

## **KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI PADA SEKOLAH TINGGI KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN PAMANE TALINO DI KABUPATEN LANDAK**

Waskito Aji Suryo Putro

STKIP Pamane Talino, Jln. Pangeran Cinata Ngabang Landak 79 357, Kalimantan Barat  
email: waskito\_asp@ymail.com

### **Latar Belakang**

Budaya organisasi punya peran yang besar dan menentukan di dalam mewujudkan tujuan setiap organisasi. Budaya Organisasi dapat berbentuk logo/lambang dan slogan yang dijadikan sebagai acuan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Logo/lambang dan slogan merupakan bagian dari lapis pertama budaya organisasi. Budaya organisasi pada STKIP Pamane Talino mengacu kepada logo/lambang. Lambang tersebut sudah dimiliki sejak tahun 2013 bertepatan dengan diresmikannya STKIP Pamane Talino Di daerah 3T yakni di Kabupaten Landak Kalimantan Barat. Sayangnya hingga saat ini masih ada pegawai yang tidak dapat menyebutkan secara lengkap makna dari lambang tersebut secara lengkap.

Lambang dan slogan belum sepenuhnya dijadikan sebagai acuan di dalam melakukan tugas dan fungsinya (Tupoksi). Padahal nilai-nilai budaya tersebut sudah disosialisasikan pada acara-acara seremonial maupun pada waktu waktu tertentu seperti pada rapat akademik, rapat kepanitiaan dan masih banyak kegiatan lainnya yang bersifat seremonial. Penyampaian biasanya dilakukan oleh pimpinan sebagai upaya untuk meningkatkan etos kerja dan profesionalisme. Hal ini menurut peneliti perlu dikaji dan diteliti lebih lanjut, mengapa nilai-nilai tersebut belum terwujud pada STKIP Pamane Talino.

Dalam rangka otonomi perguruan tinggi, pendidikan di daerah selain berfungsi sebagai unit langsung pelayanan publik, juga merupakan institusi yang berjarak paling dekat dengan profil kebutuhan nyata masyarakat. Dengan diterapkannya desentralisasi pendidikan, maka STKIP Pamane Talino sebagai

daerah otonom mempunyai peluang sekaligus tantangan untuk menyusun pembangunan pendidikan yang berkualitas guna meningkatkan sumber daya manusianya. STKIP Pamane Talino memiliki kewenangan dalam merencanakan dan melaksanakan pembangunan pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Pendekatan yang digunakan dalam merencanakan pembangunan pendidikan adalah melalui perencanaan partisipatif dengan melibatkan seluruh elemen masyarakat sebagai *stakeholders*. Rencana strategis STKIP Pamane Talino merupakan dokumen perencanaan komprehensif dalam rangka penyusunan dan penetapan program dan kegiatan yang strategis untuk ke depan dan akan dijadikan acuan dalam implementasi program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh STKIP Pamane Talino dan jajaran dibawahnya.

Nilai-nilai budaya di balik makna logo dan slogan pada STKIP Pamane Talino yang tertuang dalam uraian lengkap, pada dasarnya sangat memperhatikan kondisi internal dan eksternal. Maksudnya agar dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam masyarakat, khususnya tuntutan perubahan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan. Menyadari perubahan dan tuntutan yang terjadi pada masyarakat, STKIP Pamane Talino mengagendakan reformasi birokrasi, termasuk reformasi budaya.

Adapun slogan STKIP Pamane Talino adalah “Cerdas Bermoral” yang artinya STKIP Pamane Talino kedepannya akan mencetak insan manusia yang tidak hanya cerdas dalam studinya, akan tetapi mempunyai moral yang baik dalam hidup bermasyarakat. Slogan ini mulai dikenal dan diberlakukan sejak tahun 2013 saat awal pembukaan STKIP Pamane Talino. Lambang dan Slogan ini menurut peneliti ternyata tataran normatifnya lebih dominan daripada tataran implementatif. Untuk itu perlu diteliti dan dikaji lebih jauh agar nilai-nilai yang tertuang dalam lambang dan slogan tersebut dapat diimplementasikan pada STKIP Pamane Talino.

