

PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI

Rina Budi Esthiningtyas, Wiedy Murtini, Andre N Rahmanto
Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK PAP, FKIP UNS
chelseareinacutess@yahoo.co.id

Abstract: The aim of this research are to know application organization culture that there in Sekretariat Legislative Assembly at Regency of Surakarta, constraint in application organization culture that declared in office Sekretariat Legislative Assembly at Regency of Surakarta, and solution to grow up a good organization culture in office Sekretariat Legislative Assembly at Regency of Surakarta. This research is qualitative research with descriptive method. Based on research we it can be concluded that: Application organization culture in Sekretariat Legislative Assembly at Regency of Surakarta is polite attitude and must have job discipline and must professional. The problem in application organization culture in Sekretariat Legislative Assembly at Regency of Surakarta is: (a) socialization process is not optimal, (b) a bad understanding about organization culture. Solution to solve problem an application organization culture in Sekretariat Legislative Assembly at Regency of Surakarta is: (a) Often inform organization culture, (b) Giving the good understanding about organization culture.

Keyword: Organization Culture, Sekretariat Legislative Assembly

1. Pendahuluan

Masyarakat tidak terlepas dari budayanya. Budaya membedakan masyarakat dari cara berinteraksi, bertindak, dan cara menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara bertingkah laku seseorang, menyelesaikan pekerjaan, cara bekerjasama dan cara pandang masa depan.

Studi pendahuluan dan pengalaman magang selama ± 2 bulan di Bagian Umum kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta, peneliti melihat berbagai permasalahan tentang Budaya organisasi seperti, tidak ada diskripsi pekerjaan yang jelas sehingga, jam kerja dan pekerjaan tidak pasti, Intensitas dan volume pekerjaan tidak merata seperti akan adanya sidang Paripurna, jika sedang ada sidang paripurna itu rapat-rapat yang lain kebanyakan para pegawai sangat sibuk dengan tugasnya masing-masing tetapi, jika hari biasa mereka tidak begitu sibuk. Seharusnya pekerjaan itu seimbang ketika tidak ada rapat atau sidang mereka juga bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Pada saat apel pagi masih ditemui pegawai yang telat bahkan tidak mengikuti,

mungkin dikarenakan ada kepentingan lain.

Berdasarkan permasalahan itu perlu diketahui bahwa Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain (1) Penerapan bagaimana budaya organisasi yang ada di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta saat ini?; (2) Bagaimana kendala dalam melaksanakan budaya organisasi yang dicanangkan di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta?; (3) Bagaimana solusi untuk membangun budaya organisasi yang baik di kantor Sekretariat DPRD kota Surakarta?. Sedangkan tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan budaya organisasi, kendala dan solusi untuk membangun budaya organisasi yang baik di kantor Sekretariat DPRD kota Surakarta.

2. Kajian Pustaka

Menurut Sutrisno (2007), "budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-

norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya” (hlm. 2). Andrew Brown (1998) mendefinisikan, “Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi” (Wirawan, 2007:9).

Menurut Gordon (1991) “Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan” (Sutrisno, 2007:11). Sedangkan menurut Muchlas (1999) budaya mempertunjukkan sejumlah fungsi-fungsi dalam organisasi, yaitu : (1) menciptakan perbedaan-perbedaan diantara satu organisasi dengan organisasi lain, (2) membawa pengertian tentang identitas para anggota organisasi, (3) memfasilitasi pembangunan komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari pada interes pribadi dari masing-masing orang. Budaya adalah perekat sosial yang membantu mengikat organisasi dalam kebersamaan dengan memberikan standar yang tepat buat para karyawan bagaimana seharusnya berkata dan berbuat, (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial, (5) memuat dan melayani mekanisme kontrol yang memberikan petunjuk dan pembinaan sikap serta perilaku para karyawan (hlm. 231).

Hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Onedy Ariwibowo (tahun) tentang “Peran Budaya Organisasi Studi Eksplorasi pada PT. SIMOPLAS (Simongan Plastic Factory Semarang)” menyatakan bahwa dari kelima unsur budaya organisasi yaitu Kepemimpinan, Norma dan Praktek Manajemen, Cerita dan Tokoh, Tradisi dan Ritual Budaya, serta Lambang Organisasi, sudah mencerminkan dari peran budaya organisasi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Lita Auliana dengan judul “*Analisis Budaya Organisasi Dan Kinerja Puskesmas Perawatan di Kota Surabaya*” Kesimpulan penelitian ini adalah budaya organisasi Puskesmas perawatan di Kota Surabaya tidak ada kaitannya dengan kinerja masing-masing Puskesmas. Penyebab pertama, budaya organisasi tidak sengaja dibentuk oleh pihak manajemen masing-masing Puskesmas. akan tetapi terbentuk dengan sendirinya. Kedua, kinerja Puskesmas diukur adalah dengan data sekunder, bukan data primer. Ketiga faktor sumber daya manusia. Hendaknya Puskesmas membentuk budaya organisasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.
3. *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*, Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, makalah ini membahas dan menyajikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja yang dibentuk oleh budaya organisasi yang telah ada.
4. *Study of Organization Culture and Leadership Behaviour in Small and Medium Sized Enterprises*, Ayasakanta Mohanty, Temuan utama dari penelitian ini adalah: (1) kepemimpinan transformasional memberikan dukungan terhadap komitmen organisasi. (2) karyawan senior dan karyawan muda ingin memelihara budaya dan keduanya membantu organisasi untuk memiliki komitmen yang lebih terhadap organisasi. (3) mekanisme *reward* dan memotivasi karyawan sangat bergantung pada kepemimpinan karena membentuk dasar bagi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Letak perbedaan keempat penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada objek penelitiannya. Objek penelitian keempatnya bersifat parsial (fokus tertentu) dari budaya organisasi di instansi tertentu. Sedangkan

penelitian ini bersifat menyeluruh, yaitu segenap budaya organisasi di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta.

3. Metode Penelitian

Sekretariat DPRD Kota Surakarta Jl. Adi Sucipto No. 143 A Jajar, dan dilaksanakan selama 9 bulan, yaitu mulai bulan Januari hingga September 2012. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Strategi penelitian ini menggunakan strategi tunggal terpancang. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive snowball sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan analisis dokumen. Validitas data dengan menggunakan teknik triangulasi metode, dan triangulasi sumber (data). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis model interaktif.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sekretariat DPRD Kota Surakarta mempunyai kedudukan, tugas pokok dan fungsi yang diatur dalam Peraturan daerah Nomor 6 Tahun 2008 Pasal 5. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa, Sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD yang dipimpin oleh seorang Sekretaris DPRD yang berkedudukan secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Tugas-tugas pokok dari Sekretariat DPRD adalah: 1) Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, 2) Menyelenggarakan administrasi keuangan, 3) Mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, 4) Menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan DPRD sesuai kemampuan keuangan daerah.

Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) pegawai, makin kuat budaya organisasi, begitu pula dorongan untuk berprestasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dilapangan dan informasi yang peneliti dapatkan, etika sopan santun di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta dapat dilihat, misalnya pada cara berpakaian, berbicara baik dengan bawahan maupun atasan, dan menjaga sikap perilaku baik di kantor ataupun diluar kantor. Etika sopan santun di kantor Sekretariat DPRD sudah berjalan dengan baik, hal tersebut dikarenakan para pegawai yang sebagian besar orang Jawa yang mempunyai kultur budaya yang tinggi tentang sopan santun.

Kedisiplinan pegawai sangat penting karena mempengaruhi kinerja dari suatu instansi atau lembaga, masalah kedisiplinan merupakan hal yang menjadi perhatian pada tiap instansi atau lembaga. Sikap mental perlu ditanamkan dan dibentuk sejak dini, karena apabila kerja pegawai dapat ditingkatkan maka produktivitas kerja akan semakin meningkat. Hal ini berhubungan dengan penegakan peraturan dan tata tertib instansi. Masalah kedisiplinan pegawai telah menjadi perhatian dari berbagai instansi bahkan di lingkungan pemerintah. Mengingat peran pegawai negeri sebagai pelayan masyarakat, maka seharusnya pegawai negeri bersikap disiplin dalam bekerja.

