

---

## Membudayakan Nilai Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi

Lailatul Isnaini

BPSDM Provinsi Jambi

Email: anand.isnaini@gmail.com

---

### *Abstract*

*This research is a type of qualitative research on organizational culture (organization culture) that developed in the Human Resources Development Agency (BPSDM) Jambi Province. Organizational culture (organization culture) is an important concept in the organization. An in-depth understanding of this concept is important given the interrelationship between the concept and the application of the two things. Incorrect understanding of the concept can make it difficult for regulators/regulators, practitioners and management in communicating about organizational culture. Based on this study, the writer finally tries to come up with a general picture of the application of organizational culture in the Jambi Province Human Resources Development Agency. The results of the study show that organizational culture has been believed to be basic values, norms and beliefs, and is spread among all members of the organization through social interaction both among members or members of the organization, which is reflected in the behavior of individuals and their organizations. So that in carrying out the task of promoting professionalism, responsibility, integrity, cooperation and being disciplined in accordance with applicable rules.*

**Keywords:** *organizational culture, professional, responsibility, integrity, cooperation, discipline.*

---

### **PENDAHULUAN**

Pergeseran paradigma pembangunan yang semula berorientasi pada kekuatan sumber daya alam (*natural resource based*) kini telah berubah dan bertumpu pada sumber daya manusia (*human resource based*). Hal tersebut pada jangka panjang investasi dibidang pembangunan Sumber Daya Manusia akan sangat berguna, karena akan memberi kontribusi bagi perkembangan dan kemajuan suatu organisasi. Yang dimaksud dengan Organisasi adalah pengaturan yang disengaja terhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertulis. (Robbins , 2003).

Budaya organisasi adalah bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi hidup dalam organisasi. Budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi, sehingga orang yang hidup dalam lingkungan tersebut merasa bisa hidup menjadi lebih baik. Dengan membaiknya kondisi budaya organisasi akan berpengaruh pula terhadap *ektivitas organisasi* dan tentunya akan meningkatkan performa organisasi. Sebagaimana di ketahui *culture* yang berkembang dengan baik bila manajemen dan karyawan telah tersosialisasi, selanjutnya akan menciptakan komitmen

organisasi yang kuat, performa yang efisien dan produktifitas yang tinggi, dan manajemen mengembangkan budaya organisasinya ke arah yang lebih baik (Kennedy, 2003), (Graves, 1986).

Pengukuran *nilai-nilai budaya organisasi* selalu dikaitkan untuk mengetahui kondisi budaya organisasi. Kuesioner-kuesioner budaya organisasi yang dilakukan dalam penelitian menawarkan pada organisasi sebuah pendekatan pragmatik untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kondisi budaya di sebuah organisasi. Pengukuran/penelitian budaya organisasi dapat dilakukan bersama-sama dengan terintegrasi pada kegiatan pengukuran diri karyawan dan pimpinan. Pengukuran dapat dilakukan setiap tahun atau pada periode tertentu sesuai dengan kebutuhan lembaga yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk peningkatan kualitas budaya kerja atau budaya organisasi di lingkungan perusahaan atau lembaga yang terkait. Mengukur budaya organisasi dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran tertentu yang hanya dapat mengukur secara kelompok/tim dengan indikator; sangat kuat, kuat, lemah dan sangat lemah kecenderungan budaya organisasinya. (Veithzal Rivai, 2006).

Berdasarkan uraian yang telah dideskripsikan, penulis tergelitik untuk mengkaji dan mendalami pengertian dan pemahaman dari budaya organisasi (*organization culture*) tersebut. Selain itu, penelitian ini juga untuk mengetahui sejauhmana penerapan nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan BPSDM Provinsi Jambi.

## METHODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif yaitu metode yang digunakan untuk menanyai responden cenderung bersifat tanpa pilihan jawaban, tujuannya untuk menggali ide responden secara mendalam (Istijanto 2005). Dengan penelitian kualitatif maka akan didapatkan suatu hasil dibalik suatu fenomena yang

kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahami atau diketahui (Basrowi dan Suwandi, 2008).

