

KERAGAMAN BUDAYA DAN TEORI BUDAYA ORGANISASI

Sugeng Riyadi¹, Ahmad Sofwan Firdaus², Sukatin³, Zulqarnain⁴

Universitas Islam Batanghari, Jambi, Indonesia^{1,2,3,4}

Email: sugengriyadi9040@gmail.com¹, ahmadsofwanfirdaus@gmail.com²,
shukatin@gmail.com³ zulqarnain.fsy@uinjambi.ac.id⁴

Keywords

Cultural Diversity, Organizational Culture, Organizational Theory, Inclusivity, Multicultural Leadership

Keragaman Budaya, Budaya Organisasi, Teori Organisasi, Inklusivitas, Kepemimpinan Multikultural

Abstrak

Cultural diversity is an inevitable reality in modern organizational environments, especially in the era of globalization that increasingly brings together individuals from diverse backgrounds. This article examines the relationship between cultural diversity and organizational culture theory, focusing on how differences in values, norms, and practices influence internal organizational dynamics. Through a theoretical approach and literature review, it is explained that understanding cultural diversity can enhance communication effectiveness, create an inclusive work climate, and foster innovation. Organizational culture theories such as Schein's model, Hofstede's dimensions, and Trompenaars' framework are used as the foundation to analyze how organizations shape, maintain, and manage culture within diverse settings. The study's findings indicate that the success of an organization in managing cultural diversity is strongly influenced by the adaptability of its organizational structure and leadership that is sensitive to cultural differences.

Keragaman budaya merupakan realitas yang tak terelakkan dalam lingkungan organisasi modern, terutama di era globalisasi yang semakin mempertemukan individu dari latar belakang yang berbeda. Artikel ini mengkaji hubungan antara keragaman budaya dan teori budaya organisasi, dengan fokus pada bagaimana perbedaan nilai, norma, serta kebiasaan memengaruhi dinamika internal organisasi. Melalui pendekatan teoritis dan studi literatur, dijelaskan bahwa pemahaman terhadap keragaman budaya dapat meningkatkan efektivitas komunikasi, membentuk iklim kerja yang inklusif, serta mendorong inovasi. Teori budaya organisasi seperti model Schein, Hofstede, dan Trompenaars dijadikan landasan untuk menganalisis bagaimana organisasi membentuk, mempertahankan, dan mengelola budaya dalam konteks keberagaman. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengelola keragaman budaya sangat dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi struktur organisasi serta kepemimpinan yang sensitif terhadap perbedaan budaya.

1. PENDAHULUAN

Keragaman budaya merupakan keniscayaan dalam kehidupan sosial, termasuk dalam konteks organisasi pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam, baik formal maupun nonformal, kerap menjadi ruang perjumpaan antarindividu yang berasal dari latar belakang budaya, suku, bahasa, dan kebiasaan yang beragam. Dalam era

globalisasi dan keterbukaan informasi saat ini, tantangan terhadap nilai-nilai homogenitas semakin kompleks. Lembaga pendidikan tidak hanya dihadapkan pada tuntutan profesionalisme, tetapi juga pada kemampuan mengelola pluralitas budaya yang tumbuh dan berkembang di lingkungan internal organisasi. Sayangnya, banyak institusi pendidikan Islam yang belum secara sistematis mengintegrasikan manajemen keragaman budaya ke dalam struktur dan strategi organisasinya. Hal ini seringkali memunculkan konflik internal, resistensi terhadap perubahan, kesenjangan komunikasi, serta rendahnya kohesi sosial antar warga lembaga pendidikan.

Budaya organisasi, yang merupakan sistem nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang dikembangkan dan diterapkan secara kolektif dalam suatu lembaga, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pola kepemimpinan, relasi kerja, serta arah strategis kelembagaan. Dalam konteks pendidikan Islam, pengelolaan budaya organisasi yang inklusif dan adaptif bukan hanya sekadar kebutuhan manajerial, melainkan keharusan normatif agar nilai-nilai Islam dapat dijalankan secara substansial. Ketika aspek budaya tidak dikelola dengan baik, maka potensi perbedaan justru berubah menjadi sumber konflik yang merusak etos kerja dan semangat kolektif lembaga.

Masalah utama yang muncul adalah belum optimalnya pemanfaatan teori-teori budaya organisasi dalam merumuskan strategi manajemen pendidikan Islam yang mampu merangkul keragaman budaya. Banyak manajer pendidikan hanya berfokus pada aspek administratif dan mengabaikan dinamika kultural yang berlangsung di antara warga sekolah atau madrasah. Akibatnya, proses pendidikan berjalan secara mekanis dan formalistik, tanpa adanya sinergi nilai dan partisipasi yang mendalam dari seluruh elemen organisasi. Oleh karena itu, kajian mendalam terhadap teori budaya organisasi serta implementasinya dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam menjadi sangat penting untuk menjawab tantangan-tantangan tersebut secara ilmiah dan aplikatif.

