

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Definisi dan Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran yang sangat krusial dalam mencapai tujuan suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Asal muasal budaya organisasi bersumber dari pendirinya karena pendiri dari organisasi tersebut memiliki pengaruh besar akan budaya awal organisasi baik dalam hal kebiasaan atau ideology, budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.²⁰ Budaya organisasi dalam konteks pendidikan mencakup seluruh norma, nilai, kepercayaan, dan perilaku yang mendefinisikan identitas serta cara operasional suatu lembaga pendidikan, hal ini meliputi cara anggota lembaga berinteraksi, metode kerja yang diadopsi, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi, yang semuanya merupakan bagian dari upaya untuk menjaga kehormatan dan reputasi lembaga guna mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.²¹

Budaya organisasi memiliki fungsi utamanya yang meliputi memotivasi karyawan, mengatasi perubahan, meningkatkan kepuasan kerja, membentuk identitas

²⁰Habudin Habudin. "Budaya Organisasi". *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, Vol. 1 No.1 (Juni,2020), 24-25.

²¹Nugraha Gumilar, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Dunia Pendidikan* (Jawa Barat: Kimshafi Alung Cipta, 2024), 6

organisasi dan mengarahkan perilaku karyawan.²² Indikator dari budaya organisasi ini juga meliputi nilai-nilai organisasi, perilaku kepemimpinan, komunikasi yang efektif, kerja sama antara tim, penghargaan, serta tradisi dan ritual organisasi.²³ Indikator-indikator inilah yang akan membentuk identitas dan citra bagi organisasi, mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Adapun proses internalisasi budaya organisasi itu melibatkan beberapa tahapan, sosialisasi yaitu memperkenalkan nilai-nilai dan norma organisasi kepada karyawan baru, penerimaan yaitu karyawan menerima dan memahami nilai-nilai organisasi, internalisasi, yaitu karyawan mengintegrasikan nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku dan kebiasaan, pemeliharaan yaitu organisasi terus mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dan evaluasi yaitu organisasi mengevaluasi efektivitas budaya organisasi.²⁴

Dalam konteks pendidikan, memiliki budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya ini mencerminkan keyakinan, sikap, dan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh para karyawan, sehingga membentuk dasar perilaku mereka di tempat kerja. Nilai-nilai dan sikap yang telah terinternalisasi dalam organisasi berfungsi sebagai

²²Robbins, "Budaya Organisasi", *Jurnal Manajemen*, Vol.1 No.1 (Januari, 2018) 12-

²³*Ibid.*

²⁴*Ibid.*, 12-20

pedoman bagi karyawan dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip yang diyakini, budaya organisasi akan memengaruhi sejauh mana setiap anggota dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama.²⁵ Budaya organisasi dalam konteks pendidikan adalah landasan yang mendefinisikan nilai, norma, dan perilaku yang membentuk identitas serta kinerja sebuah lembaga pendidikan titik itu juga menjadi pendorong penting dalam membentuk lingkungan belajar yang inklusif kolaboratif dan progresif bagi seluruh komunitas pendidikan.²⁶

Beberapa ahli telah mengidentifikasi elemen-elemen budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, prinsip-prinsip dasar, serta praktik manajemen dan perilaku. Selain itu, terdapat pula pola asumsi dasar yang bersama, nilai-nilai, cara pandang, cara berpikir, perasaan, dan artefak budaya. Walaupun terdapat variasi dalam jumlah elemen yang diusulkan oleh masing-masing ahli, secara keseluruhan, elemen budaya organisasi dapat dibedakan menjadi dua kategori utama: elemen idealistik dan elemen perilaku.

- a) Elemen Idealistik, Elemen ini sering kali tidak tertulis, terutama dalam organisasi kecil di mana ia melekat pada pemiliknya, elemen idealistik ini tercermin dalam doktrin, filosofi hidup, atau nilai-

²⁵Meutia Meutia, "Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan"; *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, Vol.4 No.1, (Februari, 2019) 119-126.

