

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Budaya Organisasi

1. Pengertian Manajemen Budaya Organisasi

Manajemen secara umum adalah proses menentukan target yang ingin diraih serta menetapkan cara dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dengan seoptimal mungkin. Menurut George R. Terry, manajemen adalah suatu proses yang khas, yang mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Rangkaian fungsi tersebut dikenal dengan istilah “POAC”. Dalam hal ini, Terry menggunakan istilah *actuating* untuk menggambarkan fungsi pelaksanaan, yaitu upaya menggerakkan orang lain agar dapat bekerja secara efektif demi mencapai hasil yang diinginkan.¹⁸ Sementara itu, menurut Henry Fayol, manajemen diartikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya yang tersedia demi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari definisi tersebut, manajemen dipahami sebagai suatu bentuk seni, di mana manajemen dilihat dari orang yang melaksanakannya, dan individu tersebut memiliki kebebasan untuk melakukan tindakan sesuai keinginannya dalam peran manajemen demi mencapai cita-cita dan harapan yang diinginkannya dengan baik.¹⁹

Budaya organisasi menurut Edgar H. Schein (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh organisasi, yang dipelajari ketika organisasi tersebut memecahkan masalah adaptasi eksternal dan

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen*, ed. 2 (Yogyakarta: Bpfe, 2019).

¹⁹ M. Yusuf et al., *Teori Manajemen*, ed. Jenofri Mardian, 1st ed. (Sumatera Barat: Yayasan Pendidikan Cendikia Muslim, 2023). Hal 20-22

integrasi internal, yang telah berjalan cukup baik sehingga dianggap sah atau valid, dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan berbagai permasalahan tersebut.²⁰ Sedangkan budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai sistem pemahaman bersama yang dipegang oleh anggota-anggotanya, yang membedakannya dari organisasi lain. Sistem pemahaman bersama ini terdiri dari berbagai nilai, keyakinan, sikap, dan norma yang dimengerti serta digunakan sebagai pedoman oleh anggota organisasi dalam bertindak. Menurut Arnold (2016), hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki ciri-ciri seperti norma-norma, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, serta cara pada organisasi yang menjadikannya berbeda dibandingkan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi meliputi ekspektasi organisasi, pengalaman, filosofi, serta nilai-nilai yang membimbing perilaku anggota, dan diungkapkan dalam citra diri anggota, cara kerja di dalam, interaksi dengan lingkungan luar, serta harapan untuk masa depan. Budaya didasarkan pada sikap kolektif, kepercayaan, tradisi, serta aturan yang tertulis maupun tidak tertulis yang telah berevolusi sepanjang waktu dan dianggap sah.²¹

Dengan demikian, definisi manajemen budaya organisasi mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan dalam rangka membentuk serta mempertahankan identitas dan citra institusi demi mencapai sumber daya manusia yang berkualitas, saling menghargai norma dan nilai yang membentuk budaya organisasi tersebut.

²⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture And Leadership*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass San Francisco, 2004). Hal 17

²¹ Aditya Wardhana, *Teori Organisasi Di Era Digital*, ed. Mahir Pradana, 1st ed. (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2014). Hal 88

2. Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam pandangan Edgar H. Schein (2004), budaya organisasi terbagi menjadi tiga tingkat: artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar. Memahami ketiga tingkatan ini memungkinkan organisasi untuk membangun budaya yang sehat dan sesuai dengan prinsip hukum dan etika.

1) Artefak

Pada tahap ini, budaya organisasi terwujud dalam bentuk hal-hal yang dapat dilihat, terdengar, dan dirasakan baik oleh anggota organisasi maupun oleh pihak luar. Artefak dalam konteks budaya organisasi dapat berupa produk, layanan, atau tingkah laku anggota di dalam organisasi tersebut, seperti lingkungan fisik organisasi, perilaku anggota, dan cara berpakaian.

2) Nilai-Nilai Yang Dinyatakan

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang berada pada tingkatan kesadaran yang lebih tinggi dan menggambarkan konsensus di antara anggota organisasi mengenai bagaimana seharusnya segala sesuatu berlangsung. Pada tahapan ini, baik organisasi maupun individu di dalamnya memerlukan panduan dari strategi, tujuan, dan filosofi pemimpin untuk berperilaku dan bertindak.