Manajemen Pendidikan Islam sebagai disiplin ilmu tidak hanya berkutat pada aspek administratif semata, tetapi juga bertugas untuk menjawab tantangan-tantangan kultural yang muncul dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam konteks keragaman budaya, Manajemen Pendidikan Islam dituntut untuk mampu merumuskan strategi kepemimpinan, kebijakan institusional, serta pola komunikasi yang mampu menjembatani perbedaan dan membentuk satu kesatuan visi yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Pendekatan ilmiah dan kontekstual menjadi penting dalam hal ini, karena

setiap lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik sosial-budaya yang berbeda-beda, tergantung pada latar lokalitas dan komunitasnya. Dengan demikian, manajer atau pemimpin pendidikan Islam tidak bisa menerapkan model manajemen yang seragam tanpa mempertimbangkan realitas sosial dan budaya di lapangan.

Ketika budaya organisasi berhasil diintegrasikan dengan nilai-nilai keislaman dan kearifan lokal, lembaga pendidikan tidak hanya mampu bertahan menghadapi tantangan internal dan eksternal, tetapi juga memiliki kapasitas adaptif yang tinggi untuk terus berkembang. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh seberapa efektif budaya organisasinya dikelola sebagai kekuatan kolektif. Budaya organisasi yang harmonis akan melahirkan suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan penuh semangat kebersamaan. Sebaliknya, ketidaksensitifan terhadap pluralitas budaya dapat menimbulkan polarisasi internal, melemahkan identitas lembaga, serta menurunkan performa sumber daya manusia.

Oleh karena itu, integrasi antara prinsip-prinsip Islam yang bersifat universal seperti keadilan, musyawarah, ukhuwah, dan tawazun dengan kearifan budaya lokal menjadi fondasi penting dalam mengembangkan budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Peran Manajemen Pendidikan Islam adalah memastikan bahwa proses integrasi tersebut tidak bersifat simbolik atau seremonial semata, melainkan menjadi roh yang menjiwai setiap kebijakan, program, dan interaksi di lingkungan lembaga pendidikan.

2. METODE

Penulisan ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (*library research*) sebagai metode utama dalam penyusunan artikel. Kajian pustaka dilakukan dengan menelusuri, mengidentifikasi, dan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan, seperti buku, artikel jurnal ilmiah, prosiding seminar, dan publikasi akademik lainnya yang berkaitan dengan tema keragaman budaya dan teori budaya organisasi.

Sumber-sumber tersebut dikaji secara kritis untuk mengembangkan pemahaman teoritis mengenai bagaimana budaya organisasi terbentuk, dikelola, dan dipengaruhi oleh keragaman budaya dalam konteks organisasi modern. Analisis dilakukan dengan pendekatan deskriptif-kualitatif, yaitu dengan menggambarkan konsep, teori, dan temuan dari berbagai penulis, lalu mensintesiskannya untuk membentuk kerangka pemikiran yang utuh.

Fokus analisis diarahkan pada teori-teori budaya organisasi yang dikembangkan oleh Edgar Schein, Geert Hofstede, dan Fons Trompenaars sebagai basis utama dalam membahas dinamika organisasi dalam menghadapi keberagaman budaya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Bentuk dan Pengaruh Keragaman Budaya Dalam Organisasi Pendidikan Islam

Keragaman budaya dalam organisasi pendidikan Islam tidak dapat dihindari mengingat lembaga-lembaga tersebut beroperasi dalam lingkungan sosial yang multietnis dan multikultural. Keragaman ini tidak hanya hadir dalam perbedaan lahiriah atau atribut personal semata, melainkan juga menyentuh dimensi-dimensi yang lebih dalam dan kompleks dalam tatanan organisasi. Secara personal, keragaman budaya terlihat dari latar belakang individu yang berbeda-beda, seperti asal daerah, bahasa ibu, sistem nilai keluarga, preferensi komunikasi, serta pemahaman dan praktik keagamaan yang beragam. Hal ini menjadikan setiap individu membawa identitas budaya yang unik ke dalam interaksi sosial di lingkungan sekolah atau madrasah.

Pada level struktural, keragaman terwujud dalam bentuk kebijakan, prosedur, serta model kepemimpinan yang berlaku di masing-masing lembaga. Misalnya, beberapa lembaga pendidikan Islam mungkin menerapkan pendekatan kepemimpinan yang bersifat kolegial dan partisipatif, sementara yang lain lebih menonjolkan pola sentralistik yang mengandalkan figur otoritatif. Demikian pula dalam sistem komunikasi organisasi keragaman muncul dari perbedaan cara menyampaikan aspirasi, bernegosiasi, hingga menyelesaikan konflik. Struktur organisasi yang tidak sensitif terhadap latar budaya warga lembaga dapat menciptakan kesenjangan partisipasi dan munculnya rasa eksklusivitas di antara kelompok tertentu.

Sementara itu, pada aspek simbolik, budaya organisasi mencerminkan keragaman dalam bentuk simbol-simbol keagamaan, bahasa yang digunakan dalam komunikasi resmi dan informal, aturan berpakaian, serta ekspresi nilai-nilai moral di lingkungan sekolah. Dalam konteks madrasah, misalnya, ritual harian seperti doa bersama, cara menyambut tamu, hingga metode pelaksanaan kegiatan keagamaan seperti tahlil atau maulid, sering kali dipengaruhi oleh budaya lokal masyarakat sekitarnya. Aspek simbolik ini penting karena memiliki fungsi representatif terhadap identitas organisasi, sekaligus menjadi sarana pembentukan dan pemeliharaan kohesi sosial di dalamnya.