²⁶Gumilar, *Budaya Organisasi*...,8

nilai individu pendiri atau pemilik organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah dan tujuan operasional sehari-hari, dalam konteks yang lebih formal, elemen ini biasanya dituangkan dalam pernyataan visi atau misi organisasi, dengan tujuan untuk memastikan bahwa ideologi organisasi tetap terjaga dan relevan, elemen idealistik tidak hanya terbatas pada nilai-nilai yang dinyatakan.²⁷ Terdapat pula komponen mendasar yang lebih esensial, yaitu asumsi dasar yang diterima secara akrab dan dijalankan tanpa kesadaran penuh. Asumsi dasar ini biasanya tidak dipertanyakan atau diperdebatkan mengenai keabsahannya.

- b) Elemen Behavioural, Elemen perilaku dalam suatu organisasi terdiri dari aspek-aspek yang terlihat jelas, seperti perilaku sehari-hari anggotanya, logo atau jargon yang digunakan, cara berkomunikasi, gaya berpakaian, serta tindakan yang dapat dipahami oleh orang di luar organisasi, elemen ini juga mencakup desain dan arsitektur lembaga tersebut, bagi orang luar, elemen-elemen ini sering kali dianggap sebagai cerminan budaya organisasi, karena sifatnya yang mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan.²⁸ Namun, perlu diingat bahwa interpretasi dari pihak luar tidak selalu sejalan

²⁷Habudin, *Budaya Organisasi*...,27

²⁸*Ibid.*

dengan pandangan mereka yang terlibat secara langsung dalam organisasi.

Teori budaya organisasi ini memiliki beberapa asumsi dasar yakni sebagai berikut:

- a) anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi, yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi, inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi.²⁹ Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi mempengaruhi keputusan dan perilaku anggota. Dalam konteks organisasi pendidikan Islam, nilai-nilai seperti kejujuran, toleransi, dan gotong royong sangat penting.
- b) penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi.³⁰ Simbol, seperti logo, jargon, atau ritual, berfungsi untuk menyampaikan makna dan memperkuat identitas organisasi.
- c) budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga bervariasi.³¹ Aturan dan harapan yang mengatur perilaku anggota dalam organisasi, mereka mencakup praktik sehari-hari dan standar perilaku yang diterima. Cerita yang diceritakan

²⁹*Ibid.*

³⁰*Ibid.*

³¹*Ibid.*

dalam organisasi sering kali menggambarkan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut. Cerita ini dapat membentuk identitas dan rasa memiliki di antara anggota. Kegiatan rutin atau acara khusus yang dijalankan dalam organisasi dapat memperkuat budaya dan menciptakan ikatan antaranggota.

2. Pentingnya Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan

Budaya organisasi yang kuat di lembaga pendidikan, khususnya di lembaga pendidikan Qur'an, memegang peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas. Budaya organisasi yang baik mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan praktik-praktik yang membentuk karakter serta perilaku seluruh anggota, termasuk santri, pengajar, dan pengurus. Dalam konteks pendidikan Qur'an, keberadaan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suasana yang mendukung pembelajaran, pengembangan nilai-nilai spiritual, serta peningkatan karakter peserta didik. Try mengemukakan Rumah Quran perlu mendorong budaya organisasi yang positif, di mana kerjasama, komunikasi terbuka, dan semangat kolaboratif menjadi nilai-nilai yang dijunjung tinggi.³² Hal ini akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan sumber daya tenaga kependidikan dan peningkatan kualitas layanan pendidikan.

³²Sudrajad, *Implementasi Manajemen...*, 15

B. NILAI-NILAI NAHDLATUL ULAMA (NU)

1. Pengertian dan sejarah NU

Nahdlatul ulama (NU) adalah organisasi terbesar di Indonesia yang memiliki peran kuat dalam menyebarkan nilai-nilai Islam yang moderat dan berkelanjutan. Dalam sebuah organisasi, proses internalisasi nilai-nilai ini memberikan kontribusi penting dalam membentuk karakter peserta didik serta dalam mengelola organisasi dengan memperhatikan perpaduan yang seimbang antara aspek keagamaan dan sosial masyarakat. Memasukkan nilai-nilai agama dalam budaya organisasi bisa meningkatkan kedisiplinan, semangat kerjasama, serta memperluas potensi individu di lingkungan organisasi yang berkaitan dengan pendidikan.³³

