

TEORI BUDAYA DALAM ORGANISASI LANDASAN NILAI UNTUK EFEKTIVITAS DAN KEBERLANJUTAN LEMBAGA

Suheri¹, Susanto², Siti 'Aisyatunnadiya³

¹STIT Ad-Da'wah Rangkasbitung, suhericirende123@gmail.com

²Universitas PTIQ Jakarta, susanto@ptiq.ac.id

³Universitas Islam Depok, siti.aisyatunnadiya98@gmail.com

Abstract: This study aims to examine the theory of organizational culture and its implementation in the context of Islamic educational institutions. Organizational culture is understood as a system of values, norms, symbols, and practices that shape the identity and influence the behavior of organizational members. Through a qualitative approach using library research methods, this study highlights how Islamic values such as trustworthiness, sincerity, justice, and brotherhood are internalized in the structures, policies, and daily practices of educational institutions. Organizational culture theories such as the models of Edgar Schein and Geert Hofstede, as well as structural-functional, symbolic interactionism, and institutional approaches are used as an analytical framework. The results of the study indicate that a strong organizational culture aligned with the Islamic vision can increase organizational effectiveness, strengthen communication, and facilitate ethical and inclusive decision-making. However, challenges such as internal resistance, limited resources, and a mismatch between symbols and practices remain obstacles in the process of cultural transformation. Therefore, strategies for strengthening culture through exemplary leadership, value training, cultural symbolization, and regular evaluation are key to building an adaptive and sustainable organizational culture. This research provides theoretical and practical contributions to the development of value-based Islamic educational management

Keywords: Organizational Culture, Organizational Theory, Educational Management.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji teori budaya organisasi dan implementasinya dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, simbol, dan praktik yang membentuk identitas serta memengaruhi perilaku anggota organisasi. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode library reseach, penelitian ini menyoroti bagaimana nilai-nilai keislaman seperti amanah, ikhlas, adil, dan ukhuwah diinternalisasikan dalam struktur, kebijakan, dan praktik harian lembaga pendidikan. Teori budaya organisasi seperti model Edgar Schein, Geert Hofstede, serta pendekatan struktural fungsional, simbolik interaksionisme, dan institusional digunakan sebagai kerangka analisis. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan visi Islam mampu meningkatkan efektivitas organisasi, memperkuat komunikasi, serta memfasilitasi pengambilan keputusan yang etis dan inklusif. Namun, tantangan seperti resistensi internal, keterbatasan sumber daya, dan ketidaksesuaian antara simbol dan praktik masih menjadi hambatan dalam proses transformasi budaya. Oleh karena itu, strategi penguatan budaya melalui keteladanan pemimpin, pelatihan nilai, simbolisasi budaya, dan evaluasi berkala menjadi kunci dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam berbasis nilai.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Teori Organisasi, Manajemen Pendidikan.

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang membentuk identitas sebuah lembaga pendidikan baik sekolah, madrasah atau pondok pesantren pada perilaku dan arah strategis suatu lembaga, termasuk dalam konteks organisasi pendidikan Islam (Astuti, 2022). Budaya ini mencakup diantaranya adalah nilai-nilai, norma, simbol, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, sehingga memengaruhi cara mereka berinteraksi, mengambil keputusan, dan menjalankan tugas (Lase, Absah, Lumbanraja, Giawa, & Gulo, 2025). Dalam organisasi pendidikan Islam, budaya tidak hanya berfungsi sebagai perekat sosial, tetapi juga sebagai sarana internalisasi nilai-nilai keislaman dalam proses manajerial dan pedagogis (Abidin, 2025). Oleh sebab itu, pemahaman terhadap budaya organisasi itu sangat urgen untuk menyikapi dinamika internal yang memengaruhi efektivitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan.

Perhatian terhadap budaya organisasi semakin meningkat seiring dengan kompleksitas tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan dalam era globalisasi dan digitalisasi. Perubahan lingkungan eksternal yang cepat menuntut organisasi untuk memiliki budaya yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan Islam, tantangan ini meliputi cara bagaimana mempertahankan nilai-nilai spiritual dan moral yang tetap sesuai dengan perkembangan zaman (Stafrezar, 2025). Oleh karena itu, studi tentang budaya organisasi menjadi relevan untuk menjembatani antara tradisi dan modernitas dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam

Teori-teori budaya organisasi memberikan kerangka konseptual untuk memahami cara bagaimana budaya dibentuk, dipertahankan, dan diubah dalam suatu organisasi. Model seperti Edgar Schein menyoroti tiga level budaya diantaranya yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak disadari (Riyadi, Firdaus, Sukatin, & Zulqarnain, 2025). Sementara itu, pendekatan simbolik interaksionisme menekankan pentingnya makna dan simbol dalam membentuk interaksi sosial di dalam organisasi (Citraningsih & Noviandari, 2022). Kedua pendekatan ini dapat digunakan untuk menganalisis cara bagaimana budaya organisasi pendidikan Islam berkembang dan bertransformasi seiring zaman. Dengan memahami teori-teori ini,

peneliti dan praktisi dapat mengidentifikasi elemen-elemen budaya yang mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan Islam, struktur formal kebijakan tidak hanya mempengaruhi budaya organisasi, tetapi juga oleh karakter kepemimpinan, komunikasi, dan praktik keseharian. Pemimpin mempunyai peran sentral dalam membentuk dan menanamkan nilai-nilai budaya melalui keteladanan, kebijakan, dan interaksi sosial. Selain itu, budaya organisasi juga tercermin dalam cara guru mengajar, siswa belajar, dan staf berkolaborasi (Putri, Baharuddin, & Nasir, 2025) . Oleh karena itu, analisis budaya organisasi harus mempertimbangkan aspek formal dan informal yang saling berinteraksi dalam membentuk identitas lembaga pendidikan Islam.

Secara keseluruhan, kajian terhadap teori budaya dalam organisasi pendidikan Islam memberikan kontribusi penting dalam pengembangan manajemen pendidikan yang berbasis nilai. Dengan memahami dinamika budaya, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada misi pendidikan Islam. Pendekatan teoritis ini juga membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih mendalam tentang hubungan antara budaya, kepemimpinan, dan kinerja organisasi pendidikan.

Berikut ini penulis merumuskan rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Signifikansi Kajian yang dapat penulis gunakan dalam jurnal berjudul Teori Budaya dalam Organisasi, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan Islam diantaranya yaitu mengetahui konsep dan teori budaya organisasi dapat diterapkan dalam konteks lembaga pendidikan Islam, elemen budaya organisasi yang dominan dalam memengaruhi kinerja dan dinamika organisasi pendidikan Islam, peran kepemimpinan dalam membentuk, mempertahankan, dan mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan implikasi dari pemahaman budaya organisasi terhadap efektivitas manajemen dan pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan Islam.

Adapun tujuan daripada penulisan ini diantaranya yaitu mengkaji teori-teori budaya organisasi yang relevan dengan konteks pendidikan Islam, mengidentifikasi elemen-elemen budaya organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja lembaga pendidikan Islam, menganalisis peran kepemimpinan dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi berbasis nilai-nilai Islam, memberikan rekomendasi

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

strategis untuk penguatan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam.

Kajian ini memiliki signifikansi teoritis dan praktis yang penting. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam dengan mengintegrasikan pendekatan budaya organisasi ke dalam kerangka analisis kelembagaan. Hal ini membuka ruang bagi pengembangan teori yang lebih kontekstual dan relevan dengan nilai-nilai spiritual dan sosial dalam pendidikan Islam. Secara praktis, hasil kajian ini dapat menjadi acuan bagi para pemimpin dan pengelola lembaga pendidikan Islam dalam merancang strategi penguatan budaya organisasi yang mendukung visi, misi, dan tujuan pendidikan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi, lembaga pendidikan Islam dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada pembentukan karakter serta kualitas pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (*library research*) (Mahanum, 2021). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah pada eksplorasi konseptual dan analisis teoritis terhadap kontribusi teori budaya dalam organisasi pendidikan Islam (Aini, Novianto, & Radinal, 2024). Dengan Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer yaitu Buku-buku dan karya ilmiah utama dalam bidang manajemen umum, manajemen pendidikan, dan manajemen pendidikan Islam dan data sekunder yaitu artikel jurnal, prosiding, disertasi, dan dokumen budaya pendidikan Islam yang relevan sedangkan teknik pengumpulan data dikumpulkan melalui studi dokumentasi dengan penelusuran dan pengumpulan literatur yang relevan dengan topik penelitian dan analisis konten dengan pengkajian isi dari dokumen dan literatur untuk mengidentifikasi tema-tema filosofis dan aplikasinya dalam organisasi lembaga pendidikan dan Teknik Analisis Data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*) (Hasna, 2024).

Proses ini melibatkan kategorisasi konsep-konsep budaya yang relevan, Penafsiran makna dan relevansinya terhadap budaya lembaga pendidikan Islam dan penyusunan sintesis konseptual sebagai dasar pengembangan budaya dengan tujuan untuk memahami secara mendalam fenomena budaya dalam organisasi pendidikan

Islam. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, nilai, dan simbol yang membentuk dinamika budaya organisasi secara kontekstual dan holistic.