Penting untuk dicatat bahwa ketiga aspek tersebut personal, struktural, dan simbolik tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan membentuk

konfigurasi budaya organisasi yang khas. Apabila keragaman ini tidak dikelola secara bijak, maka potensi terjadinya konflik, segregasi budaya, atau eksklusivitas kelompok sangat besar. Sebaliknya, ketika pengelolaan keragaman dilakukan dengan pendekatan yang terbuka, inklusif, dan sejalan dengan nilai-nilai Islam, maka organisasi pendidikan Islam justru dapat menjadi contoh praksis dari harmonisasi budaya dalam bingkai keberagaman yang produktif.

Dalam lembaga pendidikan Islam, perbedaan tersebut sering kali menjadi potensi sekaligus tantangan. Jika dikelola secara positif, keragaman budaya dapat memperkaya dinamika organisasi, memperluas perspektif dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan toleransi serta empati antaranggota lembaga. Keberagaman juga mendorong inovasi dan kreativitas karena adanya pertukaran gagasan dari berbagai latar belakang. Namun, jika tidak dikelola secara tepat, keragaman dapat menjadi sumber konflik, diskriminasi, dan ketimpangan relasi sosial yang mengganggu harmoni organisasi.

Pengaruh keragaman budaya terhadap pembentukan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipandang sebelah mata. Budaya organisasi yang mencakup sistem nilai, norma, kebiasaan, simbol, dan cara berpikir kolektif tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari proses sosial yang panjang. Proses ini dibentuk melalui interaksi antarindividu dan antar kelompok yang membawa latar belakang budaya, sosial, dan ideologis yang beragam ke dalam suatu ruang bersama. Dalam konteks ini, keragaman budaya menjadi elemen dinamis yang secara aktif berkontribusi terhadap konstruksi identitas organisasi, pola kerja, serta arah strategis lembaga pendidikan.

Teori budaya organisasi menjelaskan bahwa budaya tidak bersifat statis atau turun-temurun begitu saja, tetapi terbentuk dari proses negosiasi sosial di antara anggota organisasi. Artinya, nilai dan norma yang dominan dalam suatu lembaga adalah hasil dari konsensus sosial yang bisa berubah seiring dengan dinamika keragaman yang ada. Oleh sebab itu, dalam lingkungan yang multikultural seperti lembaga pendidikan Islam, kehadiran berbagai latar belakang budaya dapat menjadi aset strategis bila dikelola dengan pendekatan yang inklusif dan transformatif. Keragaman tersebut berperan dalam memperkaya etos kerja organisasi melalui pertukaran perspektif, pembelajaran sosial, serta penguatan solidaritas berbasis nilai universal Islam.

Dalam kerangka nilai-nilai Islam, keragaman budaya tidak boleh diposisikan sebagai hambatan, tetapi sebagai peluang untuk menumbuhkan rasa saling menghormati, belajar, dan memperkuat ukhuwah. Al-Qur'an sendiri menegaskan hal ini secara eksplisit dalam Surah Al-Hujurat ayat 13:

اللَّهُ إِنَّ أَنْفُسَكُمْ لِلَّهِ عِنْدَ أَكْرَمِكُمْ إِنَّ لَتَعَارَفُوا وَقَبَائِلَ شُعُوبًا وَجَعَلْنَاكُمْ وَأَنْثَى ذَكَرٍ مِنْ خَلَقْنَاكُمْ إِنَّا النَّاسُ يَا أَيُّهَا
خَيْرٌ عَلِيمٌ ﴿١٣﴾

Artinya : "Wahai manusia! Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan, lalu Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal..." (QS. Al-Hujurat: 13).

Ayat ini tidak hanya menjadi dasar teologis penting dalam membingkai keragaman, tetapi juga menjadi landasan etik dalam manajemen organisasi pendidikan Islam. Bahwa keberagaman adalah bentuk rahmat, bukan ancaman; kekayaan, bukan penghalang; peluang, bukan hambatan. Dengan demikian, pendidikan Islam harus hadir sebagai motor penggerak integrasi sosial, tempat di mana perbedaan latar belakang dipersatukan dalam satu misi keilmuan dan keumatan. Pengaruh keragaman budaya, jika dikelola dalam semangat Islam rahmatan lil 'alamin, akan memperkuat daya tahan organisasi, meningkatkan partisipasi aktif warga lembaga, serta menumbuhkan iklim kolaboratif yang mendukung kemajuan lembaga secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, organisasi pendidikan Islam harus membangun budaya inklusif yakni budaya yang menghargai dan mengakomodasi keberagaman tanpa mengorbankan prinsip-prinsip Islam. Manajemen budaya yang efektif melibatkan dialog antarbudaya, pembentukan visi bersama, serta kepemimpinan transformatif yang mampu memfasilitasi integrasi nilai-nilai Islam dengan keberagaman lokal. Dalam praktiknya, pendekatan ini menuntut pemimpin lembaga untuk memiliki kepekaan budaya (cultural sensitivity), kecerdasan emosional, serta kemampuan komunikasi lintas budaya.

Dengan demikian, bentuk dan pengaruh keragaman budaya dalam organisasi pendidikan Islam tidak hanya dapat dipahami sebagai tantangan administratif, tetapi juga sebagai fenomena sosiologis dan teologis yang menuntut perhatian serius dari manajemen pendidikan. Lembaga pendidikan Islam perlu merumuskan strategi manajemen budaya yang berbasis pada nilai-nilai tauhid, keadilan, dan musyawarah agar mampu menciptakan lingkungan yang harmonis, produktif, dan berkeadaban.