Berdasarkan informasi dan hasil pengamatan dilapangan, sikap profesional yang ditunjukkan pegawai Sekretariat DPRD misalnya, profesional dalam bersikap dan profesional dalam menjalankan tugas.

Namun masih ditemukan masalah profesionalisme kerja di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta, sehingga berpengaruh pada budaya organisasi Sekretariat DPRD Kota Surakarta. Dari pengamatan di lapangan, peneliti menemukan kurang profesionalnya pegawai di kantor Sekretariat DPRD dapat dilihat pada pekerjaan yang masih dikerjakan tidak sesuai dengan keahliannya, dan masih dilihat para pegawai yang santai-santai pada jam kerja. Hal lain terlihat pada intensitas dan volume pekerjaan tidak merata, misalnya jika sedang ada

sidang paripurna atau rapat-rapat, kebanyakan para pegawai sangat sibuk dengan tugasnya masing-masing namun jika hari biasa mereka tidak begitu sibuk.

Dari pengamatan yang peneliti lakukan di lapangan, ada dua hal yang utama dalam pelaksanaan budaya organisasi, yang pertama adalah peran *key executive* (tokoh panutan) dalam budaya organisasi yang kedua adalah proses sosialisasi budaya organisasi.

Peran *key executive* di sekretariat DPRD sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi yang sudah ada, peran tersebut dapat dilihat misalnya pada penetapan peraturan-peraturan atau kebijakan-kebijakan tentang budaya organisasi, adapula perhatian-perhatian yang di perhatikan *key executive* misalnya dengan memberikan apresiasi ataupun pengarahan kepada pegawai.

Proses sosialisasi dilakukan oleh setiap organisasi begitu pula Sekretariat DPRD Kota Surakarta karena setiap pegawai yang akan bergabung ke suatu organisasi yang belum mengenal kultur (budaya) organisasi tersebut secara komprehensif.

Seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat memahami dengan benar tentang budaya organisasi yang ditanamkan di organisasi tersebut. Pemahaman ini sangat berpengaruh baik dari segi perencanaan sampai dengan pelaksanaannya. Di Sekretariat DPRD Kota Surakarta, dalam pelaksanaannya harus didukung pemahaman budaya organisasi kepada seluruh sumber daya manusia yang ada.

Dari filosofi Sekretariat DPRD Kota Surakarta yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi DPRD dalam melaksanakan tugas dan wewenang, filosofi tersebut memberikan pengertian bahwa Sekretariat DPRD Kota Surakarta siap memberikan pelayanan yang maksimal dan optimal bagi DPRD Kota Surakarta dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya.

Para atasan memiliki andil besar selain dalam pembentukan budaya organisasi juga pelaksanaannya.

Atasanlah yang memberikan bantuan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

Pola yang digunakan di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta adalah komunikasi terbuka karena memungkinkan seluruh lapisan pegawai dapat masuk dalam perbincangan-perbincangan. Suasana kantor yang sibuk tapi komunikasi antar pegawai yang baik menjadikan suasana kantor menjadi tidak tegang.

Dalam pelaksanaan budaya organisasi, Sekretariat DPRD Kota Surakarta tentu menemui beberapa hambatan. Hal tersebut wajar terjadi karena budaya organisasi mempunyai elemen-elemen/unsur-unsur yang mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Dilihat dari pengamatan yang peneliti lakukan pada organisasi, Sekretariat DPRD Kota Surakarta menemui beberapa hambatan, diantaranya proses sosialisasi sering dilakukan terhadap para pegawai, namun masih adanya pegawai yang kurang memperhatikan atau tidak mengetahui sosialisasi tersebut. Hal tersebut membuat sosialisasi tidak optimal. Dari pengamatan dilapangan, peneliti menemukan bahwa proses sosialisai yang dilakukan di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta terhadap pegawai tidak optimal, misalnya proses sosialisasi yang dilakukan pada tiap apel pagi tidak optimal karena masih banyak pegawai yang tidak mengikuti apel pagi.