Selain itu, nilai-nilai toleransi dan ukhuwah Islamiyah yang diajarkan oleh NU berperan penting dalam menciptakan budaya inklusif dalam organisasi. Penelitian oleh Iskandar dan Agustin, menunjukkan bahwa yayasan yang mengintegrasikan nilai toleransi dari NU dalam budaya organisasi mereka cenderung lebih adaptif terhadap keberagaman latar belakang peserta didik dan lebih mampu menciptakan iklim yang mendukung perkembangan pribadi.³⁴ NU juga menekankan pentingnya kemandirian dan pengabdian sosial, yang menjadi bagian dari etos kerja di dalam organisasi. Nilai-nilai ini mengarah

³³Munir, M. "Pengaruh Nilai-Nilai Agama dalam Budaya Organisasi Pendidikan". *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, Vol.15 No.3 (Agustus, 2020), 231-245

³⁴Iskandar, M., & Agustin, A. "Toleransi dalam budaya organisasi pendidikan berbasis Islam". *Jurnal ilmu pendidikan Islam*, Vol.12 No.2 (2021), 117-130

pada pembentukan budaya organisasi yang memiliki orientasi pada kemajuan dan kebermanfaatan bagi masyarakat. Lembaga pendidikan yang menginternalisasikan nilai-nilai NU dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas dalam bidang akademik, tetapi juga memiliki semangat pengabdian sosial dan rasa tanggung jawab terhadap kemajuan masyarakat.³⁵

NU lahir tanggal 26 Januari 1926 dengan membawa semangat keberagaman inklusif yang hingga kini terus diperjuangkan, Sosok-sosok seperti KH. Hasyim Asy'ari, KH. Wahab Hasbullah, KH. Bisri Syamsuri dan ulama-ulama lainnya di Surabaya 1926 yang berperan atas lahirnya organisasi ini, dulu begitu gigih menanamkan dan memerjuangkan nilai-nilai keislaman universal, NU adalah organisasi sosial keagamaan yang harus menekankan pentingnya mengembangkan sikap yang penuh keadilan, toleran dan selalu waspada terhadap adanya kemungkinan sikap fanatik. Nilai-nilai keadilan dan toleransi yang dimiliki oleh NU merupakan pengejawantahan dari universalitas AlQur'an dan hadits, yang dijadikan prinsip dasar ahlussunnah wal jama'ah.³⁶ Dipilihnya nama "Nahdlatul Ulama" bukannya kebetulan, tetapi membuktikan betapa penting dan khasnya kedudukan ulama dalam organisasi ini.³⁷

³⁵Adi, S. "Etos kerja dan pengabdian sosial dalam organisasi pendidikan berbasis nilai NU". *Jurnal kajian pendidikan islam*, Vol.10 No.4 (2019), 82-94

³⁶Muhammad Hafid dan A Yusrianto, *Dinamika Sejarah NU dan Tantangan Kini* (Yogyakarta: Tangga Ilmu, 2021), 2-3

³⁷*Ibid*,8

Ada sudut pandang lain yang menyatakan bahwa gagasan pendirian Nahdlatul Ulama (NU) sebenarnya berasal dari Kiai Haji Abdul Wahab Hasbullah pada tahun 1942. Saat itu, Kiai Haji Abdul Wahab Hasbullah bertemu dengan Hasyim Asy'ari untuk menyampaikan pemikirannya tersebut. Namun, KH. Hasyim Asy'ari belum bersedia memberikan persetujuan sebelum melakukan istikharah, yaitu shalat untuk meminta petunjuk dari Allah. Namun KH. R. As'ad Syamsul Arifin dalam biografinya sebagaimana yang ditulis oleh Choirul Anam, mengatakan bahwa petunjuk untuk mendirikan NU itu sebenarnya datang dari Kiai Kholil Bangkalan yang tidak lain adalah guru Hasyim Asy'ari dan Wahab Hasbullah. As'ad Syamsul Arifin yang juga murid Kiai Kholil menjadi mediator menjelang berdirinya NU. Sehingga pada tahun 1924 As'ad Syamsul Arifin yang pada saat itu masih menjadi santri Kiai Kholil, diminta untuk mengantarkan sebuah tongkat untuk Hasyim Asy'ari.³⁸