B. Teori-Teori Budaya Organisasi Dapat Digunakan Untuk Memahami Dan Mengelola Dinamika Budaya Dalam Lembaga Pendidikan Islam

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, budaya organisasi bukan sekadar kumpulan tradisi atau kebiasaan kerja, tetapi merupakan sistem nilai yang secara mendalam memengaruhi perilaku, pengambilan keputusan, serta arah strategis lembaga. Untuk memahami dan mengelola dinamika budaya tersebut secara efektif, pendekatan teoretis terhadap budaya organisasi sangat diperlukan. Sejumlah teori budaya organisasi modern dapat digunakan sebagai kerangka analisis untuk menafsirkan realitas sosial di dalam lembaga pendidikan Islam yang sering kali diwarnai oleh pluralitas budaya, ideologi, dan kepentingan.

Salah satu teori yang paling relevan untuk memahami dinamika budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam adalah *Competing Values Framework (CVF)* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Teori ini memetakan budaya organisasi ke dalam empat kategori utama, yakni clan, adhocracy, market, dan hierarchy, yang masing-masing mencerminkan orientasi nilai dan gaya manajerial yang berbeda (Cameron & Quinn, 2020). Setiap kategori menggambarkan cara organisasi menanggapi lingkungan internal dan eksternal serta bagaimana mereka menyeimbangkan stabilitas dan fleksibilitas.

Dalam konteks pendidikan Islam, tipe budaya clan menjadi sangat relevan karena menekankan nilai-nilai seperti keterlibatan emosional, hubungan yang erat antaranggota, kerja tim, serta komitmen terhadap nilai bersama. Budaya ini mengedepankan kepemimpinan yang bersifat mentoring dan partisipatif sejalan dengan prinsip musyawarah, ukhuwah islamiyah, dan ta'awun yang menjadi fondasi sosial dalam Islam. Di madrasah atau pesantren, hubungan antara guru (ustadz/ustadzah) dan murid bukan hanya bersifat formal tetapi juga emosional dan spiritual. Hal ini memperkuat esensi budaya clan, di mana pemimpin lebih dihargai karena kebijaksanaan dan keteladanan, bukan karena otoritas struktural semata.

Di sisi lain, unsur hierarchy dalam CVF juga memainkan peran penting dalam organisasi pendidikan Islam. Hierarki mencerminkan stabilitas, kepatuhan terhadap prosedur, kontrol internal, serta kejelasan struktur dan wewenang. Dalam lembaga-lembaga Islam yang berlandaskan syariat, sistem hierarkis ini tercermin dalam struktur kepemimpinan yang kuat, aturan disiplin yang ketat, serta tata kelola administrasi yang terorganisir. Prinsip *amar ma'ruf nahi munkar*, misalnya, sering kali diimplementasikan

melalui mekanisme formal dalam lembaga untuk menjaga integritas moral dan disiplin institusional.

Menariknya, kedua tipologi budaya ini clan dan hierarchy sering kali hidup berdampingan dalam lembaga pendidikan Islam, dan bukan merupakan sesuatu yang saling bertentangan. Justru kombinasi keduanya dapat menciptakan keseimbangan antara pendekatan humanis dan profesional dalam pengelolaan pendidikan. Budaya clan mendorong rasa kepemilikan dan solidaritas di antara warga sekolah, sedangkan budaya hierarchy memberikan kerangka kontrol dan arah strategis yang jelas. Keseimbangan inilah yang diperlukan agar lembaga pendidikan Islam tetap mampu beradaptasi dengan perubahan zaman tanpa kehilangan jati dirinya sebagai lembaga yang berbasis nilai dan etika keislaman.

Lebih lanjut, penerapan CVF dalam pendidikan Islam memberikan ruang bagi evaluasi budaya organisasi secara berkala, memungkinkan pimpinan untuk mengidentifikasi pola-pola dominan yang mendukung atau menghambat tujuan pendidikan. Ketika ditemukan dominasi nilai yang terlalu hirarkis hingga menutup partisipasi, atau sebaliknya terlalu longgar hingga mengancam stabilitas, maka perubahan budaya dapat dirancang secara strategis dan bertahap. Dengan demikian, CVF bukan hanya alat deskriptif, tetapi juga instrumen manajerial yang sangat aplikatif dalam mengelola dinamika lembaga pendidikan Islam secara profesional dan berlandaskan nilai.

Selain *Competing Values Framework*, teori Edgar Schein tentang tiga level budaya organisasi juga memberikan landasan teoretis yang kuat dalam memahami lapisan-lapisan tersembunyi yang membentuk budaya lembaga, termasuk dalam konteks pendidikan Islam. Schein membedakan budaya organisasi ke dalam tiga level, yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak merupakan manifestasi luar budaya yang dapat diamati secara kasat mata, seperti arsitektur bangunan, bahasa, pakaian, serta tata tertib dan ritual lembaga. Nilai-nilai yang dianut merujuk pada norma, prinsip moral, serta pandangan kolektif yang dijadikan pedoman perilaku oleh anggota organisasi. Sedangkan asumsi dasar adalah keyakinan yang telah mendarah daging dan tidak lagi dipertanyakan, menjadi semacam "roh budaya" yang tak terlihat namun mengarahkan semua perilaku dalam organisasi.