Penelitian ini dilakukan pada STKIP Pamane Talino sebagai salah satu organisasi publik di ranah pendidikan tinggi yang sedang melakukan reformasi birokrasi terutama reformasi budaya organisasinya, yang dikaji dari ilmu manajemen pendidikan. Salah satu aspek dalam mengkaji organisasi adalah pada budaya organisasinya. Dalam organisasi terdapat perilaku dari orang-orang yang

menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yaitu kinerja organisasi, yang dalam hal ini, berupa pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, pelayanan pendidikan untuk semua tingkat satuan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan dan mewujudkan manajemen dan tata kelola pendidikan yang berkualitas.

Perhatian pemerintah tentang pentingnya pendidikan diwujudkan dengan menetapkan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), baik provinsi maupun kabupaten/kota. Penetapan anggaran ini dimaksudkan agar pendidikan di tanah air dapat terus meningkat baik dari kuantitas maupun kualitas. Peningkatan kualitas dan kuantitas ini ditujukan pula untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global.

Kegiatan belajar pembelajaran di tingkat pendidikan tinggi merupakan tugas utama dari STKIP Pamane Talino. Kegiatan pembelajaran di tingkat pendidikan tinggi disusun dalam program peningkatan peran serta kepemudaan, kegiatan pemilihan pemuda pelopor, keamanan lingkungan untuk meningkatkan wawasan dan sikap pemuda. Program pembelajaran di tingkat pendidikan tinggi yang sudah ada di Kabupaten Landak masih sangat terbatas yaitu program peningkatan peran serta kepemudaan yang mencakup pada kegiatan pemuda pelopor bidang seni dan budaya, bidang teknologi tepat guna, dan bidang kewirausahaan. Data menunjukkan masih sedikit sekali Pemuda yang mengikuti program pembelajaran di tingkat pendidikan tinggi yang disediakan tersebut, untuk itu dalam hal ini STKIP Pamane Talino ingin sekali berkontribusi dalam hal itu. Program pembelajaran di tingkat pendidikan tinggi di Kabupaten Landak belum berkembang sesuai dengan yang diharapkan. Program pembelajaran di tingkat pendidikan tinggi belum menyentuh masyarakat secara umum sebab hampir semua kegiatan yang diselenggarakan masih dilakukan di Kabupaten Landak.

Untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, STKIP Pamane Talino didukung sekitar 40 orang pegawai yang bertugas menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab masing-masing dan

memberikan pelayanan kepada masyarakat. STKIP Pamane Talino diharapkan dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan melakukan terobosan-terobosan baru dalam bidang pendidikan, Pemuda dan olahraga. Dalam melakukan tugas pokok dan fungsi tersebut diperlukan kesamaan arah dan gerak dalam mewujudkannya.

Penelitian ini mengkaji budaya organisasi pada STKIP Pamane Talino berkaitan dengan tugas dan fungsi yang diembannya dalam pelayanan terhadap pendidikan formal (Perguruan Tinggi), pendidikan non formal dan juga kegiatan pemuda dan olahraga. Dalam memberikan pelayanan kepada publik setiap organisasi dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik. Sejauh ini citra atau *image* terhadap organisasi-organisasi publik di tanah air cenderung negatif, hal tersebut juga berlaku di Kabupaten Landak. Berbagai tulisan yang mengangkat tentang keberadaan organisasi publik baik yang menyoroti dari sisi budaya, layanan maupun kinerja secara umum menunjukkan, budaya organisasi publik belum mendukung terhadap pelaksanaan tugas dan pelayanan yang diberikan. Kajian-kajian yang dilakukan hampir tidak pernah mengangkat tentang budaya yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas yang diemban.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan ditemukan beberapa indikasi bahwa budaya organisasi pada STKIP Pamane Talino masih lemah. Seperti belum adanya standar pelayanan yang baku untuk setiap bidang yang ada, budaya yang cenderung “kaku” khususnya terhadap para tamu STKIP Pamane Talino, masih sangat kuat/dominannya budaya sungkan baik dari pimpinan maupun sesama pegawai dalam menegur pegawai yang tidak disiplin dan kepatuhan semu. Selain itu masalah pengawasan (*controlling*) belum berjalan baik khususnya dari pihak Yayasan Landak Bersatu selaku yang menaungi STKIP Pamane Talino, hal tersebut tampak dari terhambatnya program dan pelaporan kegiatan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

