbasis nilai mencakup beberapa aspek utama. Pertama, pemimpin harus memiliki integritas moral yang tinggi, ditunjukkan melalui sikap jujur, konsisten, dan dapat dipercaya dalam setiap tindakan dan keputusan. Kedua, pemimpin menjadi teladan etis bagi seluruh anggota organisasi, memperlihatkan perilaku yang adil, menghargai perbedaan, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip moral. Ketiga, adanya komitmen kuat terhadap nilai-nilai luhur seperti tanggung jawab, keadilan, kepedulian, dan pelayanan menjadi dasar dalam

setiap kebijakan yang diambil. Keempat, pemimpin perlu memiliki visi moral yang jelas dan tujuan etis yang mendorong terciptanya kemajuan bersama, bukan sekadar pencapaian individual. Kelima, sikap empati dan kepedulian sosial sangat penting untuk membangun hubungan harmonis dan mendalam dengan seluruh anggota organisasi. Keenam, pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelibatan aktif, pendampingan, dan kepercayaan menjadi bagian penting dari proses kepemimpinan. Ketujuh, keterbukaan dan keadilan dalam pengambilan keputusan memperkuat legitimasi dan rasa keadilan di lingkungan kerja. Terakhir, pemimpin perlu menanamkan nilai-nilai positif dalam budaya organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kolaboratif, etis, dan bermakna.

Seluruh indikator tersebut saling berkaitan dalam membentuk karakter kepemimpinan yang tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan.

2.2. Penelitian Relevan

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dan acuan dalam penelitian ini, antara lain penelitian:

1. Putra & Kurniawan (2023). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional berbasis nilai terhadap pembentukan budaya kerja guru di SMA Negeri 1 Yogyakarta. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survey. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang menanamkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan kerja sama berdampak positif terhadap disiplin dan integritas guru. Penelitian menyimpulkan bahwa

kepemimpinan berbasis nilai merupakan fondasi penting dalam menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan dan produktif.

2. Sari & Hidayat (2022). Penelitian ini meneliti keterkaitan antara kepemimpinan etis kepala sekolah dan kinerja guru melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan di SMA Negeri Kabupaten Sleman. Metode kuantitatif menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa budaya kerja memperkuat pengaruh nilai-nilai etis dalam kepemimpinan terhadap kualitas kinerja guru. Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis etika dapat membentuk budaya kerja positif secara konsisten.
3. Rahmawati (2021). Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi implementasi nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya kerja kolaboratif di SMA Negeri 4 Bandung. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus mendalam menemukan bahwa kepala sekolah yang konsisten dalam menerapkan nilai-nilai seperti keadilan, tanggung jawab, dan keterbukaan berhasil membangun budaya kerja kolaboratif yang kuat. Kesimpulannya, internalisasi nilai secara konsisten berdampak langsung terhadap pembentukan budaya kerja guru.
4. Yuliana & Fitriani (2023). Studi ini bertujuan melihat hubungan antara kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan loyalitas guru melalui budaya kerja sebagai mediator. Metode kuantitatif digunakan pada 6 SMA di Sumatera Barat. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa budaya kerja menjadi saluran penting bagi nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan dan

pelayanan dalam memperkuat loyalitas guru. Kesimpulan: kepemimpinan spiritual berbasis nilai memperkuat komitmen kerja guru.