Setelah KH. Hasyim Asy'ari dan para ulama tradisional lainnya sepakat untuk mendirikan jamiyyah yang diberi nama Nahdlatul Ulama (NU), Kiai Hasyim meminta Kiai Ridhwan Nashir untuk merancang lambang organisasi tersebut. Dalam proses istikharah, Kiai Ridhwan menerima petunjuk berupa gambaran bumi yang dihiasi dengan sembilan bintang. Setelah lambang itu selesai dibuat, Kiai Ridhwan menghadap KH. Hasyim dan

³⁸Choirul Anam (ed) dan KH. R. As'ad Syamsul Arifin, *Riwayat Hidup dan Perjuangannya* (Surabaya: Sahabat Ilmu, 1994), 35.

menyerahkan lambang NU yang telah dirancangnya.³⁹ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motif utama yang melatarbelakangi gerakan KH. Hasyim Asy'ari dan para ulama tradisional lainnya dalam mendirikan Nahdlatul Ulama (NU) bukan semata-mata sebagai reaksi atau upaya untuk menciptakan komunitas tandingan terhadap organisasi reformis seperti Muhammadiyah. Sebaliknya, gerakan ini didorong oleh motif keagamaan, yang berfungsi sebagai sarana untuk berjihad di jalan Allah (jihad fi sabilillah).⁴⁰

Selain itu, terdapat pula motif kedua yang mencakup rasa tanggung jawab terhadap kehidupan sosial di tingkat akar rumput, di mana mereka merasakan perlunya memberdayakan masyarakat dalam aspek pendidikan, sosial, dan ekonomi.⁴¹ Seiring berjalannya waktu, Nahdlatul Ulama (NU) yang didirikan oleh KH. Hasyim Asy'ari telah berkembang menjadi organisasi terbesar dengan jutaan warga dan pengikut, baik di tanah air maupun di luar negeri. NU menjadi salah satu organisasi yang sangat peduli terhadap berbagai masalah sosial dan keagamaan, sesuai dengan amanat yang diberikan oleh KH. Hasyim Asy'ari sejak awal pendiriannya, dalam konteks masyarakat tradisional yang seringkali terpinggirkan, perjuangan NU memerlukan tindakan yang lebih konkret dalam melaksanakan kerja-

³⁹Hafiun, dkk., *Dinamika Sejarah...*,14

⁴⁰*Ibid.*,15

⁴¹*Ibid.*

kerja praktis guna memberdayakan masyarakat, mengingat NU lahir sebagai wadah untuk pemberdayaan masyarakat tradisional.⁴²

2. Dasar NU

Nahdlatul ulama memiliki misi mengembangkan gerakan penyebaran islam Ahlussunnah wal jama'ah an Nahdlatul untuk mewujudkan umat yang memiliki karakter *Tawassuth* (moderat), *Tawazun* (seimbang), *I'tidal* (tegak lurus), dan *Tasamuh* (toleran).⁴³ Nilai-nilai yang di ajarkan oleh NU mencakup berbagai aspek yang mendukung pendidikan dan pengembangan karakter. Di antara nilai-nilai tersebut adalah toleransi, moderasi (*wasathiyah*), dan kepedulian sosial. Toleransi mengajarkan santri untuk menghargai perbedaan, baik dalam keyakinan maupun budaya.⁴⁴ Moderasi mendorong pendekatan yang seimbang dalam memahami ajaran islam, sedangkan kepedulian sosial mengajak santri untuk aktif berkontribusi dalam masyarakat.

3. Nilai-nilai Ahlussunnah wal-Jama'ah

a) Sikap Tasammuh (Toleransi)

Asep Syaifudin Chalim dalam buku membumikan ASWAJA menyatakan bahwa Tasamuh Yaitu sikap toleran Menghadapi perbedaan pandangan, terutama

⁴²*Ibid.*,16

⁴³A. Fikri Amiruddin Ihsani dan Novi Febriyanti,. "Makna Nilai-Nilai Kultural Nahdlatul Ulama dalam Tinjauan Budaya Organisasi". *Al-Muttaqin: Jurnal Studi, Sosial, dan Ekonomi*, Vol.2 No.1 (Januari, 2021), 15-26.