3) Asumsi Dasar

Tingkat tertinggi dari budaya organisasi ditandai oleh penerimaan penuh terhadap nilai-nilai inti oleh seluruh anggota. Budaya tersebut dianggap sebagai kepercayaan yang diterima tanpa dipertanyakan, sehingga tidak pernah ditolak. Budaya organisasi di tingkat ketiga ini menetapkan cara yang tepat untuk melaksanakan tugas dalam sebuah organisasi yang sering kali dilakukan berdasarkan asumsi yang tidak diucapkan.²²

²² Schein, *Organizational Culture And Leadership*. Hal 25

3. Proses Manajemen Budaya Organisasi

Edgar H. Schein (2004) merinci proses manajemen budaya organisasi sebagai berikut:

1) Misi dan strategi

Langkah pertama dalam pembentukan budaya organisasi adalah mencapai kesepakatan bersama mengenai alasan keberadaan organisasi. Organisasi harus merumuskan misi inti, tugas utama, serta fungsi nyata, dan fungsi tersembunyi yang dijalankan. Dari rumusan misi ini kemudian diturunkan strategi yang akan digunakan untuk mencapai misi tersebut.

2) Tujuan yang berasal dari misi

Setelah misi ditetapkan, organisasi perlu menyepakati tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Tujuan merupakan penjabaran nyata dari misi inti dan menjadi target yang harus diraih dalam jangka pendek maupun menengah. Kesepakatan tentang tujuan tidak dapat dicapai tanpa adanya musyawarah bersama dan pemahaman yang sama mengenai operasionalisasi misi. Tujuan yang jelas memungkinkan organisasi untuk mengarahkan seluruh sumber daya yang dimilikinya.

3) Sarana untuk mencapai tujuan

Organisasi harus mencapai kesepakatan mengenai sarana yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sarana ini mencakup berbagai elemen penting, antara lain: struktur organisasi, pembagian kerja, sistem penghargaan, dan sistem otoritas. Kesepakatan tentang sarana tidak hanya menentukan efisiensi pencapaian tujuan, tetapi juga secara langsung memengaruhi pola hubungan internal dan stabilitas organisasi. Sarana yang

disepakati akan membentuk perilaku rutin yang pada akhirnya menjadi manifestasi budaya yang terlihat.

4) Penanaman budaya

Pemimpin menanamkan asumsi, nilai, dan keyakinan ke dalam organisasi melalui dua kelompok cara yang bekerja secara serentak dan saling memperkuat. Ada 2 cara yakni primer dan sekunder. Cara primer merupakan alat utama yang digunakan pemimpin untuk menyampaikan asumsi dan nilai secara konsisten. Ada enam cara primer: apa yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan, reaksi terhadap krisis, alokasi sumber daya, keteladanan, pengajaran, dan pelatihan, alokasi penghargaan, status, rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengeluaran anggota. Sedangkan cara sekunder berfungsi memperkuat pesan budaya yang disampaikan melalui cara primer. Ada enam cara sekunder: desain organisasi, sistem dan prosedur, upacara/ritual, desain ruang fisik, cerita dan mitos, serta pernyataan filosofi formal. Jika konsisten dengan cara primer, cara sekunder akan memperkuat asumsi yang ada, jika tidak konsisten, mekanisme ini dapat menjadi sumber konflik budaya.²³

5) Mengukur hasil

Agar organisasi dapat menilai sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai, diperlukan kesepakatan mengenai kriteria dan metode pengukuran kinerja. Pengukuran dapat dibagi menjadi dua aspek, yaitu: (a) apa yang diukur, dan (b) bagaimana cara mengukurnya. Organisasi yang tidak memiliki kesepakatan tentang pengukuran akan mengalami kesulitan dalam mengetahui apakah mereka berada pada jalur yang benar atau perlu melakukan perbaikan.

²³ Schein. Hal 247

6) Strategi perbaikan

Menekankan bahwa kesepakatan diperlukan dalam proses pengumpulan informasi eksternal, penyampaian informasi tersebut ke bagian yang tepat dalam organisasi, dan pengambilan tindakan perbaikan yang sesuai. Strategi perbaikan yang berhasil akan memperkuat asumsi bersama, sementara ketidakmampuan melakukan koreksi dapat mengancam kelangsungan organisasi.