Dalam lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dan pesantren, pendekatan Schein dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana unsur budaya Islam

menginternalisasi ke dalam sistem kelembagaan. Misalnya, bentuk pakaian santri yang sopan dan seragam tidak hanya artefak simbolik, tetapi juga mencerminkan nilai kesederhanaan, ketertiban, dan adab dalam Islam. Nilai-nilai ini lahir dari asumsi dasar teologis bahwa ilmu adalah cahaya dan hanya akan diterima oleh hati yang bersih dan penuh hormat kepada guru (*adab qablal 'ilm*). Dengan memahami hubungan ini, pimpinan lembaga pendidikan Islam dapat memastikan bahwa reformasi budaya tidak hanya bersifat kosmetik, tetapi menyentuh sampai ke akar keyakinan dan nilai yang menghidupi lembaga.

Lebih jauh, teori *Organizational Culture Inventory* (OCI) yang dikembangkan oleh Cooke dan Lafferty memberikan instrumen kuantitatif untuk mengukur dan memetakan budaya organisasi berdasarkan pola perilaku dominan yang muncul di lingkungan kerja. OCI membagi budaya organisasi menjadi tiga jenis utama: konstruktif, pasif/defensif, dan agresif/defensif. Budaya konstruktif ditandai dengan perilaku kolaboratif, pembelajaran berkelanjutan, dan tanggung jawab pribadi—semua ini sangat sejalan dengan misi pendidikan Islam yang menekankan pengembangan karakter dan kesalehan sosial. Sebaliknya, budaya pasif/defensif yang ditandai oleh kepatuhan berlebihan, ketergantungan, dan penghindaran risiko, atau budaya agresif/defensif yang diwarnai oleh persaingan tidak sehat dan dominasi kekuasaan, justru bisa menjadi penghambat kemajuan lembaga.

Dalam praktiknya, OCI bisa digunakan oleh pimpinan madrasah untuk melakukan audit budaya secara berkala guna mengetahui apakah sistem nilai yang berlaku mendukung visi lembaga atau justru menghambatnya. Misalnya, ketika budaya birokrasi yang kaku membuat guru enggan berinovasi, maka pimpinan dapat merancang intervensi manajerial yang mendorong budaya kolaboratif, seperti pelatihan berbasis komunitas belajar, forum evaluasi terbuka, atau pembiasaan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, baik teori Schein maupun OCI memberikan pendekatan yang saling melengkapi yang satu menggali dimensi terdalam dari budaya, dan yang lainnya mengukur realitas perilaku yang tampak dalam organisasi.

Dengan menggunakan teori-teori di atas, para pengelola pendidikan Islam dapat mengidentifikasi tipe budaya yang dominan, menemukan ketimpangan antara nilai formal dan praktik lapangan, serta merancang intervensi yang sesuai. Teori-teori ini juga membantu dalam membangun sinergi antara nilai-nilai Islam dengan prinsip-

prinsip manajemen modern, sehingga lembaga mampu mengelola keragaman secara adaptif dan berkeadaban. Integrasi teori budaya organisasi ke dalam praktik manajemen pendidikan Islam memberikan pendekatan ilmiah sekaligus kontekstual dalam mewujudkan lembaga yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada nilai.

C. Implikasi Pengelolaan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Manajerial Dalam Konteks Manajemen Pendidikan Islam

Pengelolaan budaya organisasi yang efektif memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan efektivitas manajerial, terutama dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Budaya organisasi yang sehat dan inklusif tidak hanya berfungsi sebagai pemandu perilaku anggota lembaga, tetapi juga sebagai fondasi dalam pengambilan keputusan, pembentukan kebijakan, dan pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks pendidikan Islam, pengelolaan budaya ini lebih kompleks karena harus mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan dinamika sosial dan organisasi yang ada.

Secara umum, budaya organisasi yang dikelola dengan baik akan memengaruhi efektivitas manajerial dalam berbagai aspek, antara lain pengambilan keputusan, kinerja tim, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut teori Edgar Schein, budaya organisasi terbentuk dari tiga level utama: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Dalam konteks pendidikan Islam, pengelolaan budaya yang melibatkan tiga level ini akan memperkuat kohesi internal lembaga, memfasilitasi kolaborasi antara guru, siswa, dan pimpinan, serta menciptakan atmosfer yang mendukung pembelajaran yang efektif.

D. Artefak: Ekspresi Budaya yang Tampak

Artefak adalah aspek budaya yang paling terlihat dan dapat diamati secara langsung, seperti simbol, bahasa, pakaian, dan struktur fisik organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, artefak ini mencakup elemen-elemen yang terlihat jelas di lingkungan lembaga, seperti pakaian seragam santri, tata tertib yang berlaku, dan simbol-simbol agama yang digunakan dalam kegiatan sehari-hari. Sebagai contoh, di pesantren, pakaian santri yang sederhana dan sopan tidak hanya merupakan aturan formal, tetapi juga merupakan cerminan dari nilai kesederhanaan dan ketakwaan yang ditekankan dalam ajaran Islam.