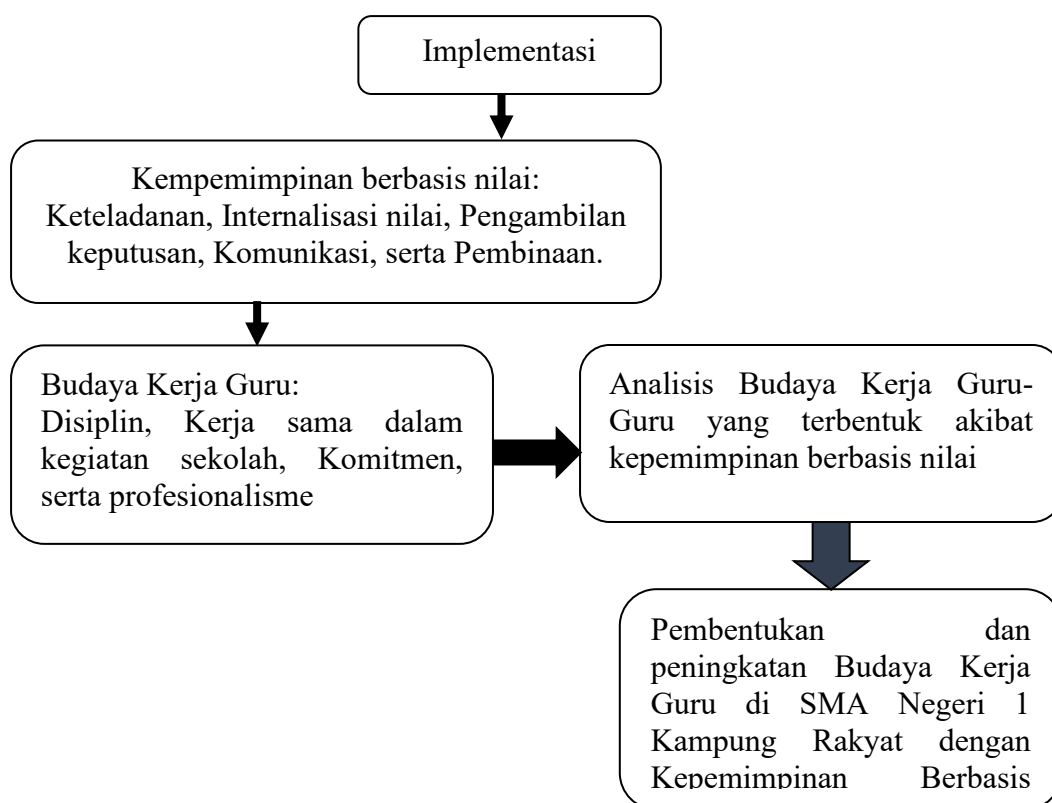
5. Zulkarnain (2022). Penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi kepemimpinan berbasis nilai terhadap pembentukan budaya kerja produktif di SMA Negeri Riau. Dengan menggunakan pendekatan campuran (mixed method), hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mengedepankan nilai-nilai profesionalisme, akuntabilitas, dan empati mampu mengembangkan budaya kerja yang meningkatkan prestasi guru dan siswa. Kesimpulannya, kepemimpinan berbasis nilai menjadi faktor utama dalam perbaikan budaya kerja.
6. Hasanah & Malik (2021). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali bagaimana kepala sekolah membentuk budaya kerja guru melalui internalisasi nilai dalam komunitas belajar di SMA Negeri 3 Medan. Wawancara mendalam dan dokumentasi menunjukkan bahwa nilai-nilai kerja keras, kolaborasi, dan tanggung jawab dipraktikkan dalam program supervisi dan refleksi guru. Disimpulkan bahwa nilai yang dihidupkan dalam praktik harian lebih efektif dari sekadar slogan.
7. Prasetyo (2020). Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai terhadap budaya kerja dan kinerja guru di SMA Kota Surabaya. Metode kuantitatif korelasional menunjukkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan seperti konsistensi, keterbukaan, dan kejujuran memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya kerja yang suportif dan kinerja tinggi guru. Kesimpulan:

kepemimpinan berbasis nilai adalah kunci dalam peningkatan budaya kerja guru.

8. Wahyuni & Kurniasih (2022). Penelitian ini berfokus pada peran nilai dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam membentuk budaya kerja partisipatif di SMA Negeri Malang. Dengan pendekatan studi fenomenologi, hasil wawancara menunjukkan bahwa nilai-nilai keibuan seperti kepedulian, keteladanan, dan pemberdayaan mampu membentuk budaya kerja yang demokratis dan suportif. Kesimpulannya, nilai-nilai kepribadian pemimpin sangat mempengaruhi budaya kerja.
9. Hidayati (2023). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh nilai religius dalam kepemimpinan kepala sekolah terhadap karakter budaya kerja di sekolah berbasis Islam. Penelitian dilakukan di SMA Islam Terpadu Semarang menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai-nilai religius memperkuat sikap kerja disiplin, amanah, dan kerja ikhlas pada guru. Kesimpulan: budaya kerja berbasis nilai religius meningkatkan kualitas moral kerja guru.
10. Ardiansyah (2024). Studi ini menganalisis hubungan antara kepemimpinan nilai humanistik dan penguatan budaya kerja reflektif di kalangan guru SMA Negeri Aceh. Pendekatan kualitatif menemukan bahwa pemimpin yang menanamkan nilai empati, penghargaan terhadap pendapat, dan pembelajaran terus-menerus mendorong terbentuknya budaya kerja reflektif dan inovatif. Disimpulkan bahwa kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai humanistik sangat efektif dalam pengembangan profesional guru

2.3. Kerangka Konseptual

Penelitian ini menganalisis hubungan antara kepemimpinan berbasis nilai dengan peningkatan budaya kerja guru. Kepemimpinan berbasis nilai dipandang sebagai variabel independen (X), sedangkan budaya kerja guru sebagai variabel dependen (Y). Dalam implementasinya, kepemimpinan berbasis nilai mencakup beberapa indikator seperti integritas, keteladanan, tanggung jawab moral, empati, dan pemberdayaan. Sementara itu, budaya kerja guru ditandai dengan kedisiplinan, kerja sama, loyalitas, inovasi, dan tanggung jawab terhadap tugas. Penelitian ini menguji sejauh mana penerapan nilai-nilai kepemimpinan berdampak positif terhadap penguatan budaya kerja guru di lingkungan sekolah.



Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual Penelitian