⁴⁴Hidayah, N. "Pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karakter siswa di lembaga pendidikan". *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol.8 No.2 (2019), 78-92

dalam hal-hal yang bersifat furu'iyah, penting untuk bisa hidup berdampingan secara damai dengan pihak lain, meskipun terdapat perbedaan dalam aqidah, cara berpikir, dan budaya.⁴⁵

b) Sikap Tawasuth (sederhana, pertengahan)

Tawasuth adalah salah satu nilai penting dalam ajaran ASWAJA NU, dalam bukunya yang berjudul "NU Liberal," Mujamil Qomar menjelaskan bahwa Tawasuth mengandung makna sikap tengah atau moderat, nilai ini berupaya menjembatani perbedaan antara dua kubu pemikiran atau tindakan yang saling bertentangan secara ekstrem dalam konteks kehidupan sosial masyarakat.⁴⁶

c) Sikap Tawazun (seimbang)

Menurut Mujamil Qomar dalam buku NU "Liberal" menyatakan bahwa Tawazun adalah sikap seimbang dalam berhubungan dengan Allah Swt. (habl min Allah), berhubungan dengan manusia (habl min Al-nas), maupun dengan alam lingkungannya.⁴⁷ Termasuk sikap ini adalah seimbang dalam menyelaraskan kepentingan masa lalu, masa kini, dan masa mendatang.

⁴⁵Asep Syaifudin Chalim, "Membumikan ASWAJA: Pegangan Para Guru NU", (Surabaya: Khalista, 2012), hlm. 13

⁴⁶Mujamil Qomar, *NU "Liberal" dari Tradisionalisme Ahlulsummah Ke Universalisme Islam*, (Bandung: Mizan, 2002), hlm 91.

⁴⁷Kementerian Agama RI Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi Transliterasi, Bandung: PT Tiga Serangkai, 2018, Cetakan ke 1.

4. Budaya dan Tradisi di Kalangan Nu

Tradisi adalah sesuatu yang telah dilakukan sejak lama dan menjadi bagian dari kehidupan suatu kelompok masyarakat biasanya dari suatu Negara, kebudayaan, waktu atau agama yang sama dan tradisi ini dilakukan secara turun temurun baik melalui informasi lisan atau informasi tulisan berupa kitab-kitab kuno. Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang, dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, dan diwariskan dari generasi ke generasi. Menghadapi budaya atau tradisi, ajaran aswaja mengacu pada salah satu kaidah fiqh

“al-muhafazhah ‘ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah”

(mempertahankan kebaikan warisan masa lalu dan mengkreasi hal baru yang lebih baik).

Budaya dan Tradisi di Kalangan Nu:

1) Terbangan/Hadrah

Merupakan salah satu kesenian tradisi di kalangan umat islam. Kesenian ini berkembang seiring dengan tradisi memperingati Maulid Nabi di kalangan umat islam dan kesenian ini menggunakan syair Bahasa Arab yang bersumber dari kitab Al-Berzanji.

2) Barzanji

Tradisi ini yang esensinya menghaturkan pujian kepada Nabi Muhammad SAW adalah tradisi yang usianya setua islam itu sendiri

karena tradisi ini telah ada semasa beliau masa hidup.

3) Tahlilan

Tradisi tahlilan, yasianan, dan tradisi memperingati 3 hari, 7 hari, 40 hari, 100 hari dan 1000 hari orang yang meninggal dunia adalah tradisi yang telah mengakar di tengah-tengah masyarakat kita khususnya di kalangan nahdliyin dan tradisi ini mulai dilestarikan sejak para sahabat hingga saat ini, di pesantren pun tahlilan, yasinan merupakan tradisi yang dilaksanakan setiap hari setelah shalat subuh oleh para santri. Sehingga tahlilan, yasinan merupakan budaya yang tak pernah hilang yang senantiasa selalu di lestarikan dan terus di jaga eksistensinya.