Artefak lainnya adalah struktur bangunan dan ruang kelas, yang sering kali didesain untuk memfasilitasi lingkungan yang penuh kedamaian dan khusyuk untuk

belajar. Ruang kelas yang terstruktur dengan baik dapat menciptakan suasana yang lebih mendukung pembelajaran, meningkatkan konsentrasi siswa, dan memberikan kesan yang kuat tentang kedisiplinan dan ketaatan pada norma-norma Islam. Semua elemen ini berfungsi tidak hanya sebagai ekspresi budaya yang terlihat, tetapi juga sebagai instrumen yang membantu membangun kepercayaan diri dan keterikatan emosional siswa dan guru terhadap lembaga pendidikan.

E. Nilai-Nilai yang Dianut: Landasan Moral dan Pedagogis

Nilai-nilai yang dianut dalam organisasi pendidikan Islam merupakan norma-norma kolektif yang dipegang bersama oleh seluruh anggota lembaga. Nilai-nilai ini lebih dari sekadar aturan atau pedoman yang harus diikuti, tetapi juga mencerminkan keyakinan bersama tentang apa yang dianggap benar dan baik dalam konteks pendidikan Islam.

Dalam pengelolaan pendidikan Islam, nilai-nilai seperti akhlaq, kesederhanaan, kejujuran, kerja keras, dan penghormatan terhadap ilmu dan guru adalah prinsip-prinsip dasar yang harus dijadikan landasan dalam setiap kegiatan organisasi. Misalnya, dalam kegiatan belajar-mengajar, nilai ukhuwah (persaudaraan) dan ta'awun (kerjasama) harus diinternalisasikan dalam interaksi antara guru dan siswa. Hal ini dapat tercermin dalam cara guru membimbing dan mendidik siswa secara penuh kasih sayang dan rasa tanggung jawab, sebagaimana ajaran Islam yang menekankan pada keutamaan budi pekerti dalam pembelajaran.

Ketika nilai-nilai ini diterapkan dalam manajemen pendidikan, mereka menciptakan sebuah kultur pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter. Ini berimplikasi pada pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, di mana pengajaran tidak hanya melibatkan transfer pengetahuan, tetapi juga pendampingan karakter dan pembentukan integritas moral siswa.

F. Asumsi Dasar: Keyakinan Tak Terucapkan yang Menjadi Fondasi

Asumsi dasar adalah keyakinan yang lebih mendalam dan tak tampak, yang menjadi dasar dari segala perilaku dalam organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, asumsi dasar ini berakar pada keyakinan teologis dan filosofis yang diajarkan dalam agama Islam. Asumsi dasar ini sering kali tidak dibicarakan secara eksplisit, tetapi menjadi pedoman dalam kehidupan sehari-hari anggota lembaga.

Misalnya, dalam konteks manajemen pendidikan Islam, ada asumsi dasar bahwa ilmu merupakan sesuatu yang sangat mulia dan harus disampaikan dengan cara yang benar dan penuh penghormatan, sesuai dengan ajaran Nabi Muhammad SAW yang mengatakan, “Sesungguhnya, ilmu adalah cahaya yang diberikan oleh Allah kepada siapa yang dikehendaki-Nya.” Asumsi ini menciptakan budaya di mana guru dan pengelola pendidikan dipandang sebagai pembawa cahaya ilmu yang harus dihormati dan diikuti dengan keteladanan.

Pada tingkat ini, manajer pendidikan Islam perlu menginternalisasi nilai-nilai spiritual ini dalam pengelolaan lembaga. Keberhasilan pengelolaan budaya organisasi sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan lembaga dapat mengartikulasikan dan mengimplementasikan nilai-nilai dasar ini dalam kebijakan, keputusan, dan strategi yang diambil. Ini mengarah pada sebuah manajemen pendidikan yang bukan hanya mengejar tujuan pendidikan duniawi, tetapi juga membina karakter akhlak mulia yang sejalan dengan tujuan akhirat.

Keterkaitan Antara Tiga Level Budaya dan Pengelolaan Manajerial Pengelolaan budaya organisasi yang melibatkan ketiga level artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar berfungsi untuk menciptakan kohesi internal yang kuat antara berbagai elemen lembaga pendidikan Islam. Dengan memahami dan mengelola ketiga level ini, pimpinan pendidikan Islam dapat mengembangkan kebijakan yang lebih inklusif, transparan, dan partisipatif, sehingga menciptakan atmosfer yang mendukung pembelajaran efektif.

Di sisi lain, dengan mengelola budaya organisasi yang secara konsisten berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam, pimpinan lembaga pendidikan Islam dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan manajerial yang diambil tidak hanya berbasis pada kepentingan praktis, tetapi juga pada keterikatan emosional dan spiritual terhadap nilai-nilai Islam. Ini akan membawa dampak positif bagi kinerja tim, motivasi guru, serta keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran yang lebih bermakna dan berbobot.

Implikasi lebih lanjut dari pengelolaan budaya yang baik adalah terciptanya komunikasi yang efektif dalam lembaga pendidikan Islam. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan berbasis nilai bersama, yang merupakan ciri khas budaya konstruktif dalam OCI (Cooke & Lafferty, 2018), akan memperlancar aliran informasi antaranggota organisasi. Dalam pengelolaan pendidikan Islam, hal ini akan mempermudah koordinasi

antar elemen lembaga, baik dalam hal administratif maupun dalam penyampaian materi pendidikan. Selain itu, komunikasi yang efektif juga berperan dalam memperkuat ikatan antara pimpinan dan staf pengajar, yang penting dalam membangun motivasi dan komitmen terhadap visi dan misi lembaga.