Berdasarkan tiga tahapan pokok yang dikemukakan Miles dan Hubberman, maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini menggunakan analisis data secara induktif yang tahapannya menurut (Moleong, 2010) berdasarkan enam tahapan pokok maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut: Mengumpulkan data primer; Mempelajari data primer dan mengkategorikannya kedalam item item tertentu secara terinci dan sistematis (reduksi data) sesuai dengan fokus penelitian ; Mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen struktur organisasi, visi dan misi organisasi, sejarah organisasi dan nilai budaya organisasi.; Mempelajari data sekunder dan mengelompokkan kedalam item-item tertentu; Menyusun dan menyajikan data yang diperoleh baik data primer atau sekunder (display data) untuk memberikan deskripsi atau gambaran tentang budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi; Pengambilan keputusan dan verifikasi. Berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, maka dalam pembahasan untuk selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan sementara, dalam penelitian kualitatif dinamakan proposisi.

## KAJIAN LITERATUR

### 1. Konsep Budaya dan Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan. Pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Kata budaya (*Culture*) berasal dari kata majemuk *budidaya* yang berarti “daya dari budi” atau “daya dari akal” yang berupa cipta, karsa dan rasa (Maran, 2007). Selanjutnya, fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah : menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain;

untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi; mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu; mendorong stabilitas sistem sosial; merupakan suatu ikatan sosial yang membantu memikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan atau dilakukan karyawan; sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberi panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan (Robbins, 2002).

Namun demikian konsep budaya (*culture*) secara perlahan telah digantikan dengan konsep *climate* (Guldenmund, 2000), bahkan dalam beberapa penelitian definisi *climate* telah menggantikan definisi *culture*. Dalam kajian literaturnya dikatakan bahwa organisasi *climate* telah menjadi suatu konsep global. Kini konsep tersebut telah menggantikan organisasi *culture*, sementara organisasi *climate* saat ini dilihat sebagai manifestasi dari organisasi *culture*. Pandangan ini menjadi trend di kalangan pakar teori management dimana konsep organisasi *culture* nampak telah tergantikan oleh konsep organisasi *climate* (Guldenmund, 2000). Hal serupa dikemukakan oleh Flin et. all yang melihat bahwa perdebatan yang panjang mengenai *culture versus climate* menjadi trend saat inidan mengarah pada konsep *climate* yang dipakai untuk mewakili *culture* (Flin et all, 1998). Budaya dalam suatu organisasi sangat penting, memainkan peran besar apakah lingkungan kerja itu bahagia dan sehat.

Dalam mengkomunikasikan dan mempromosikan etos organisasi kepada karyawan, pengakuan dan penerimaan mereka dapat mempengaruhi perilaku dan sikap kerja mereka. Ketika interaksi antara kepemimpinan dan karyawan baik, yang terakhir akan membuat kontribusi yang lebih besar untuk komunikasi dan kolaborasi tim, dan juga akan didorong untuk mencapai misi dan tujuan yang

ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Budaya dalam suatu organisasi sangat penting dan memainkan peran besar menciptakan lingkungan yang bahagia dan sehat untuk bekerja. Komunikasi yang baik membentuk kolaborasi tim yang kuat untuk mendorong mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Tsai, 2012). Dalam mengkomunikasikan dan mempromosikan etos organisasi kepada karyawan, pengakuan dan penerimaan mereka dapat mempengaruhi perilaku dan sikap kerja mereka. Ketika interaksi antara kepemimpinan dan karyawan baik, yang terakhir akan membuat kontribusi yang lebih besar untuk komunikasi dan kolaborasi tim, dan juga akan didorong untuk mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Wibowo, 2013). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen yang baik akan memanfaatkan sumber daya organisasinya dengan baik efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Organisasi adalah sebagai proses keputusan, pengelompokkan dan pengaturan adanya bermacam-macam kegiatan yang dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan (P.Hasibuan, 2007). Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan memiliki batasan yang relatif bisa dikenal, dan bekerja atas dasar yang relatif secara terus menerus untuk mencapai tujuan kelompok atau bersama (Robbins, 2013). Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa faktor utama dari organisasi adalah sumber daya manusia, dan suatu organisasi pada dasarnya

didalamnya terdapat pola-pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain dan setiap individu dalam organisasi tersebut harus mampu menyumbangkan usahanya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang profesional di pengaruhi banyak faktor seperti struktur organisasi, control, mekanisme koordinasi, sistem penghargaan, manajemen, semuanya berjalan baik dengan adanya budaya organisasi yang kondusif dalam organisasi tersebut (Thompson, 1993; Handy, 1993; Mullins, 2005).