C. Proses Masuknya Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi biasanya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi yang mendasari pendirian. Para pendiri organisasi menanamkan budaya sesuai dengan yang seharusnya diterapkan dalam organisasi, filosofi yang mendasar ini memberikan dampak besar terhadap kriteria yang diperlukan dalam proses perekrutan sumber daya manusia.⁴⁸ Sumber daya

⁴⁸Muhammad Arif Syihabuddin, "Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan dalam Perspektif Islam"; *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, Vol.11 No.2 (Desember 2019) 110-119.

yang dimaksud mencakup semua individu yang ada di dalam organisasi, mulai dari pimpinan tertinggi hingga posisi yang paling rendah. Proses masuknya budaya organisasi mengacu pada cara individu atau kelompok beradaptasi dan menyerap nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang ada dalam organisasi tempat mereka bekerja. Budaya organisasi merupakan sistem kepercayaan yang diterima bersama dan menjadi pedoman dalam bertindak serta berinteraksi dalam organisasi. Proses masuknya budaya ini dimulai sejak individu pertama kali bergabung dengan organisasi tersebut. Pada tahap ini, individu mulai dikenalkan dengan budaya yang ada melalui seleksi, orientasi pelatihan, dan interaksi sosial. Membentuk budaya organisasi yang kuat butuh sosok pemimpin yang kuat, mempunyai visi dan keperibadian kuat. Pemimpin dalam organisasi adalah orang pertama yang membangun visi dan filosofi organisasi, selain itu pemimpin juga berperan sebagai motor diawalinya perilaku dalam organisasi.

Pemimpin memiliki sebuah pengaruh yang sangat besar dalam penanaman nilai yang telah dibangun dan diyakini, pemimpin harus mampu memberi contoh terhadap seluruh anggota organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugas

dengan benar dan bertanggungjawab.⁴⁹ Tahap pertama yang penting dalam proses ini adalah tahap seleksi dan akuarium. Pada tahap ini, organisasi sudah mulai memilih calon karyawan yang sesuai, proses sosialisasi informal menjadi elemen krusial dalam masuknya budaya organisasi. Simbol dan artefak organisasi juga memainkan peran yang tidak kalah penting dalam proses masuknya budaya organisasi. Simbol-simbol seperti logo perusahaan, desain kantor, pakaian yang dikenakan, atau bahkan cara berbicara dan berinteraksi dengan pelanggan, semuanya mencerminkan budaya yang berlaku. Melalui artefak-artefak ini, budaya organisasi dapat lebih mudah dipahami dan diterima oleh karyawan baru. Perayaan, upacara, dan penghargaan juga merupakan cara untuk menegaskan nilai-nilai dan budaya organisasi. Artefak ini memperkuat kesan dan memotivasi individu untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan ekspektasi organisasi.

Umpan balik dan evaluasi sangat penting dalam mempercepat proses penyerapan budaya organisasi. Umpan balik

⁴⁹ Muhammad Arif Syihabuddin, "Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan dalam Perspektif Islam"; *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, Vol. 11 No. 2 (Desember 2019) 110-119

yang diberikan kepada karyawan mengenai perilaku mereka dapat membantu individu memahami sejauh mana mereka sudah beradaptasi dengan budaya organisasi. Dalam konteks ini, manajer atau pemimpin organisasi berperan penting dalam memberikan arahan dan dukungan untuk membantu karyawan merasa diterima dan berkembang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Robbins menjelaskan bahwa proses dalam membentuk budaya organisasi dapat dilakukan dengan melalui tiga tahap.⁵⁰

- a. Pendiri hanya melakukan perekrutan dan mempertahankan individu yang dianggap memiliki cara berpikir dan merasakan yang sama.
- b. Melakukan indoktrinasi serta sosialisasi terhadap individu dalam organisasi terkait cara berpikir dan merasakan sesuatu.
- c. Perilaku yang dimiliki oleh pendiri berlaku sebagai model yang dapat mendorong individu dalam organisasi untuk dapat mengidentifikasi, menanamkan keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika berhasil, visi pendiri menjadi tampak dan determinan utama dari sebuah keberhasilan.

⁵⁰ Robbins, S. P. "*Perilaku organisasi*". 2003

Dari uraian di atas bisa dipahami bahwa seorang pendiri suatu organisasi dapat juga bertindak sekaligus sebagai pemimpin, dimana pada tahap awal berdirinya organisasi mempunyai keinginan agar individu dibawahnya dapat menjalankan aktifitas dalam rangka mencapai tujuan berdasarkan filosofi dan pola pikir yang menurutnya adalah benar.