Sedangkan tahapan dalam pembentukan kultur organisasi menurut Tubagus (2015) adalah sebagai berikut.

- 1) Filosofi pendiri organisasi sebagai sumber utama dari budaya organisasi: Ini berarti bahwa secara tradisional, kultur organisasi diciptakan oleh para pendiri. Mereka membawa visi dan misi mengenai seperti apa seharusnya kultur organisasi tersebut.
- 2) Proses pemilihan untuk menetapkan kriteria yang dianggap paling sesuai untuk bergabung dengan organisasi: Ini adalah kekuatan untuk mempertahankan kultur organisasi. Tujuan utama dari proses pemilihan adalah untuk mendeteksi dan merekrut individu yang memiliki pengetahuan, kecerdasan, dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam organisasi.
- 3) Manajemen puncak: Memiliki peran dalam mengarahkan perilaku dan tindakan anggota organisasi yang dapat mempengaruhi kultur organisasi.
- 4) Proses sosialisasi: Sebuah jenis aktivitas yang efektif untuk mempertahankan kultur organisasi, terutama bagi anggota yang baru bergabung.

- 5) Kultur organisasi: Semua anggota organisasi seharusnya menyadari dan memahami betapa pentingnya kultur organisasi bagi kemajuan organisasi, termasuk bagi pengembangan diri masing-masing individu.²⁴

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Edgar H. Schein (2004) mengemukakan empat karakteristik utama yang membedakan budaya dari konsep-konsep seperti norma atau nilai. Keempat karakteristik tersebut adalah:

1) Stabilitas Struktural (Structural Stability)

Budaya mengandung makna adanya tingkat stabilitas struktural dalam suatu organisasi. Ketika suatu aspek disebut sebagai “budaya”, hal tersebut menunjukkan bahwa aspek itu tidak hanya dimiliki bersama oleh anggota organisasi, tetapi juga bersifat stabil karena menjadi penentu identitas organisasi itu sendiri. Begitu identitas organisasi terbentuk, ia menjadi kekuatan penstabil utama yang tidak mudah dilepaskan. Budaya mampu bertahan bahkan ketika sebagian anggota organisasi pergi. Stabilitas ini sangat dihargai oleh anggota organisasi karena memberikan makna dan prediktabilitas terhadap kehidupan organisasi, sehingga menjadikan budaya sulit untuk diubah.

2) Kedalaman (Depth)

Budaya merupakan lapisan paling dalam dari suatu organisasi, sering kali berada pada ranah yang tidak disadari (unconscious) sehingga kurang tampak dibandingkan elemen-elemen lainnya. Dari perspektif ini, berbagai konsep yang sering dikaitkan dengan budaya seperti norma, nilai, ritual, dan pola perilaku hanyalah kondisi atau gejala dari budaya, bukan esensi budaya itu sendiri.

²⁴ Zulfa Richa Rahmawati, Debby Andrean Ady Mahardika, and Djoko Poernomo, “Implementasi Budaya Organisasi: Problema Dan Solusinya,” *Jurnal Of Business Studies* 04, no. 1 (2021): 103.

Semakin dalam suatu aspek tertanam dalam kesadaran kolektif organisasi, semakin besar pula stabilitas dan ketahanannya terhadap perubahan.

3) Keluasan (Breadth)

Budaya memiliki cakupan yang sangat luas. Setelah budaya terbentuk, ia akan memengaruhi seluruh aspek fungsi organisasi, mulai dari cara organisasi menjalankan tugas utamanya, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, hingga mengelola operasi internalnya. Dengan kata lain, budaya bersifat menyeluruh (pervasive). Meskipun tidak semua organisasi memiliki budaya dalam pengertian ini, ketika seseorang merujuk pada budaya suatu organisasi, ia sebenarnya sedang merujuk pada keseluruhan cara organisasi tersebut menjalankan segala aktivitasnya.