### **Perumusan Permasalahan (*Statement of Problem*)**

STKIP Pamane Talino merupakan salah satu Perguruan Tinggi swasta yang legal berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6/E/O/2013. STKIP Pamane Talino ini membawahi pendidikan, sesuai dengan tugas pokok

dan fungsi yang diemban. Namun belum semua tupoksi tersebut terlaksana sebagaimana semestinya. Pengenalan akan nilai budaya organisasi akan membantu pimpinan dan segenap bagian organisasi untuk mengevaluasi, mengoreksi budaya oraganisasinya serta dapat membangun diri untuk memperbaiki kelemahan agar tercipta budaya organisasi yang kuat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Mengapa Budaya Organisasi pada Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Pamane Talino Masih Sangat Lemah”

### **Pertanyaan/Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji, menganalisis dan menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik budaya, serta menjelaskan faktor-faktor apa yang menyebabkan lemahnya budaya organisasi padahal budaya yang tertuang dalam slogan, simbol, nilai dan asumsi dasar sudah disosialisasikan sejak lima tahun yang lalu. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menemukan konsep baru di bidang Manajemen Pendidikan.

### **Kelogisan (*Rationale*)**

Budaya merupakan hal yang hakiki dan mendasar keberadaannya di dalam setiap organisasi. Dalam kenyataanya setiap organisasi itu unik, memiliki ciri sendiri yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Keunikan atau ciri ini yang biasanya dinamakan sebagai karakteristik budaya organisasi. Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif diterima dan dihargai oleh semua anggota organisasi.

Dengan demikian upaya untuk mengenal budaya organisasi akan membantu mendiagnosis budaya suatu organisasi secara utuh dan lebih mendalam. Upaya pengenalan itu dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan karakteristik budaya organisasi.

Karakteristik budaya organisasi seperti yang disampaikan oleh Tan (2000 :25) meliputi;

1. *Individual initiative* (inisiatif Individu)
2. *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko)
3. *Direction* (arah)
4. *Integration* (integrasi)
5. *Management support* (dukungan manajemen)
6. *Control* (pengawasan)
7. *Identity* (identitas)
8. *Reward system* (sistem penghargaan)
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik)
10. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Kaitanya dengan budaya organisasi yang ada pada STKIP Pamane Talino, bahwa untuk dapat menjadi organisasi yang kuat maka kesepuluh karakteristik yang disebutkan di atas harus ada pada organisasi secara bersamaan, pada organisasi yang kuat akan ditandai pula dengan keberhasilan di dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan yang telah dijabarkan ke dalam program. Untuk itu penelitian ini akan mengkaji, dan menganalisis mengapa budaya organisasi yang ada masih lemah. Pengenalan terhadap faktor-faktor yang menyebabkan budaya organisasi lemah akan mendorong organisasi untuk membangun dan mengembangkan budayanya sehingga pada akhirnya dapat terwujud budaya organisasi yang kuat.