## 2. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal serta penyediaan integrasi kedalam organisasi. Robbins & Coulter (2012) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan, atau persepsi yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi atau unit organisasi. Karena budaya organisasi melibatkan harapan, nilai, dan sikap bersama, hal itu memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi (Gibson, et., all, 2012). Budaya organisasi telah dieksplorasi karena berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, produktivitas, dan keinginan berpindah (Lund, 2003). Menurut Robbins & Sanghi (2007), Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai umum yang dapat kita perkirakan bahwa karyawan menerima budaya organisasi yang sama bahkan dengan latar belakang yang berbeda di dalam organisasi. Dari berbagai definisi mengenai budaya organisasi (*organizational culture*) kata-kata yang paling sering ditemukan adalah seperti: *norms, values, behavior pattern, rituals, traditions*, dan seterusnya. Selanjutnya, aspek yang umumnya ditekankan adalah *sharing*, yaitu bahwa norma-norma, nilai-nilai, perilaku-perilaku terpola, atau tradisi itu belum cukup untuk mengategorikan sebuah organisasi sebagai kesatuan budaya

(*culture*). Keberadaan budaya organisasi (*organizational culture*) menurut Schein (2004) dapat ditemukan pada tiga tingkatan yang berlapis menurut kedalamannya, yaitu: Artifak (*artifacts*) yang terwujud di permukaan dalam bentuk benda-benda (*physical manifestation*), perilaku (*behavioral manifestation*), maupun bahasa (*verbal manifestation*); Nilai-nilai (*values*) dan norma-norma perilaku (*norms*) yang terdapat dibalik artifak-artifak *culture* yang terlihat di permukaan itu; Asumsi-asumsi (*assumptions*) dan keyakinan (*beliefs*) yang mendasari keberadaan nilai-nilai dan norma-norma tersebut.

Jenis-jenis budaya organisasi

### 1. Berdasarkan Proses informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut :

#### a. Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (kalifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana abagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktifitas dan keuntungan atau dampak).

#### b. Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

#### c. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipatif dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

#### d. Budaya Hierarkis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi formal (dokumetasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

2. Berdasarkan Tujuan Talidzuduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu
- Budaya organisasi Perusahaan
  - Budaya organisasi Publik
  - Budaya organisasi Sosial

**Pembentukan Budaya Organisasi**

1. Unsur-unsur pembentuk Organisasi

Deal & Kennedy dalam bukunya Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate, membagi unsur pembentuk budaya organisasi sebagai berikut.

- Lingkungan usaha  
Kelangsungan hidup suatu organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan, yang di antaranya antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.
- Nilai-nilai  
Yaitu keyakinan dasar yang diahuti oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri.
- Pahlawan  
Yaitu tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.
- Ritual  
Stepen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi tersebut.
- Jaringan budaya  
Yaitu jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan aturan informasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan melakukan interpretasi terhadap informasi.

2. Proses pembentukan budaya organisasi

Secara teoritis, proses bagaimana suatu perusahaan terbentuk telah dijelaskan oleh Schein dalam bukunya Organizational Culture and Leadership. Menurut beliau, terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga nilai sebagai berikut.

- Teori Sociodynamic  
Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan share dalam pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan share tersebut.
- Teori Kepemimpinan  
Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya organisasi tersebut terbentuk.
- Teori Perkembangan (Learning Theory).

Teori ini menekankan pada informasi tentang bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian, yang secara struktural dibagi menjadi dua tipe pembelajaran. (1) Situasi penyelesaian masalah secara positif. (2) Situasi menghindari kegelisahan.

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi.