G. Komunikasi Terbuka dan Transparan

Salah satu aspek yang sering diabaikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan adalah komunikasi internal yang terbuka antara pimpinan dan staf pengajar. Dalam konteks pendidikan Islam, komunikasi yang terbuka sangat penting karena memungkinkan semua pihak untuk berbagi pendapat, menyampaikan kebutuhan, dan mengidentifikasi masalah yang muncul secara lebih efektif. Ketika komunikasi berlangsung dengan transparansi, misalnya dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan kurikulum atau tata tertib, maka anggota lembaga merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses tersebut.

Selain itu, dalam komunikasi terbuka, pimpinan lembaga pendidikan Islam perlu mengintegrasikan nilai-nilai Islam yang mengajarkan kepemimpinan yang bijaksana dan adil. Dalam hal ini, prinsip musyawarah yang sering ditekankan dalam ajaran Islam dapat menjadi kerangka dasar dalam pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Misalnya, dalam merancang kebijakan pendidikan atau kegiatan ekstrakurikuler, pimpinan bisa mengajak para guru dan pihak terkait untuk berdiskusi terlebih dahulu, sehingga setiap anggota lembaga merasa memiliki tanggung jawab dan ikut serta dalam keputusan tersebut.

H. Meningkatkan Koordinasi Antar Elemen Lembaga

Koordinasi yang efektif adalah hasil dari komunikasi yang terjalin baik di dalam organisasi. Di lembaga pendidikan Islam, koordinasi yang baik antara pimpinan, guru, dan siswa akan memastikan bahwa tujuan pendidikan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam dapat dicapai dengan lebih baik. Salah satu contoh aplikasi nyata dari komunikasi yang efektif adalah sistem koordinasi antara guru dan kepala madrasah dalam merancang dan mengevaluasi kurikulum berbasis karakter dan keilmuan Islam.

Dalam hal administratif, komunikasi yang jelas akan meminimalkan misinformasi atau kebingungannya pelaksanaan tugas, yang dapat merugikan lembaga. Dengan menggunakan teknologi informasi yang baik, seperti sistem informasi akademik atau platform komunikasi daring yang memadai, seluruh anggota lembaga dapat mendapatkan informasi yang relevan tepat waktu. Hal ini juga mempercepat

pengambilan keputusan administratif terkait penerimaan siswa baru, penjadwalan ujian, atau pelaporan akademik, serta mengurangi potensi terjadinya konflik antar pihak yang terlibat.

I. Penguatan Ikatan Antara Pimpinan dan Staf Pengajar

Komunikasi yang efektif tidak hanya penting dalam aspek administratif atau koordinasi kegiatan, tetapi juga dalam memperkuat ikatan emosional dan profesional antara pimpinan dan staf pengajar. Dalam pendidikan Islam, hubungan ini sangat krusial karena guru tidak hanya sebagai penyampai ilmu, tetapi juga sebagai teladan bagi siswa. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk menciptakan suasana yang memungkinkan adanya komunikasi yang terbuka dan jujur antara guru dan pimpinan lembaga.

Keberhasilan dalam membangun ikatan ini akan meningkatkan motivasi kerja para pengajar, yang pada gilirannya akan berdampak pada kualitas pengajaran. Sebagai contoh, pimpinan lembaga pendidikan Islam yang sering mengadakan pertemuan reguler dengan guru untuk membahas tantangan di lapangan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memberikan dukungan moral dan profesional, akan memperkuat rasa komitmen guru terhadap misi lembaga dan pendidikan Islam secara keseluruhan.

Penting juga untuk dicatat bahwa komunikasi yang efektif dalam konteks pendidikan Islam tidak hanya berkisar pada informasi yang disampaikan, tetapi juga pada perhatian terhadap aspek spiritual dan moral dalam pendidikan. Guru yang merasa didengarkan dan dihargai dalam konteks emosional dan spiritualnya akan lebih termotivasi untuk mengajar dengan lebih baik, menginspirasi siswa, serta meningkatkan efektivitas pengajaran secara keseluruhan.

J. Komunikasi yang Berbasis Nilai Bersama

Nilai bersama yang dimaksudkan dalam komunikasi ini adalah nilai-nilai Islam yang menjadi dasar interaksi dalam lembaga pendidikan. Budaya organisasi yang mengedepankan nilai-nilai Islam seperti toleransi, saling menghargai, dan kerjasama akan memperkuat hubungan antara seluruh elemen lembaga. Hal ini tercermin dalam nilai ukhuwah Islamiyah (persaudaraan antar umat Islam) yang mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif dan penuh rasa solidaritas.

Sebagai contoh, komunikasi yang berbasis pada nilai bersama akan menciptakan kebersamaan dalam upaya membangun karakter siswa, yang juga merupakan salah

satu tujuan utama pendidikan Islam. Ketika pimpinan dan guru berkomunikasi dengan cara yang mencerminkan nilai-nilai luhur ini, maka proses pendidikan akan mencakup aspek intelektual dan moral secara bersamaan, menciptakan keseimbangan antara pendidikan akhlak dan peningkatan kualitas akademik.