Bagi sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, pemahaman tentang budaya organisasi adalah sangat penting berkaitan dengan gerak langkah dari setiap kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, atau kegiatan dari pelaksanaan perencanaan.

Namun yang peneliti temui di kantor ini adalah, pemahaman tentang budaya organisasi sangatlah kurang. Ketika pegawai ditanya apa pengertian budaya organisasi menurut anda? maka pegawai tersebut menjawab tidak tahu, atau penulis harus memancing istilah-istilah lain yang mendekati budaya

organisasi, misalnya penulis mengganti budaya organisasi menjadi budaya kerja.

Dalam menghadapi hambatan yang terjadi dalam Implementasi/pelaksanaan budaya organisasi, di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta mencari solusi dengan menggunakan beberapa cara, yaitu: Dalam melakukan proses sosialisasi (adaptasi) secara intensif dapat dilakukan melalui berbagai cara misal, meletakkan poster-poster di seluruh bagian ruangan kantor berupa nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditentukan atau semboyan-semboyan yang bisa menjadi jargon dalam organisasi. Selain itu, dalam sebuah meeting, mentoring atau *briefing* dengan pegawai, atasan selalu menekankan nilai-nilai budaya organisasi yang harus di laksanakan oleh pegawai.

Proses pemahaman budaya organisasi diperlukan anggota untuk menjadikan mereka sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang telah dimiliki organisasi. Biasanya, pegawai yang pertama kali bergabung dengan organisasi akan merasa asing dan diliputi ketidakmertian yang mendalam tentang prosedur-prosedur ataupun kebijakan-kebijakan serta nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi.

5. Simpulan

Berdasarkan Penelitian Pelaksanaan Budaya Organisasi di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta dapat ditarik kesimpulan yang sesuai dengan masalah penelitian tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta adalah beretika sopan santun serta bekerja disiplin dan profesional. Hal utama dalam Pelaksanaan budaya organisasi di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta adalah peran *key executive* (tokoh panutan) dalam budaya organisasi dan proses sosialisasi budaya organisasi, dan terdapat pula faktor pendukung dalam pelaksanaan budaya organisasi di kantor Sekretariat

DPRD Kota Surakarta, adalah pengaruh sumber daya manusia baik dari segi kemampuan dan kapabilitas memiliki pengaruh besar dalam sebuah organisasi. Baik atasan maupun pegawai harus bersama-sama bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kendala dalam pelaksanaan budaya organisasi di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta, adalah:

- a. Proses sosialisasi tidak optimal

Kurang gencarnya upaya yang dilakukan di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta terhadap proses sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan.

- b. Pemahaman yang kurang baik tentang budaya organisasi

Pemahaman sumber daya manusia yang ada sangat kurang terhadap budaya organisasi. Padahal dalam membuat sebuah perencanaan dari bidang tertentu, mereka harus mendasarkan kepada budaya organisasi yang ada untuk memformulasikan ke dalam perencanaan kegiatannya.

3. Solusi dalam mengatasi kendala pelaksanaan budaya di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta yaitu:

- a. Lebih gencar dalam melakukan sosialisasi

Dalam melakukan proses sosialisasi (adaptasi) yang gencar dan secara intensif dapat dilakukan melalui berbagai macam cara misalnya, meletakkan poster-poster di seluruh bagian ruangan kantor yaitu berupa nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditentukan atau semboyan-semboyan yang bisa menjadi jargon dalam organisasi. Selain itu, dalam *meeting*, *mentoring* atau *briefing* dengan pegawai, atasan selalu menekankan nilai-nilai budaya organisasi yang harus di laksanakan oleh pegawai.