Hasil dan Diskusi

A. Konsep Dasar Budaya Organisasi

Saepullah menyatakan budaya adalah sesuatu yang akan mempengaruhi tingkat pengetahuan, meliputi sistem ide yang terdapat pada pikiran manusia dalam kehidupan sehari-hari yang bersifat abstrak. Adapun perwujudan budaya berupa benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni dan lainnya (Muh. Zulfikar Ridha, 2022) . Maka dapat diambil kesimpulan dari pernyataan di atas bahwa budaya itu dibentuk oleh beberapa faktor, yaitu pola pikir manusia yang terus berinovasi, pola hidup yang ditunjang oleh berbagai alat penunjang kehidupan, dan pola tingkah laku yang diikuti oleh nilai-nilai, baik nilai social maupun agama. Dan budaya dalam konteks komunitas manusia baik dalam bentuk kelompok, suku bangsa atau negara maupun lembaga pendidikan memiliki fungsi yang strategis, yaitu sebagai pengikat dan perekat hingga membentuk satu kesatuan yang utuh sebagai suatu kelompok, suku tertentu maupun organisasi pendidikan.

Organisasi dalam Bahasa Yunani berasal dari kata organon yang berarti alat adapun dalam Dalam bahasa Arab, kata untuk organisasi adalah (munazzamah) yang berarti "organisasi" atau "lembaga". Akar kata kerja dasarnya adalah (nazzama) yang memiliki arti mengatur, menyusun, mengorganisasi, dan menata secara sistematis. Kata ini menggambarkan suatu wadah atau perkumpulan yang terstruktur untuk mencapai tujuan bersama. Makna dalam bahasa Organisasi, merupakan perkumpulan, mengatur, menyusun, mengorganisasi, menata secara sistematis, merencanakan, mengontrol, menyiapkan, (Intazama)Terorganisir, teratur, rapi, sistematis, tersusun. Saefullah mengutip pengertian organisasi dari Prajudi Atmosudirjo mengatakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

tertentu (Diana & Sari, 2023). Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa sekelompok orang dapat dikatakan berorganisasi apabila terdapat adanya tujuan yang ditetapkan, kerja sama, system koordinasi, dan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Sedangkan Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan simbol yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta berinteraksi (Ishiqah Ramadhany Putri & Ningrum Fauziah Yusuf, 2022). Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut (Wahjono, 2022).

Dalam organisasi pendidikan Islam, budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai spiritual, moral, dan sosial yang menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas karena dalam budaya organisasi terdapat beberapa unsur atau elemen organisasi, yaitu lingkungan organisasi meliputi lingkungan internal SDM, Teknologi, peraturan-peraturan, material, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, dan lain-lain). Sedangkan lingkungan eksternal meliputi ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya setempat, pertahanan, dan keamanan. Oleh karenanya Islam memandang itu semuanya adalah amanah dan tanggungjawab yang harus dikelola dengan nilai spiritual, moral dan sosial karena faktor-faktornya yaitu, kebijakan organisasi, gaya organisasi dan jati diri organisasi dalam proses penguatannya, mempengaruhi budaya organisasi.

B. Dalil-Dalil Landasan Budaya Organisasi

1. Amanah

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah memberikan

pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” [QS. An-Nisa’ (4): 58]

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya “Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah kehancuran (HR. Bukhari)

2. Musyawarah

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (seruan) Tuhannya, mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” [QS. Asy-Syura (42): 38]

مَا خَابَ مِنْ اسْتِخَارَ، وَلَا نَدِمَ مِنْ اسْتَشَارَ

Artinya “Tidaklah celaka orang yang beristikharah, dan tidaklah menyesal orang yang bermusyawarah.” (HR. THabrani)

3. Keadilan

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ

أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اْعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya “Hai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak keadilan karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa dan bertawalah kepada Allah sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kalian lakukan”. [QS. Al-Maidah (5): 8]

إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَىٰ مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ، عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ

Artinya “Sesungguhnya orang-orang yang berlaku adil di sisi Allah berada di atas mimbar dari cahaya. Disebalah kanana Allah yang Maha Pengasih” (HR. Muslim)

4. Kerja Sama / Tolong-Menolong

وَتَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah amat dahsyat sanksinya” [QS. Al-Maidah (5): 2]

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ،
تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى

Artinya “Perumpamaan orang-orang mukmin dalam hal saling mencintai, menyayangi, dan berkasih sayang adalah seperti satu tubuh, Apabila salah satu anggota tubuh merasa sakit, maka seluruh tubuh ikut merasakan sakit dengan tidak bisa tidur dan demam.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Ayat-ayat Al-Qur’an dan Hadits di atas menegaskan bahwa budaya organisasi harus berlandaskan pandangan Islam sebagai mana yang di paparkan diatas yang pertama, amanah yang melahirkan integritas dan tanggung jawab, yang kedua, musyawarah yang melahirkan partisipasi dan keterbukaan, ketiga, keadilan yang memunculkan fairness dan kesetaraan dan yang terakhir kerjasama yang menciptakan solidaritas dan kolaborasi. Maka dengan empat nilai ini, organisasi akan kokoh dalam persatuan dan kesatuan, harmonis antar anggota, dan aktifitas dalam naungan rahmat dan diridai Allah SWT.

C. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Budaya yang kuat dan selaras dengan visi organisasi dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas anggota (Praditya, 2022) . Dalam organisasi pendidikan Islam, budaya yang berbasis nilai-nilai keislaman seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kerja sama dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran dan pembentukan karakter (Darmawan, 2022).

Sebaliknya, budaya yang tidak selaras dapat menimbulkan konflik, resistensi terhadap perubahan, dan penurunan kinerja. Budaya yang tidak selaras dalam organisasi adalah keadaan di mana nilai, keyakinan, dan praktik anggota organisasi tidak sejalan dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Hal ini sering kali muncul ketika terdapat perbedaan nilai antara individu dan organisasi, di mana karyawan memiliki pandangan atau nilai pribadi yang bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Misalnya, jika sebuah perusahaan menekankan inovasi dan perubahan, sementara beberapa karyawan lebih mengutamakan kestabilan dan rutinitas, kesenjangan ini dapat menciptakan ketidakselarasan. Selain itu, komunikasi yang buruk dapat memperburuk situasi. Jika tujuan dan

harapan organisasi tidak dijelaskan dengan jelas kepada anggota, munculnya kesalahpahaman menjadi tak terhindarkan. Dalam kondisi seperti ini, karyawan mungkin tidak sepenuhnya memahami arah yang diambil oleh organisasi, yang dapat mengakibatkan ketidakterlibatan mereka dalam proses pencapaian tujuan.

Resistensi terhadap kebijakan baru juga menjadi salah satu manifestasi dari budaya yang tidak selaras. Ketika perubahan yang diusulkan dianggap mengancam nilai-nilai yang telah ada, anggota organisasi cenderung menolak untuk mengikuti perubahan tersebut. Penolakan ini dapat mengganggu proses adaptasi dan inovasi yang sangat diperlukan untuk kemajuan. Secara keseluruhan, budaya yang tidak selaras dapat menyebabkan dampak negatif yang signifikan bagi organisasi, termasuk konflik internal, penurunan kinerja, dan stagnasi dalam pertumbuhan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk mengevaluasi secara berkala budaya yang ada dan berupaya menciptakan keselarasan antara nilai-nilai individu dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi menjadi strategi penting dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan.

D. Karakteristik Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam

Robbins mengemukakan bahwa ada tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Maka karakteristik ini ada kesesuaian dengan budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri khas yang membedakannya dari institusi pendidikan umum. Karakteristik utamanya meliputi:(Nur Siti & Fitri, 2022)

- a. Berbasis nilai-nilai Islam yaitu segala aktivitas organisasi didasari oleh prinsip-prinsip syariah, seperti kejujuran, amanah, dan keadilan.
- b. Keharmonisan antara spiritual dan professional yaitu pendidikan tidak hanya mengejar prestasi akademik, tetapi juga pembentukan akhlak dan spiritualitas peserta didik.
- c. Kolektivitas dan ukhuwah yaitu hubungan antar anggota organisasi dibangun atas dasar persaudaraan dan kerja sama, bukan kompetisi semata.

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

d. Kepatuhan terhadap norma agama yaitu etika kerja, interaksi sosial, dan pengambilan keputusan tunduk pada nilai-nilai Islam.

E. Model-Model Budaya Organisasi

Berikut ini adalah perbandingan beberapa model budaya organisasi yang berpengaruh: (Lase et al., 2025)

Tabel 1.1
Perbandingan Model Budaya Organisasi

Model	Fokus Utama	Komponen Kunci	Kelebihan	Keterbatasan
Edgar Schein	Level budaya dalam organisasi	Artefak, nilai yang dianut, asumsi dasar	Menyediakan analisis mendalam dan bertingkat	Sulit diakses pada level asumsi yang tidak disadari
Geert Hofstede	Dimensi budaya lintas negara	Power distance, individualism, uncertainty avoidance	Cocok untuk studi perbandingan budaya global	Kurang kontekstual untuk organisasi lokal
Struktural Fungsional	Menjaga keteraturan, stabilitas, dan fungsi organisasi sebagai sistem sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur formal (aturan, hierarki, prosedur) • Peran dan fungsi tiap individu • Mekanisme kontrol sosial 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kerangka jelas untuk koordinasi - Menjamin stabilitas dan keteraturan • Memudahkan pembagian tugas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang fleksibel terhadap perubahan • Cenderung birokratis • Mengabaikan aspek makna subjektif individu
Simbolik Interaksionisme	Makna yang dibentuk melalui interaksi sosial dan simbol dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Simbol, bahasa, ritual, dan komunikasi - Interaksi antar individu • Interpretasi makna bersama 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan dinamika komunikasi dan makna • Memahami budaya sebagai hasil interaksi • Lebih adaptif terhadap perubahan sosial 	<ul style="list-style-type: none"> • Sulit diukur secara objektif • Fokus pada mikro-level, kurang menyoroti struktur besar • Bisa mengabaikan faktor kekuasaan
Institusional	Legitimasi organisasi melalui norma, aturan, dan tekanan	<ul style="list-style-type: none"> • Norma sosial dan regulasi • Tekanan institusional (misalnya pemerintah, 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan bagaimana organisasi memperoleh legitimasi • Memahami 	<ul style="list-style-type: none"> • Bisa membuat organisasi terlalu patuh pada norma eksternal