### **Metode dan Desain**

Pelaksanaan penelitian menggunakan desain kualitatif dengan metode deskriptif untuk menjelaskan sifat atau kondisi suatu subyek dalam keadaan yang sesungguhnya. Selain itu peneliti bermaksud untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam sesuai dengan latar belakang penelitian. Ada beberapa alasan yang mendasari digunakannya pendekatan tersebut yaitu, peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman atas pola yang terkandung dalam data, melihat secara keseluruhan suatu keadaan proses, individu dan kelompok. Selain itu peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang berkaitan dengan aspek-aspek budaya organisasi dalam konteks ruang, waktu dan situasi sebagaimana adanya.

Pertimbangan lainnya adalah bahwa penelitian kualitatif itu lebih peka dan lebih natural. Sebab dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti adalah instrumen penelitian. Pemilihan dan penggunaan desain ini terkait dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendapatkan data empirik tentang komponen-komponen yang melatarbelakangi nilai budaya yang saat ini ada pada STKIP Pamane Talino Ngabang Landak. Disadari betul seorang peneliti dalam penelitian kualitatif harus betul-betul kritis, dan dapat berbaur serta menempatkan diri. Berbaur dengan semua bidang yang ada pada STKIP Pamane Talino. Berbaur dilakukan tidak saja secara formal yaitu pada saat jam kerja sedang berlangsung tetapi juga secara informal yaitu pada saat istirahat dan makan siang bersama. Hasilnya dimaksudkan untuk memberi infut baru bagi perbaikan dalam membangun budaya organisasi pada STKIP Pamane Talino. Selain itu diharapkan pula dapat memperoleh konsep baru bagi pengembangan ilmu khususnya mengenai budaya organisasi.

Desain penelitian ini mengharuskan penulis melihat, mengamati dan mendengar, menyimak setiap keterangan yang disampaikan oleh informan, narasumber saat mereka berbicara serta mengamati secara langsung objek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian. Dalam konteks penelitian kualitatif, observasi tidak untuk menguji kebenaran tetapi untuk mengetahui kebenaran yang berhubungan dengan aspek/kategori sebagai aspek studi yang dikembangkan peneliti. Melalui *participant observation*, peneliti dapat memahami, mengahayati dan merasakan setiap denyut kehidupan yang ada dan terjadi secara lebih mendalam. Dengan metode ini akan memandu seorang peneliti memperoleh kesimpulan secara mendalam dan menyeluruh (tidak hanya permukaannya saja) tentang para pelaku (subyek) baik kata-katanya, tindakannya, suasananya, maupun hubungan atau relasi yang terjadi diantara mereka.

Metode kualitatif pada dasarnya digunakan untuk memperoleh kejelasan makna (*meaning*) dari setiap pola kelakuan yang ditunjukkan oleh subyek penelitian yang mungkin saja kurang dapat diungkap ke permukaan apabila metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Penggunaan desain kualitatif dilaksanakan sesuai dengan karakteristik yang ada yaitu peneliti terlibat secara langsung di lokasi penelitian, mengamati dan berperan serta dalam aktivitas atau

kegiatan organisasi. Melalui proses penelitian, peneliti mengawali penelitian dalam tahap empirik yaitu, untuk mengumpulkan data dengan berpedoman pada pemikiran yang telah dituangkan dalam kerangka pikir. Peneliti memusatkan penelitian secara intensif terhadap informan terutama informan kunci (*key informan*).

Data yang dibutuhkan berbentuk gambaran, kata atau kalimat, foto/gambar, sikap yang harus dicermati sehingga data dapat disusun berdasarkan urutan (*squeezes*), intergral dan menghasilkan gambaran umum (*general ficture*) tentang objek penelitian.

### **Signifikansi/Manfaat**

#### 1. Aspek Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu yaitu :

- a. Bagi pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan, khususnya bidang kajian Budaya Organisasi : hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemahaman, penerapan dan pengembangan konsep budaya organisasi.
- b. Bagi studi-studi pendalaman, hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi studi-studi pendalaman dan penyelesaian masalah dalam budaya organisasi.