4) Pola atau Integrasi (Patterning or Integration)

Karakteristik keempat yang memperkuat stabilitas budaya adalah adanya pola atau integrasi di antara elemen-elemen budaya. Berbagai unsur seperti ritual, iklim, nilai, dan perilaku tidak berdiri sendiri secara terpisah, melainkan terikat menjadi satu kesatuan yang selaras dalam sebuah sudut pandang yang lebih besar dan berada pada tingkat yang lebih dalam. Integrasi inilah yang menjadi esensi dari apa yang dimaksud dengan “budaya”. Kebutuhan manusia untuk menciptakan keteraturan dan makna dalam lingkungannya mendorong terbentuknya pola yang konsisten dan dapat diprediksi.²⁵

Berdasarkan Robbins dan Judge (2012), terdapat tujuh atribut budaya organisasi yang dapat diidentifikasi sebagai berikut: Inovasi dan Pengambilan Risiko, yang mencerminkan seberapa besar anggota organisasi didorong untuk berinovasi dan memiliki keberanian dalam mengambil risiko.

²⁵ Schein, *Organizational Culture And Leadership*. Hal 14-15

- 1) Fokus Pada Detail, yaitu mengenai sejauh mana anggota diharapkan untuk menunjukkan ketelitian, analisis yang mendalam, serta kepedulian terhadap aspek-aspek kecil.
 - 2) Orientasi Hasil, yang menunjukkan seberapa besar manajemen mengutamakan pencapaian hasil dibandingkan dengan proses yang dilakukan untuk mencapainya.
 - 3) Orientasi Manusia, yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi.
 - 4) Orientasi Tim, yaitu sampai sejauh mana kolaborasi dalam tim lebih diutamakan daripada kerja individu.
 - 5) Tingkat Agresivitas, yang menggambarkan seberapa aktif dan kompetitif anggota organisasi dibandingkan dengan sikap yang lebih tenang.
- Tingkat Stabilitas, yakni sejauh mana organisasi lebih menekankan pada pemeliharaan status daripada pertumbuhan..²⁶

B. Budaya Organisasi Madrasah

1. Pengertian Budaya Organisasi Madrasah

Konsep budaya organisasi dalam lembaga pendidikan diambil dan disesuaikan dari teori-teori budaya organisasi dalam konteks manajemen secara keseluruhan. Berdasarkan pandangan Stephen Stolp dan Stuart C. Smith, budaya madrasah juga mengadopsi konsep lainnya, yakni norma dan nilai yang dipegang oleh anggota sekolah, yang berakar dari sejarah serta dipahami oleh staf dan komunitas sekolah.²⁷

²⁶ Abdulharis Tamalene and Masila Rumadaul, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . Radar Ambon)," *Jurnal Administrasi Terapan* 3, no. 1 (2024): 200.

²⁷ Mualimul Huda, "Aktualisasi Budaya Organisasi Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Penelitian* 15, no. 2 (2021): 327.

Budaya Madrasah adalah komponen dari budaya korporasi. Budaya korporasi adalah budaya yang terbentuk dalam institusi yang memiliki ciri khas tertentu. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki jangkauan yang lebih luas, mencakup keluarga, paguyuban, atau kelompok-kelompok informal yang tidak termasuk dalam kategori korporasi. Budaya Madrasah merupakan hasil dari interaksi antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala Madrasah sebagai pemimpin dan nilai-nilai yang dipegang oleh para guru dan staf di Madrasah tersebut.²⁸

2. Unsur-Unsur Budaya Organisasi Madrasah

Unsur-unsur budaya organisasi Madrasah antara lain sebagai berikut:

- 1) Lingkungan bisnis: Madrasah memiliki area operasional tersendiri dan dalam praktiknya harus memperhatikan aspek teknologi pelanggan, kompetisi, kualitas, pemangku kepentingan, serta elemen lain yang berkontribusi pada kesuksesan.
- 2) Prinsip-prinsip: Nilai merupakan gambaran aspirasi seseorang untuk mencapai sesuatu yang sangat diharapkan, diinginkan, dan diimpikan dalam realisasinya.
- 3) Peran kepemimpinan: Keberadaan Madrasah berkaitan erat dengan filosofi dan maksud dari para pendirinya. Pendiri serta pimpinan Madrasah memainkan peranan penting yang dalam prosesnya membentuk dan menanamkan prinsip-prinsip budaya yang akan menjadi acuan bagi seluruh anggotanya.
- 4) Upacara dan tata cara: Upacara khas yang mencerminkan budaya Madrasah dapat diciptakan untuk membangun disiplin atau sebagai ungkapan syukur