- b. Memberikan pemahaman yang baik tentang budaya organisasi

Dalam memberikan pemahaman yang baik pada pegawai terdapat

cara-cara yang ditempuh yaitu : 1) menyebarkan cerita, pegawai baru biasanya akan mendapat penjelasan tentang ruang lingkup kerja, posisi-posisi penting dalam organisasi, serta hubungan pekerjaan kantor dengan instansi lain, 2) material, yaitu barang-barang bersimbol yang menunjukkan status seorang pegawai seperti perabot kantor, pakaian yang dikenakan, dan lain-lain, 3) penggunaan bahasa, bahasa yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan atau oleh masing-masing bagian yang menunjukkan budaya kerja mereka.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran-saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh anggota organisasi. Adapun saran-saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepala kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta
Berdasarkan hasil pengamatan, faktor yang menghambat budaya organisasi di kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta adalah kurangnya sosialisasi dan pemahaman tentang budaya organisasi. Dengan demikian kepala sekretariat sangat berpengaruh dalam pelaksanaan budaya

organisasi tersebut sehingga perlu memberikan perhatian yang lebih tentang budaya organisasi, agar budaya organisasi yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik dan tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

2. Bagi pegawai kantor Sekretariat DPRD Kota Surakarta
Para pegawai diharapkan dapat berperan aktif dalam pelaksanaan budaya organisasi di kantor Sekretariat DPRD kota Surakarta agar dapat tercapai tujuan yang diharapkan. Pegawai merupakan faktor penting dalam pelaksanaan budaya organisasi karena pegawai merupakan pelaksana budaya organisasi tersebut. Memahami dan mengerti tentang budaya organisasi tersebut merupakan peran aktif pegawai dalam pelaksanaan budaya organisasi.
3. Bagi peneliti lain

Bagi penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian tidak hanya pada satu tempat penelitian, dan akan tetapi juga diharapkan dapat mengkaji ulang penelitian ini dengan menggunakan teknik penelitian lain dan variabel yang berbeda mengingat penelitian ini masih jauh dari sempurna.

6. Daftar Pustaka

Anonim. 2012. *Pedoman Penulisan Skripsi FKIP-UNS*. Surakarta: UNS Press.

Auliana, Lita. 2010. *Analisis Budaya Organisasi Dan Kinerja Puskesmas Perawatan di Kota Surabaya*. fkm.unair.ac.id

Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing. Sumber: <http://teoribudayaorganisasi.com> (diakses pada tanggal 23 Maret 2012)

Ariwibowo, Onedy. 2006. *Peran Budaya Organisasi Studi Ekplorasi pada PT. SIMOPLAS (Simongan Plastic Factory Semarang)*. Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang

Hardiyanto. 2010. *Budaya Organisasi dalam Birokrasi*. Yogyakarta: Rio Publishing. Sumber: <http://reformasi-birokrasi.com> (diakses pada tanggal 17 Juli 2012)

Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory: Text and Cases*. Reading, Mas: Lexy

- J. Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mohanty, Ayasakanta. 2012. *Study of Organization Culture and Leadership Behaviour in Small and Medium Sized Enterprises*.
- Ogbonna, Emmanuel dan Lloyd C. Harris. 2000. *Leadership style, idence from UK companies*. The International Journal of Human Resource Management. ISSN 0958-5192 print/ISSN 1466-4399 online © 2000 Taylor & Francis Ltd. <http://www.tandf.co.uk/journals>
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Schein, Edgar H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher. Sumber: <http://teoribudaya.com> (diakses pada tanggal 23 Maret 2012)
- Addison-Wesley Publishing. Sumber: Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- European Journal of Scientific Research. <http://www.europeanjournalofscientificresearch.com>
- Ndraha. Taliziduhu. 2003. *Budaya organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta *organizational culture and performance: empirical ev*
- Sondang, P. Siagian. 2003. *MPA. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Cetakan ke-10.
- Sutanto, Aftoni. 2002. *Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan*. BENEFIT Vol.6 No.2.
- Sutopo. H. B. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Sutrisno. Edy. 2010. *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadda Media Group
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