#### 2. Aspek Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan rekomendasi sebagai berikut :

- a. Bagi STKIP Pamane Talino, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan model dalam mengembangkan budaya organisasi ke arah yang lebih ideal.
- b. Bagi Pemerintah Kabupaten Landak, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan tentang budaya organisasi pada dinas-dinas yang ada di pemerintahan kabupaten berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan serta

peluang yang dapat dikembangkan dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

- c. Bagi masyarakat pada umumnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan motivasi di dalam mengembangkan budaya organisasi.

## **Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini dipaparkan simpulan dan saran dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti.

### **Simpulan**

Berdasarkan analisa tergambar, bahwa ada lima karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada STKIP pamane Talino, yaitu (1) Integrasi (2) Identitas, (3) Kejelasan sasaran/direction (4) Toleransi terhadap konflik dan (5) pola komunikasi. Kelima karakteristik primer ini sudah ada dan menjadi perilaku bagi anggota organisasinya. Sedangkan 5 karakteristik primer lainnya yaitu (1) inisiatif individu, (2) Toleransi terhadap resiko, (3) Pengawasan, (4) Dukungan manajemen, (5) Sistem Penghargaan belum tampak menjadi perilaku anggota organisasi secara keseluruhan.

Secara komprehensif kekuatan budaya itu harus dapat dilihat secara bersama-sama dan terintegrasi. Walaupun demikian keadaan tersebut menggambarkan bahwa budaya yang ada saat ini sudah terintegrasi, adanya identitas, memiliki sasaran yang jelas melalui penyusunan rencana strategis, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Tetapi STKIP Pamane Talino belum dapat dikatakan sebagai budaya yang kuat sebab belum terlaksananya inisiatif individu, belum membuka ruang terhadap toleransi resiko, pengawasan belum berjalan sebagaimana seharusnya, dukungan manajemen belum terwujud secara nyata dan sistem penghargaan yang belum jelas. Pegawai cenderung dipandang dari senioritas dan belum didasarkan pada kinerjanya. Sekalipun demikian ternyata tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan simpulan penelitian ini dihasilkan konsep yang baru, yaitu pencapaian tujuan organisasi ternyata tidak perlu semua nilai-nilai inti tersebut harus ada secara bersama dan terintegrasi, sebab faktor lain yang turut mempengaruhi tercapainya tujuan

organisasi adalah nilai-nilai budaya yang dibawa individu para pegawai dalam organisasi, seperti nilai-nilai religi, bekerja adalah ibadah, dan komitmen terhadap pekerjaan.

## Saran

### 1). Saran Akademik

Dalam upaya pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan, perlu melibatkan pendekatan ilmu-ilmu sosial lainnya dalam rangka aplikasi ilmu Manajemen Pendidikan itu sendiri. Dalam konteks penelitian ini ternyata pendekatan Ilmu Manajemen Pendidikan tidak bisa begitu saja diterapkan, karena dalam Administrasi itu syarat dengan; implementasi/pelaksanaan/operasionalisasi. Teori-teori Ilmu Manajemen Pendidikan banyak diwarnai oleh kondisi lingkungan, bukan hanya lingkungan fisik saja tetapi juga lingkungan sosial budaya. Oleh karena itu untuk memperkaya Ilmu Manajemen Pendidikan perlu melibatkan ilmu-ilmu lainnya.

### 2). Saran Praktik

#### a). Bagi STKIP Pamane Talino

1. Disarankan kepada STKIP Pamane Talino untuk menyiapkan kotak saran sehubungan dengan upaya untuk menjaring informasi dari pegawai maupun masyarakat terkait dengan budaya organisasi.