²⁸ Muhammad Ikhwan Arif, Syafri Fadillah Marpaung, and Fatkhur Rohman, "Hubungan Antara Budaya Madrasah Dengan Motivasi Kinerja Guru Di MTs Islamiyah YPI Batang Kuis Kab. Delang Serdang," *Jurnal Malay* 2, no. 1 (2022): 3.

atas pencapaian tertentu serta menumbuhkan rasa bangga di antara para anggotanya.²⁹

Menurut Djemari Mardapi (2003) membagi unsur-unsur budaya organisasi madrasah terdiri atas:

- 1) Budaya sekolah positif: Budaya sekolah yang bersifat positif melibatkan kegiatan yang membantu peningkatan mutu pendidikan, seperti kolaborasi dalam meraih prestasi, penghargaan atas pencapaian, dan komitmen dalam proses belajar.
- 2) Budaya sekolah negatif: Budaya negatif di sekolah adalah karakter yang menghalangi peningkatan kualitas pendidikan. Ini berarti adanya penolakan terhadap perubahan, misalnya, dapat terlihat dari ketakutan siswa untuk berbuat salah, enggan bertanya, dan kurangnya kerja sama dalam menyelesaikan masalah.
- 3) Budaya sekolah netral: Ini adalah budaya yang tidak terfokus pada satu sisi saja namun dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan kualitas pendidikan. Contohnya meliputi pertemuan keluarga sekolah, seragam untuk pengajar, dan seragam untuk siswa, serta yang lainnya.³⁰

3. Indikator Budaya Organisasi Madrasah

Indikator budaya organisasi madrasah terkait dengan berbagai elemen yang mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang terjadi dalam lingkungan sekolah.

Menurut Peterson & Deal, indikator budaya organisasi madrasah antara lain:

²⁹ Arif, Marpaung, and Rohman. Hal 4

³⁰ Eva Maryamah, "Pengembangan Budaya Sekolah," *Jurnal Tarbawi* 2, no. 02 (2022): 90.

1) Disiplin

Budaya sekolah yang menonjolkan disiplin terlihat dari ketaatan siswa terhadap peraturan dan jadwal yang sudah ditetapkan, seperti kehadiran tepat waktu, pemakaian seragam sekolah, dan keterlibatan aktif dalam kegiatan belajar.

2) Keterbukaan dan inklusi

Budaya sekolah yang bersifat inklusif menciptakan suasana yang menerima dan menghargai perbedaan siswa, termasuk variasi dalam budaya, latar belakang, serta kemampuan. Ini mencakup praktik yang mendukung keberagaman, mencegah diskriminasi, serta memastikan semua siswa merasa diterima dan dihormati.

3) Etika dan integritas

Budaya sekolah yang berfokus pada etika dan integritas mengajarkan nilai-nilai moral kepada siswa, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan menghormati hak orang lain. Ini mencakup tindakan seperti tidak mencontek, menolak segala bentuk kecurangan, dan memberikan perlakuan hormat kepada orang lain.

4) Pemberdayaan siswa

Indikator ini mencakup upaya memberikan kesempatan kepada siswa untuk terlibat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada kehidupan sekolah. Ini termasuk partisipasi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, forum diskusi, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan.

5) Budaya pembelajaran

Budaya sekolah yang mendukung pembelajaran aktif, eksplorasi, dan penyelesaian masalah secara kreatif juga merupakan indikator penting. Hal ini mencakup penerapan metode pengajaran yang inovatif, penyediaan umpan balik yang konstruktif, serta lingkungan yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko secara intelektual..³¹

C. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja Guru dan Pegawai

Disiplin kerja dapat dianggap sebagai aset yang sangat berharga, baik bagi institusi maupun karyawan. Menurut Malayu P. Hasibuan (2009), kedisiplinan merupakan kesadaran diri dan kesiapan individu untuk mematuhi semua peraturan serta norma sosial yang ada. Kesadaran adalah sikap yang diambil seseorang secara sukarela dalam mengikuti semua aturan dan memahami tugas serta tanggung jawab mereka. Sementara itu, kesiapan adalah perilaku dan tindakan individu yang sesuai dengan regulasi organisasi, baik yang tertulis maupun tidak. Dengan demikian, seseorang akan rela mematuhi semua peraturan dan menjalankan tanggung jawabnya, baik secara sukarela maupun terpaksa. Kedisiplinan dapat didefinisikan jika pegawai selalu hadir dan selesai bekerja tepat waktu, menyelesaikan semua tugas dengan baik, serta mematuhi setiap aturan dan norma sosial yang berlaku.³²