Model	Fokus Utama	Komponen Kunci	Kelebihan	Keterbatasan
	eksternal	asosiasi) <ul style="list-style-type: none"> • Praktik yang dianggap sah oleh masyarakat 	pengaruh lingkungan eksternal <ul style="list-style-type: none"> • Menekankan keberlangsungan jangka panjang 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghambat inovasi • Kurang menyoroti dinamika internal

Bagan di atas membantu memahami pendekatan masing-masing model dalam menganalisis budaya organisasi dan relevansinya terhadap konteks pendidikan Islam. Edgar Schein mengembangkan model yang berfokus pada level budaya dalam organisasi, yang terdiri dari tiga komponen kunci: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Kelebihan dari pendekatan ini adalah kemampuannya untuk memberikan analisis yang mendalam dan berlapis mengenai budaya organisasi. Namun, kelebihan ini juga disertai dengan tantangan, yaitu kesulitan dalam mengakses atau memahami asumsi yang tidak disadari yang mendasari perilaku organisasi.

Geert Hofstede menawarkan pendekatan yang lebih global dengan memfokuskan pada dimensi budaya lintas negara, seperti power distance, individualism, dan uncertainty avoidance. Model ini sangat efektif untuk studi perbandingan budaya di berbagai negara. Meskipun demikian, model tersebut memiliki keterbatasan dalam konteks lokal, karena kurang mempertimbangkan nuansa budaya yang spesifik untuk masing-masing organisasi.

Model Struktural Fungsional melihat organisasi sebagai sistem sosial yang menargetkan keteraturan, stabilitas, dan fungsi. Model ini mengedepankan struktur formal, peran individu, serta mekanisme kontrol sosial. Dengan memberikan kerangka yang jelas untuk koordinasi dan pembagian tugas, struktur fungsional memastikan keberlangsungan operasional. Akan tetapi, ia juga memiliki kekurangan, seperti kurangnya fleksibilitas terhadap perubahan, cenderung ke arah birokrasi, dan pengabaian aspek subjektif yang signifikan bagi individu.

Di sisi lain, Simbolik Interaksionisme menekankan makna yang terbentuk melalui interaksi sosial dan simbol di dalam organisasi. Dengan komponen kunci seperti simbol, bahasa, ritual, dan komunikasi, model ini mampu menjelaskan dinamika komunikasi dan cara budaya dibentuk sebagai hasil dari interaksi.

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

Namun, metode ini sulit diukur secara objektif dan lebih condong pada analisis mikro, yang dapat mengabaikan struktur sosial yang lebih besar serta faktor kekuasaan yang ada.

Terakhir, model Institusional berfokus pada legitimasi organisasi yang diperoleh melalui norma, aturan, dan tekanan eksternal dari kelompok atau institusi lain. Ini meliputi norma sosial, regulasi, dan praktik yang dianggap sah. Kelebihan dari pendekatan ini adalah kemampuannya untuk menjelaskan bagaimana organisasi mengakumulasi legitimasi serta memahami pengaruh lingkungan eksternal. Namun, model ini juga memiliki keterbatasan, seperti potensi membuat organisasi terlalu patuh pada norma-norma eksternal yang dapat menghambat inovasi, serta kurangnya perhatian terhadap dinamika internal yang berjalan. Secara keseluruhan, setiap model ini memberikan perspektif yang unik dalam memahami budaya dan organisasi, dan pemilihannya harus disesuaikan dengan konteks dan tujuan penelitian atau analisis yang dilakukan.

F. Nilai-Nilai Inti dan Simbol-Simbol Budaya dalam Organisasi Pendidikan Islam

Budaya organisasi Islam ditandai oleh nilai-nilai inti yang menjadi fondasi perilaku dan keputusan: (Ahmad, 2024)

- a. Nilai-nilai inti diantaranya Tauhid yaitu kesadaran bahwa segala aktivitas adalah ibadah kepada Allah, Amanah yaitu tanggung jawab dalam menjalankan tugas, Ikhlas yaitu ketulusan dalam bekerja tanpa pamrih duniawi, Adil yaitu perlakuan yang seimbang dan tidak diskriminatif dan Ilmu yaitu penghargaan terhadap pengetahuan sebagai jalan menuju kebaikan.
- b. Simbol-simbol budaya diantaranya adalah pakaian islami yaitu seragam yang mencerminkan kesopanan dan identitas keislaman, Ritual harian yaitu Seperti doa bersama, shalat berjamaah, dan kajian rutin, Bahasa simbolik yaitu Penggunaan salam, istilah Islami, dan kutipan ayat atau hadis dalam komunikasi, Struktur organisasi yaitu adanya dewan syariah atau pembina rohani sebagai bagian dari sistem manajerial.