#### 2. Inisiatif Individu

Pimpinan perlu memberi kesempatan/ruang kepada pegawai untuk mencoba prosedur yang baru, tidak terpaku pada prosedur yang lama. Suatu kegiatan hendaknya dilihat sebagai satu kesatuan dan tidak hanya berfokus pada hasil akhir. Kesempatan/peluang ini akan mendorong timbulnya inisiatif pegawai. Hal ini perlu dikomunikasikan dan disosialisasikan, sebab *image* yang sudah tertanam dalam diri kaprodi, dosen, dan staff lainnya adalah menunggu petunjuk/instruksi. Budaya yang kaku (semua terserah dan tergantung pada pimpinan) akan menghambat tumbuhnya inisiatif individu dan melahirkan kepatuhan semu.

3. Untuk Toleransi terhadap resiko. Setiap orang perlu mengambil keputusan tanpa rasa takut sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kesempatan adalah wujud

kepercayaan pimpinan terhadap pegawai. Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan akan memberi ruang untuk setiap pegawai belajar dari kesalahan yang dilakukan. Kesempatan ini bagaikan permata berharga. Semakin lama permata itu akan semakin berkilau. Melalui berbagai pengalaman ini maka kemampuan pegawai akan terasah dengan baik.

4. Untuk pengawasan, bahwa kinerja seluruh pegawai perlu dievaluasi. Alat untuk evaluasi disusun sedemikian rupa kemudian disosialisasikan. Evaluasi akan efektif apabila dilakukan secara berkala dan sesuai dengan tingkatan yang ada. Evaluasi ditindaklanjuti secara simultan. Melalui pengawasan dapat diketahui kinerja setiap pegawai .
5. Untuk Dukungan manajemen, seperti yang telah dikemukakan dukungan pada dasarnya sudah ada tetapi belum bersifat menyeluruh. Oleh karena itu pemberian dukungan kepada pegawai hendaknya diberikan secara penuh.
6. Sistem Penghargaan, perlu disusun kriteria penghargaan. Penghargaan diberikan secara adil, didasarkan pada prestasi, dan bukan pada senioritas, atau karena kedekatan dengan pimpinan.

## 9. Daftar Pustaka

- A. Chaedar Alwasilah. 2009. *Pokoknya Kualitatif Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta : DuniaPustaka Jaya
- Adam Ibrahim Indrawijaya. 2010. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama
- Ali Mohammad. 2009. *Pendidikan Untuk Pembangunan Nasional*. 2009. Bandung : Imperial Bhakti Utama
- Chatab, Nevizond , 2007. *Profil Budaya Organisasi*, Bandung : Alfabeta
- Creswell, John W, 1994. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. California : Sage Publications \_\_\_\_\_, . 2009. *Research Design, Qualitative, quantitative, and Mixed Method Approaches*, Third Edition Sage Publications

- Darsono, 2009, *Kajian Tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial dan Politik*, Jakarta: Nusantara Consulting Deal, Terrence E. And Allan A.Kennedy.
2000. *The New Corporate Cultures*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Dwiyanto, Agus. 2003. Reformasi birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta : Galang Printika \_\_\_\_\_.
2010. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Frederickson, H.George, 1997. *The Spirit of Public Administration*, San Fransisco : Jossey Bass Publishers
- Hotsftede, Geert and Gert Jan Hofstede. 2005. *Culture and Organizations, Software of The Mind. Intercultural Cooperation and Importance for Survival*, New York : McGraw-Hill
- Indrawijaya, Adam Ibrahim 2010. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisas.*, Kotter, John P And and Heskett, James 1997. *Corporate Culture and Performance*. Terjemahan : Benyamin Molan, Jakarta : Prehallindo.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki, 2009, *Organizational Behavior*, Eight Edition. Borton USA: Irwin Mc Graw-Hill \_\_\_\_\_,
- 2010, *Organizational Behavior*, Ninth Edition,. Borton USA:Irwin Mc Graw-Hill
- Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J., Serpa, Roy & Associate. 1988. *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Francisxo : Jossey-Bass Publishers.
- Lemay, C.Michael. 2002. *Public Administration: Clashing Values in The Administration of Public Policy*, Singapore : Thomson Learning