Sementara itu, menurut pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat dilihat sebagai penerapan manajemen untuk memperkuat pedoman organisasi. Disiplin juga dapat diartikan sebagai upaya manajemen dalam memberikan motivasi untuk menerapkan standar organisasi, yang melibatkan pengembangan sikap dan perilaku

³¹ Jakaria Faisal, "Budaya Sekolah Dan Efektivitasnya Terhadap Karakter Religius Peserta Didik," *Jurnal Pendidikan Karakter* 9, no. 1 (2023): 131.

³² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13th ed. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). Hal 193

pegawai agar mereka termotivasi untuk berkolaborasi dan mencapai hasil yang lebih baik. Di sisi lain, Prajudi Atmosudirjo yang dirujuk oleh I. G. Wursanto menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan pada suatu lembaga atau organisasi terhadap semua ketentuan tanpa melibatkan emosi, melainkan berdasarkan kesadaran bahwa tanpa kepatuhan semacam itu, tujuan organisasi tidak akan tercapai.³³

Menurut Arni dalam Stevani, disiplin kerja guru dan pegawai menjelaskan bahwa hal itu mencakup ketaatan dan kepatuhan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab sesuai peraturan yang berlaku, sebagaimana tertuang dalam kode etik guru dan pegawai di Indonesia.³⁴

2. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Malayu S. P Hasibuan (2017) terdiri dari beberapa elemen, antara lain kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan kerja, kepatuhan terhadap standar kerja, kewaspadaan yang tinggi, serta etika kerja. Berikut penjelasannya:

1) Kehadiran

Kehadiran adalah suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang yang ditandai dengan adanya absensi yang dilakukan secara rutin untuk membuktikan dirinya hadir, dalam hal ini kehadiran karyawan suatu instansi dalam bekerja. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Jadi, kehadiran itu

³³ H Patmarina, N Erisna, and F Fransiska, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Perusahaan Cv. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 3, no. 1 (2012): 22.

³⁴ Umi Bariroh, Abdul Wahid, and Moh Anwar Salafudin, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Pada SDIT Kartika Buana Boja Kendal," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 2 (2025): 328.

bisa dibilang sebagai bukti paling awal apakah seseorang disiplin atau tidak. Kalau seorang karyawan sering terlambat atau tidak masuk tanpa alasan jelas, itu tanda bahwa disiplin kerjanya rendah. Sebaliknya, karyawan yang selalu hadir tepat waktu menunjukkan bahwa dia serius dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tanpa kehadiran yang baik, hal-hal lain seperti kualitas kerja atau kerja sama tim akan sulit tercapai. Makanya, kehadiran menjadi indikator dasar yang paling mudah dilihat oleh atasan.

2) Ketaatan pada peraturan kerja

Ketaatan pada peraturan kerja adalah sikap tunduk terhadap hal-hal yang dianggap mengikat dan memiliki kekuasaan lebih tinggi, seperti kepatuhan terhadap peraturan sekolah, atasan di kantor, atau Tuhan. Karyawan yang patuh pada peraturan kerja tidak akan mengabaikan prosedur yang ada dan selalu mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh institusi. Artinya, karyawan yang taat pada peraturan kerja adalah mereka yang mengikuti semua aturan yang sudah ditetapkan perusahaan, seperti jam masuk, tata cara pelaporan, penggunaan seragam, dan lain-lain. Mereka tidak akan seenaknya sendiri memotong prosedur atau melanggar arahan atasan. Ketaatan ini penting karena kalau setiap orang bebas melanggar aturan, maka pekerjaan akan kacau dan banyak konflik. Karyawan yang disiplin biasanya sadar bahwa aturan dibuat untuk kebaikan bersama, bukan untuk mempersulit.