Namun, pengelolaan budaya yang tidak efektif, misalnya yang mengutamakan budaya kompetisi berlebihan atau kepatuhan yang tidak rasional, dapat berimbas pada ketidakpuasan kerja, tingginya tingkat stres, bahkan turunnya kualitas pendidikan. Budaya yang menekankan persaingan yang tidak sehat dapat menumbuhkan sikap individualis yang merugikan keberlanjutan tujuan organisasi jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam untuk melakukan audit budaya secara berkala dengan menggunakan alat-alat seperti *Organizational Culture Inventory (OCI)*, guna memastikan bahwa budaya yang berkembang mendukung tujuan jangka panjang dan tidak justru menjadi hambatan.

Secara keseluruhan, pengelolaan budaya organisasi yang baik akan membawa dampak yang signifikan terhadap efektivitas manajerial dalam lembaga pendidikan Islam. Hal ini tidak hanya berdampak pada kinerja administratif, tetapi juga pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai Islam akan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, pengembangan karakter, dan pencapaian tujuan pendidikan yang holistik.

4. SIMPULAN

Keragaman budaya dalam organisasi pendidikan Islam merupakan realitas yang tidak terhindarkan karena lembaga-lembaga ini beroperasi di lingkungan sosial yang multietnis dan multikultural. Keragaman tersebut hadir dalam aspek personal (latar belakang individu), struktural (sistem kepemimpinan dan kebijakan), serta simbolik (ritual, bahasa, dan ekspresi nilai moral). Ketiganya saling berinteraksi membentuk budaya organisasi yang khas. Jika tidak dikelola dengan bijak, keberagaman ini dapat memicu konflik dan eksklusivitas, namun jika ditangani dengan pendekatan inklusif berbasis nilai-nilai Islam, ia justru menjadi kekuatan strategis yang memperkaya dinamika organisasi, meningkatkan empati, serta mendorong kolaborasi dan inovasi. Dalam perspektif Islam, keberagaman merupakan anugerah dan sarana untuk saling mengenal, sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Hujurat ayat 13. Oleh karena itu, manajemen pendidikan Islam perlu menerapkan strategi budaya yang menghargai

perbedaan dengan tetap menjunjung nilai tauhid, keadilan, dan musyawarah, agar tercipta lingkungan yang harmonis, partisipatif, dan berkeadaban.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, budaya organisasi berperan penting sebagai sistem nilai yang memengaruhi perilaku dan arah strategis lembaga. Untuk memahami dan mengelola budaya ini secara efektif, digunakan berbagai pendekatan teoretis seperti *Competing Values Framework* (CVF) dari Cameron dan Quinn, yang memetakan budaya ke dalam empat tipe utama—*clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*. Dalam pendidikan Islam, tipe *clan* dan *hierarchy* sering kali dominan dan saling melengkapi: *clan* mencerminkan nilai kekeluargaan, musyawarah, dan spiritualitas, sedangkan *hierarchy* menekankan struktur, ketertiban, dan kepatuhan terhadap nilai syariah. Selain itu, teori tiga level budaya organisasi dari Edgar Schein—artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar—membantu mengungkap lapisan budaya yang lebih dalam, seperti bagaimana adab dan kesederhanaan tercermin dalam praktik kelembagaan. Sementara itu, pendekatan *Organizational Culture Inventory* (OCI) dari Cooke dan Lafferty menawarkan cara kuantitatif untuk mengukur perilaku budaya dominan, yang dapat mengarahkan perubahan menuju budaya yang lebih konstruktif dan kolaboratif. Ketiga teori ini saling melengkapi dalam membantu lembaga pendidikan Islam mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan prinsip manajemen modern secara adaptif dan berkeadaban.

Pengelolaan budaya organisasi yang efektif dalam lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari pemahaman yang mendalam tentang artefak, nilai, dan asumsi dasar. Ketiganya berperan penting dalam membentuk efektivitas manajerial, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan atmosfer belajar yang harmonis dan bermakna. Ketika budaya ini diperkuat dengan komunikasi yang terbuka dan berbasis nilai, maka lembaga pendidikan Islam dapat menjadi ruang yang tidak hanya mencetak generasi cerdas secara akademik, tetapi juga berakhlak mulia, selaras dengan tujuan pendidikan Islam yang sejati.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, M. W. *Sosiologi Pendidikan Islam: Mengelola Keberagaman dalam Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish. 2020
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (4th ed.). Jossey-Bass. 2020

- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. *Organizational Culture Inventory: Interpretation and development guide*. Human Synergistics International. 2018
- Fadhilah, N. *Manajemen pendidikan Islam: Strategi pengembangan lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai Islam*. Rajawali Pers. 2021
- Hasibuan, M. S. P. *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah* (Edisi Revisi). Bumi Aksara. 2020
- Kurniawan, A. *Manajemen Budaya Organisasi dalam Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Ilmu. 2020
- Mulyasa, E. *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2021
- Ramli, M. *Budaya organisasi pendidikan Islam: Perspektif manajemen kontemporer*. Prenada Media. 2022
- Riyadi, Sugeng, Ahmad Sofwan Firdaus, and Kasful Anwar Ansori. "PENGORGANISASIAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM." *Integrative Perspectives of Social and Science Journal* 2.01 Februari (2025): 723-731.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley. 2019
- Zuhdi, M. *Multikulturalisme dalam Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenadamedia Group. 2021
- Zuhdi, M., & Abdurrahman, A. *Islamic Education Management: Konsep, strategi, dan implementasi*. Kencana. 2020