**3. Nilai-Nilai Budaya Organisasi BPSDM Provinsi Jambi**

Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 59 Tahun 2016 berisi tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi, merupakan salah satu komitmen pemerintah, serta sebagai strategi organisasi dalam rangka meningkatkan sumber daya aparatur pemerintah daerah. Sebelum adanya

peraturan tersebut organisasi ini adalah sebuah Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi, yang tugasnya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur dilingkungan pemerintah provinsi Jambi.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya bertujuan untuk mencapai visi, yaitu mewujudkan aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi, dedikasi, dan integritas. Memiliki kompetensi artinya karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan fungsi jabatan. Dedikasi artinya pencurahan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan tujuan organisasi sebagai wujud dari pengabdian. Integritas artinya ketaatan kemampuan bertindak secara konsisten untuk merasa memiliki sesuai dengan nilai-nilai hukum, sosial dan agama. Untuk mewujudkan visi tersebut, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi menetapkan misi sebagai berikut: 1) menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi yang berdaya guna berhasil guna; 2) mewujudkan kelembagaan pengembangan sumber daya manusia aparatur yang memadai, efektif, efisien dan akuntabel.

Sebagai lembaga teknis daerah, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi memiliki fungsi dan peran strategis. *Pertama*, lembaga teknis merupakan sebuah *support system* satuan kerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Bentuk dukungan tersebut adalah mendidik dan melatih aparatur pemerintah provinsi Jambi agar dapat menjadi sumber daya utama dalam proses-proses pembangunan provinsi Jambi. *Kedua*, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi memiliki tugas yang terkait dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur, yang merupakan sumber daya utama dalam menggerakkan program

dan kegiatan yang telah dicanangkan. Pelaksanaan Program dan kegiatan tersebut adalah menyelenggarakan pengembangan kompetensi dilingkungan pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota, dan menyelenggarakan sertifikasi kompetensi di lingkungan pemerintah Provinsi/Kabupaten/ Kota. Ketersediaan sumber daya aparatur yang profesional mutlak dibutuhkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi atau visi dan misi pemerintah daerah.

Selanjutnya, dalam menjalankan roda organisasinya BPSDM menerapkan budaya organisasi dengan nilai-nilai: profesional, berintegritas, bertanggung jawab, kerjasama, dan disiplin.

### Profesional

Profesional artinya ahli dalam bidangnya, sedangkan profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya. Secara sederhana, profesionalisme yang diartikan perilaku, cara, dan kualitas yang menjadi ciri suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi (Oerip dan Uetomo, 2000). Istilah profesional itu berlaku untuk semua aparat mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi (Kurniawan, 2005). Menurut Andrias Harefa (2004) bahwa profesionalisme pertama-tama adalah soal sikap. Ada beberapa hal yang dapat dianggap mewakili sikap profesionalisme yaitu, keterampilan tinggi, pemberian jasa yang berorientasi pada kepentingan umum,

pengawasan yang ketat atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang merupakan lambang prestasi kerja. Agus Setiono (2004) mengatakan bahwa untuk profesionalisme aparatur, paling tidak ada dua nilai yang harus dikembangkan, yaitu :1). Tugas dan peranan harus senantiasa bertujuan melayani kepentingan umum. 2) Profesionalisme aparatur harus didasarkan pada pendidikan dan spesialisasi rasional. Menurut Imawan (1997) profesionalisme menunjukkan hasil kerjanya sesuai dengan standar teknis atau etika sebuah profesi. Aktivitas kerja itu lazim berhubungan dengan penghasilan dalam bentuk uang. Untuk menciptakan kadar profesionalitas dalam melaksanakan misi institusi persyaratan dasarnya adalah tersedianya sumber daya manusia yang andal, pekerjaan yang terprogram dengan baik, dan waktu yang tersedia untuk melaksanakan program tersebut serta adanya dukungan dana yang memadai dan fasilitas yang memadai dan fasilitas yang mendukung. Profesionalisme menurut Sedarmayanti (2010) adalah pilar yang akan menempatkan birokrasi sebagai mesin efektif bagi pemerintah dan sebagai parameter kecakapan aparatur dalam bekerja secara baik.

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercemin melalui prilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan pegawai rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula.