3) Ketaatan Pada Standar Kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya. Selain itu pegawai dapat melakukan kerjasama tim dengan pegawai lainnya. Berbeda dengan peraturan yang sifatnya prosedural, standar kerja lebih ke target dan mutu hasil pekerjaan. Misalnya,

standar kerja bisa berupa berapa banyak barang yang harus selesai dalam sehari, atau seberapa rapi laporan yang harus dibuat. Karyawan yang taat pada standar kerja akan bertanggung jawab menyelesaikan tugas sesuai target, tidak asal-asalan. Mereka juga bisa bekerja sama dengan rekan tim untuk mencapai hasil terbaik. Jadi, indikator ini mengukur seberapa serius karyawan dalam memenuhi target dan menjaga kualitas pekerjaannya.

4) Tingkat Kewaspadaan Tinggi

Kewaspadaan adalah kondisi kesiapan untuk mengidentifikasi dan merespons situasi yang tidak terduga. Pegawai yang punya kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, teliti, dan penuh perhitungan dalam pekerjaannya serta selalu berusaha menggunakan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Sederhananya, karyawan yang waspada adalah mereka yang tidak ceroboh. Mereka selalu perhatikan detail, tidak terburu-buru, dan siap menghadapi hal-hal yang tiba-tiba terjadi. Contohnya, seorang operator mesin yang waspada akan segera sadar kalau mesin berbunyi aneh, lalu melapor sebelum rusak parah. Kewaspadaan juga berarti menggunakan barang dan waktu sehemat mungkin, tidak boros. Jadi, indikator ini mengukur kehati-hatian dan kesiapan karyawan dalam bekerja, terutama di pekerjaan yang butuh ketelitian tinggi.

5) Bekerja Etis

Bekerja etis atau etika kerja adalah seperangkat aturan normatif yang mencakup nilai dan prinsip moral yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka di instansi. Beberapa pegawai mungkin terlibat dalam tindakan tidak sopan atau perilaku yang tidak pantas, yang termasuk dalam kategori tindakan indisipliner. Oleh karena itu, etika kerja merupakan

salah satu wujud disiplin kerja pegawai. Bekerja etis artinya karyawan bertindak jujur, sopan, dan tidak merugikan orang lain. Misalnya, tidak berbohong soal pekerjaan, tidak mengambil barang kantor untuk pribadi, tidak bergosip buruk tentang rekan kerja, dan selalu menghormati atasan maupun bawahan. Etika kerja ini kadang tidak tertulis dalam peraturan, tapi tetap penting karena mempengaruhi suasana kantor. Karyawan yang tidak etis meskipun rajin hadir dan mematuhi peraturan, tetap bisa dianggap indisipliner karena merusak lingkungan kerja. Jadi, bekerja etis adalah bagian dari disiplin yang menjaga nama baik diri sendiri dan institusi.³⁵

3. Budaya Organisasi Madrasah Dalam Menumbuhkan Sikap Disiplin Kerja Guru dan Pegawai

Budaya dalam suatu organisasi terbentuk oleh kontribusi anggotanya dengan merujuk pada etika dan nilai-nilai yang berkembang, serta pemberian wewenang kepada anggota dan pemimpin, yang juga dipengaruhi oleh struktur yang ada. Dalam menciptakan sikap disiplin kerja di kalangan guru dan staf, budaya organisasi terbentuk melalui sejumlah elemen berikut:

- 1) Lingkungan usaha, di mana kondisi operasional akan menentukan tindakan yang perlu diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan keberhasilan.
- 2) Nilai-nilai, yang merupakan fundamen dan keyakinan yang dimiliki oleh organisasi.
- 3) Teladan, individu yang dijadikan panutan oleh karyawan lain karena prestasi yang dicapainya.
- 4) Upacara, kegiatan rutin yang diadakan oleh organisasi untuk memberi penghargaan kepada karyawannya.

³⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017). Hal 194

- 5) Jaringan, komunikasi informal di dalam perusahaan yang berfungsi sebagai saluran untuk menyebarkan nilai-nilai dari budaya organisasi.³⁶

³⁶ Sri Wahyuningsih and Nurul Hidayati Murtafiah, "Urgensi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Di Madrasah," *Jurnal Muhtadiin* 8, no. 2 (2022): 163.