G. Peran Pemimpin dalam Membentuk dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk dan menjaga budaya organisasi:(Rahmadani, Padang, & Padang, 2025)

- a. Sebagai teladan (uswah) yaitu pemimpin harus menunjukkan perilaku Islami dalam kehidupan sehari-hari, menjadi contoh bagi staf dan siswa.
- b. Sebagai penjaga nilai yaitu memastikan bahwa seluruh kebijakan dan praktik organisasi tidak menyimpang dari nilai-nilai Islam.
- c. Sebagai motivator spiritual yaitu mendorong semangat kerja dan pembelajaran dengan pendekatan ruhani dan emosional.
- d. Sebagai agen perubahan yaitu mengembangkan budaya organisasi yang adaptif terhadap tantangan zaman tanpa meninggalkan prinsip Islam.

H. Tantangan dan Dinamika Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi menghadapi beberapa tantangan:(Ernawati et al., 2025)

- a. Resistensi internal yaitu sebagian anggota organisasi enggan meninggalkan kebiasaan lama yang tidak sesuai dengan nilai Islami.
- b. Keterbatasan sumber daya yaitu perubahan membutuhkan pelatihan, pembinaan, dan restrukturisasi yang tidak selalu mudah dilakukan.
- c. Ketidaksesuaian antara simbol dan praktik yaitu kadang simbol-simbol Islami digunakan, tetapi tidak diikuti oleh perilaku yang sesuai.

I. Implikasi Budaya terhadap Pengambilan Keputusan, Komunikasi, dan Konflik Organisasi

Budaya Islami menyediakan kerangka kerja yang tidak hanya normatif, tetapi juga praktis dalam menghadapi dinamika organisasi. Teori budaya organisasi dapat diimplementasikan dalam pendidikan Islam melalui internalisasi nilai-nilai inti ke dalam struktur, kebijakan, dan praktik harian lembaga. Strategi penguatan budaya mencakup keteladanan pemimpin, pelatihan nilai, dan simbolisasi budaya, sementara pengembangan berkelanjutan menuntut adaptasi kontekstual dan evaluasi berkala. Berikut penjelasan lengkapnya:(Sinaga, Fita Lestari, Gilbert Sinaga, Fadila, & Fatkhuri, 2025)

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

1. Integrasi Teori dan Praktik dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan

Teori budaya organisasi seperti milik Edgar Schein dan Hofstede menekankan bahwa budaya terdiri dari tiga lapisan: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Dalam konteks pendidikan Islam, teori ini dapat diimplementasikan melalui antara Artefak yaitu seragam islami, tata ruang bernuansa religius, dan kegiatan keagamaan rutin, nilai-nilai yang dianut yaitu amanah, ikhlas, adil, dan ukhuwah sebagai pedoman perilaku, dan asumsi dasar yaitu keyakinan bahwa pendidikan adalah ibadah dan sarana membentuk insan kamil.

2. Strategi Penguatan Budaya Organisasi

Agar budaya organisasi mendukung visi dan misi lembaga pendidikan Islam, strategi penguatan yang dapat diterapkan meliputi diantaranya keteladanan pemimpin yaitu pemimpin menjadi role model dalam mengamalkan nilai-nilai islami, pelatihan dan pembinaan nilai yaitu program orientasi, pelatihan rutin, dan kajian nilai untuk guru dan staf, simbolisasi budaya yaitu penggunaan simbol visual dan verbal seperti salam, kutipan ayat, dan logo islami, internalisasi dalam kebijakan yaitu visi dan misi lembaga dijadikan acuan dalam setiap keputusan dan program kerja dan penguatan komunitas yaitu membangun budaya kolektif melalui kegiatan bersama seperti shalat berjamaah, bakti sosial, dan musyawarah.

3. Rekomendasi Pengembangan Budaya Organisasi yang Adaptif dan Berkelanjutan

Untuk memastikan budaya organisasi tetap relevan dan berdaya tahan, berikut rekomendasi diantaranya evaluasi berkala yaitu lakukan audit budaya untuk menilai kesesuaian antara nilai yang dianut dan praktik nyata, kontekstualisasi nilai yaitu sesuaikan nilai-nilai Islami dengan tantangan zaman seperti digitalisasi dan multikulturalisme, keterlibatan semua pihak yaitu libatkan guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam proses pembentukan budaya, fleksibilitas structural yaitu bangun sistem organisasi yang terbuka terhadap inovasi tanpa meninggalkan prinsip dasar, dan dokumentasi dan diseminasi yaitu buat pedoman budaya organisasi dan sebarkan melalui media internal dan eksternal.

J. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Manajemen Organisasi Pendidikan Islam

Budaya kerja merupakan pandangan hidup yang menjadi nilai, kebiasaan, kekuatan dan pendorong dalam kehidupan kelompok organisasi pendidikan, yang tercermin pada sikap dan perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan dalam pekerjaan dan profesionalisme. Budaya kerja organisasi meliputi manajemen pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan produk yang berkualitas, ekonomis, dan memuaskan. Maka budaya kerja dalam organisasi Saefullah menyatakan itu berdampak positif pada manajemen kelembagaan pendidikan Islam, diantaranya yaitu: (Ishiq Ramadhany Putri & Ningrum Fauziah Yusuf, 2022) a) menghargai waktu, b) Bekerja dengan sebaik mungkin, c) Bekerja secara profesional, d) Bekerja dengan jujur dan berniat ibadah, e) Meningkatkan prestasi kerja, f) Kinerja yang optimal, g) Membangun manajemen keterbukaan, h) Kompetensi yang sehat, i) Menghilangkan kolusi, nepotisme, dan korupsi, j) Menerapkan cara kerja yang efektif dan efisien, k) Kepemimpinan yang karismatik dan demokratis, l) Membuka peluang yang sama untuk semua pegawai dalam mengembangkan prestasi, karier dan jabatannya, m) Melaksanakan kepemimpinan atas dasar kekuasaan yang sah, mekanisme sistem informasi yang baik, dan partisipasi aktif dari bawahan. Membangun prinsip-prinsip etika manajemen dalam lembaga pendidikan Islam.

Dari penjelasan di atas penulis dapat meringkas penjelasan budaya organisasi dalam Pendidikan Islam secara sederhana dan tersusun rapi sebagai berikut :

Tabel 1.2

Budaya Organisasi dalam Pendidikan Islam

Aspek Utama	Penjelasan Ringkas
Pengaruh Budaya	Budaya Islami yang kuat meningkatkan motivasi, loyalitas, produktivitas; budaya tidak selaras menimbulkan konflik dan penurunan kinerja.
Karakteristik	<ul style="list-style-type: none"> • Berbasis nilai syariah (jujur, amanah, adil) • Harmoni spiritual & profesional • Kolektivitas & ukhuwah • Kepatuhan norma agama
Nilai Inti & Simbol	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai inti: Tauhid, Amanah, Ikhlas, Adil, Ilmu • Simbol: seragam Islami, doa bersama, bahasa Islami, struktur dengan dewan syariah

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

Peran Pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> • Teladan (uswah) • Penjaga nilai • Motivator spiritual • Agen perubahan adaptif
Tantangan Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Resistensi internal • Keterbatasan sumber daya • Ketidaksesuaian simbol & praktik
Implikasi Budaya	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan inklusif & adil (musyawarah) • Komunikasi Islami & etis • Manajemen konflik dengan sabar, tabayyun, ishlah
Strategi Penguatan	<ul style="list-style-type: none"> • Keteladanan pemimpin • Pelatihan nilai • Simbolisasi budaya • Internalisasi kebijakan • Penguatan komunitas
Rekomendasi Adaptif	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi berkala (audit budaya) • Kontekstualisasi nilai dengan zaman (digitalisasi, multikulturalisme) • Keterlibatan semua pihak • Fleksibilitas struktur • Dokumentasi & diseminasi budaya
Budaya Kerja Islami	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalisme & kejujuran • Efisiensi & keterbukaan • Anti KKN (korupsi, kolusi, nepotisme) • Kepemimpinan demokratis & karismatik • Etika manajemen berbasis ibadah

Kesimpulan

Budaya organisasi merupakan fondasi penting dalam membentuk identitas, arah strategis, dan efektivitas lembaga pendidikan Islam. Budaya ini tidak hanya mencakup nilai-nilai, norma, dan simbol yang dianut bersama, tetapi juga menjadi sarana internalisasi nilai-nilai keislaman dalam proses manajerial dan pedagogis. Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk memiliki budaya yang adaptif, inovatif, dan tetap berakar pada nilai-nilai spiritual dan moral Islam.

Berbagai teori budaya organisasi seperti model *Edgar Schein*, *Geert Hofstede*, serta pendekatan *struktural fungsional*, *simbolik interaksionisme*, dan *institusionalisme* memberikan kerangka konseptual yang kaya untuk memahami dinamika budaya organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, teori-teori ini dapat diimplementasikan melalui artefak keislaman, nilai-nilai yang dianut seperti amanah dan ikhlas, serta asumsi dasar bahwa pendidikan adalah ibadah. Pemimpin memiliki peran strategis

sebagai teladan, penjaga nilai, motivator spiritual, dan agen perubahan dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Strategi penguatan budaya mencakup keteladanan, pelatihan nilai, simbolisasi budaya, internalisasi dalam kebijakan, serta penguatan komunitas. Sementara itu, tantangan seperti resistensi internal, keterbatasan sumber daya, dan ketidaksesuaian antara simbol dan praktik harus diatasi dengan pendekatan yang kontekstual dan kolaboratif.

Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan visi lembaga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang etis, komunikasi yang harmonis, serta manajemen konflik yang solutif. Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan Islam yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pembentukan karakter serta kualitas pembelajaran.

Daftar Rujukan

- Abidin, Z. (2025). Analisis Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Etos Kerja Tenaga Pendidik. *At-Tahsin: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 89–105. <http://doi.org/10.59106/attahsin.v5i1.280>
- Ahmad, V. I. (2024). Sebagai Madrasah Adiwiyata Mandiri Organizational Culture of Madrasah Aliyah Negeri 1 Lamongan as Madrasah Adiwiyata Mandiri. *Ta'limuna*, 13(2), 113–125.
- Aini, N., Novianto, E., & Radinal, W. (2024). <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/jip>, 299–307.
- Astuti, D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kelurahan Kota Depok. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68.
- Citraningsih, D., & Noviandari, H. (2022). Interaksionisme Simbolik: Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Social Science Studies*, 2(1), 072–086. <http://doi.org/10.47153/sss21.3152022>
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat. *Tin: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260–266. <http://doi.org/10.47065/tin.v3i7.4121>
- Diana, A., & Sari, R. (2023). Evaluasi Program Pendidikan. *Jurnal Studi Islam Indonesia (JSII)*, 1(1), 157–166.
- Ernawati, E., Suherman, S., Sumiyanto, S., Nohar, A. R. B., Mujiarti, M., & Saputra,

Teori Budaya dalam Organisasi Landasan Nilai untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Lembaga

- F. (2025). Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis Indonesia Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis. *Jurnal Analisis Dan Manajemen Strategis*, 6(3), 46–67. <https://ejournals.com/ojs/index.php/jams/article/view/2555/3099>
- Hasna, A. (2024). Jurnal Manajemen Islam. *Jumi: Jurnal Manajemen Islam*, 1(2), 216–231.
- Ishiqah Ramadhany Putri, & Ningrum Fauziah Yusuf. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154. <http://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45. <http://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Mahanum, M. (2021). Tinjauan Kepustakaan. *Alacrity : Journal of Education*, 1(2), 1–12. <http://doi.org/10.52121/alacrity.v1i2.20>
- Muh. Zulfikar Ridha. (2022). Pengaruh Globalisasi terhadap Budaya Gotong Royong di Kabupaten Bone. *Ad-Dariyah: Jurnal Dialektika, Sosial Dan Budaya*, 3(1), 16–32. <http://doi.org/10.55623/ad.v3i1.107>
- Nur Siti, M., & Fitri, H. (2022). Membangun dan Membina Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan Islam. *Journal of Educational Management Research*, 1(2), 113–121. <http://doi.org/10.61987/jemr.v1i2.37>
- Praditya, R. A. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Organisasi : A Mini Review. *Journal, International of Social, Policy and Law*, 3(1), 29–34. Retrieved from <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/97>
- Putri, L. T., Baharuddin, Y., & Nasir, M. (2025). LintekEdu : Jurnal Literasi dan Teknologi Pendidikan LintekEdu : Jurnal Literasi dan Teknologi Pendidikan. *LintekEdu: Jurnal Literasi Dan Teknologi Pendidikan*, 6(2), 543–559.
- Rahmadani, D. S., Padang, U. N., & Padang, K. (2025). Peran pemimpin dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi, 3(12).
- Riyadi, S., Firdaus, A. S., Sukatin, & Zulqarnain. (2025). Keragaman budaya dan teori budaya organisasi. *At-Taklim : Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 68–80. <https://www.kompas.com/skola/read/2024/01/06/193000069/pengertian-keraga->
- Sinaga, K. M., Fita Lestari, A., Gilbert Sinaga, D., Fadila, Y., & Fatkhuri, F. (2025). Implikasi Komunikasi Organisasi dalam Pengambilan Keputusan: Studi Kasus Integrasi Polri ke Dalam Kemendagri. *Journal Evidence Of Law*, 4(1), 179–187. <http://doi.org/10.59066/jel.v4i1.995>

Stafrezar, B. (2025). Manajemen Perusahaan di Era 4.0: Studi tentang Kepemimpinan Adaptif dan Agilitas Organisasi. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences (Jebmass)*, 3(3), 184–195.

Wahjono, W. (2022). Dampak Operasional Budaya Kerja Diberbagai Sektor Industri Setelah Pandemi Covid-19 Mereda. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 18(1), 39–45. <http://doi.org/10.53845/infokam.v18i1.318>