### Integritas

Integritas sangat terkait dengan keutuhan dan keefektifan seseorang sebagai insan manusia (Cloud, 2007). Plato, Aristoteles dan Aquinas (dalam Olson, 1998) mengemukakan bahwa integritas berasal dari bahasa latin yaitu integrity yang bermakna “*as whole and represents*

*completeness*”, artinya, integritas menunjukkan keseluruhan dan kelengkapan. Mereka juga menerangkan bahwa integritas merupakan keseluruhan dari bagian-bagian tertentu. Integritas merupakan karakter yang telah menyatu dalam kehidupan seseorang yang digunakan untuk mencapai seluruh kebajikan dan kebahagiaan. Adrian Gostick & Dana Telford (2006, dalam Gea 2016) menyebutkan bahwa dalam Kamus Merriam-Webster yang paling mutakhir mendefinisikan integritas sebagai ketaatan yang kuat pada sebuah kode, khususnya nilai moral atau nilai artistik tertentu. Millard Fuller (*Habitat for Humanity*) menggambarkan integritas sebagai “konsistensi terhadap apa yang dianggap benar dan salah dalam hidup Anda”. Miller (2001 dalam Harisa 2011) mengutip beberapa penjelasan ahli mengenai makna integritas, diantaranya adalah: a) Integritas sebagai koherensi. Integritas adalah koherensi atau menghubungkan beragam komponen yang ada dalam diri seseorang, sehingga orang yang memiliki integritas dapat dikatakan harmonis, tidak terpecah, sepenuh hati dan dapat bertindak dengan berbagai cara (memiliki banyak alternatif tindakan yang tidak melanggar norma di setiap saat (Frankfur dan Dworkin). b) Integritas sebagai identitas praktis. Identitas merupakan komitmen mendasar yang berguna untuk mencari makna dan tujuan hidup, berkompromi dengan prinsip orang lain, keluarga dan lembaga masyarakat atau agama. Orang yang memiliki identitas/integritas akan senantiasa mempertahankan komitmen dalam dirinya, meskipun banyak pertentangan atau situasi yang memaksa mereka untuk melanggar komitmennya sendiri. Integritas sebagai kebijakan sosial. Calhoun berpendapat bahwa meskipun integritas melibatkan hubungan dengan orang lain (sosial), namun diri sendiri tetap menjadi sentralnya. Seseorang yang memiliki integritas harus berdiri di atas komitmennya sendiri dan melakukan tindakan yang layak atau sesuai dengan

prinsip pribadi dan kebijakan sosial. d) Integritas sebagai rasionalitas. Integritas menerima konsep rasionalitas atau sesuatu yang dianggap wajar dan masuk akal. Seseorang yang memiliki integritas tidak harus selalu memiliki pandangan dan sikap yang sangat objektif mengenai suatu komitmen atau tingkah laku tertentu. Misalnya, algojo membunuh orang yang melakukan kriminal. Dalam ajaran moral, membunuh tidak diperbolehkan, namun karena hukuman bagi kriminalis ini memiliki alasan yang masuk akal dan dapat diterima, maka algojo tidak dapat dikatakan sebagai orang yang tidak memiliki integritas (Cox et.al). e) Integritas sebagai tujuan yang objektif. Integritas secara objektif ditujukan untuk meraih keadilan masyarakat (nilai-nilai masyarakat) dan terpeliharanya komitmen yang telah dibentuk (Nozick).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki integritas adalah seseorang yang mempunyai keharmonisan dalam dirinya, bersikap rasional, dapat mengkompromi prinsip orang lain dan mempunyai tujuan hidup yang jelas.

### Tanggung Jawab.

Tanggung jawab merupakan salah satu nilai karakter yang perlu ditanamkan di dalam pribadi setiap manusia, supaya menjadi manusia yang memiliki kepribadian baik. Tanggung jawab dalam bahasa Inggris diterjemahkan dari kata “*responsibility*” atau “*liability*”, sedangkan dalam bahasa Belanda, yaitu “*vereentwoodelij*” atau “*aansparrkelijheid*” (<http://www.blogster.com/khaerulhtanjung/pelaku-usaha-dan-tanggung>). Dalam Kamus Besar Indonesia, yang dimaksud dengan tanggung jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya, jika terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan dan diperkarakan. Tanggung jawab adalah wajib, menanggung, wajib memikul beban, wajib memenuhi segala akibat yang timbul dari perbuatan, rela mengabdikan, dan rela berkorban untuk

kepentingan pihak lain (Abdulkadir Muhammad, 2000). Mustari (2011) berpendapat bahwa tanggung jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan. Daryanto (2013) menyatakan bahwa tanggung jawab adalah sikap dan perilaku untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, dan budaya), Negara dan Tuhan Yang Maha Esa.

Berdasarkan pengertian-pengertian tanggung jawab di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tanggung jawab adalah tolak ukur sederhana terhadap sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

### Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu bentuk interaksi sosial. Menurut Abdulsyani, kerjasama adalah suatu bentuk proses sosial, dimana didalamnya terdapat aktivitas tertentu yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami aktivitas masing-masing. ( Abdulsyani, 994). Kerjasama juga diartikan sebagai kegiatan yang di lakukan secara bersama-sama dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama (W.J.S. Purwadarminta, 1985). Lewis Thomas dan Elaine B. Johnson ( 2014) kerjasama adalah pengelompokan yang terjadi di antara makhluk-makhluk hidup yang kita kenal. Kerja sama atau belajar bersama adalah proses beregu (berkelompok) di mana anggota-anggotanya mendukung dan saling mengandalkan untuk mencapai suatu hasil mufakat.

Faktor penghambat dalam kerjasama penyebabnya adalah sebagai berikut: a) Identifikasi pribadi anggota tim; b. Hubungan antar anggota tim .c. Identitas tim di dalam organisasi. Faktor ini terdiri dari dua aspek:(1) kesesuaian atau kecocokan tim di dalam organisasi dan (2)



pengaruh keanggotaan tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota. (Fandi Tjipto, 1994). Sedangkan faktor pendukung dalam kerjasama adalah dengan menggunakan 5 strategi dalam pencapaian tujuan:

- a) Saling ketergantungan Saling ketergantungan diperlukan di antara paranggota tim dalam hal ini informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas dan dukungan. Adanya ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim;
- b) Perluasan tugas. Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan tantangan tersebut akan membantu semangat persatuan, kebanggaan dan kesatuan tim;
- c) Bahasa yang umum. Setiap tim harus menguasai bahasa yang umum dan mudah di mengerti;
- d) Penjajaran. Anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualismenya dalam rangka mencapai rangka misi bersama;
- e) Keterampilan menangani konfrontasi atau konflik;

d). Prinsip-prinsip Kerjasama. Prinsip-prinsip kerjasama antara lain dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada tercapainya tujuan yang baik;
- 2) Memperhatikan kepentingan bersama;
- 3) Prinsip saling menguntungkan.

### Disiplin

Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa Inggris Disciple, discipline, yang artinya penganut atau pengikut. Kata disiplin dalam bahasa latin yaitu Discere yang berarti belajar. Berdasarkan kata tersebut, muncullah kata disciplina yang mempunyai arti pengajaran atau pelatihan. Pengertian disiplin menurut KBBI adalah tata tertib (disekolah, kemiliteran, dan sebagainya); ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya); bidang studi yang memiliki objek, sistem dan metode tertentu. Sedangkan Rivai (2010: ) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk melakukan komunikasi dengan tenaga kerja agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang

mentaati semua peraturan. Pengertian disiplin menurut Mangkunegara (2013) adalah kegiatan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasional. Suharsimi Arikunto (1980), disiplin adalah kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya tanpa adanya paksaan dari pihak luar. Sedangkan Thomas Gordon (1996), disiplin adalah perilaku dan tata tertib yang sesuai dengan peraturan dan ketetapan, atau perilaku yang diperoleh dari pelatihan yang dilakukan secara terus menerus. Tujuan utama dari sebuah sikap kedisiplinan menurut Bistak Sirait (2008) adalah untuk mengarahkan individu supaya ia mampu untuk mengontrol dirinya sendiri. selain itu juga supaya dapat melakukan aktivitas dengan terarah, sesuai dengan peraturan yang berlaku. Menurut Ali Imron berdasarkan cara membangun sebuah kedisiplinan, maka kedisiplinan dapat dibagi menjadi 3 macam yaitu :

- 1) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian. Pandangan dalam konsep ini menyatakan bahwa seorang dikatakan mempunyai tingkat disiplin yang tinggi manakala orang tersebut mau menurut saja terhadap perintah dan anjuran atasannya tanpa harus menyumbangkan pikiran-pikirannya atau ide idenya.
- 2) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive. Pandangan dalam konsep yang kedua ini merupakan pertentangan atau antitesa dari konsep otoritarian, akan tetapi kedua konsep ini sama-sama berada pada sisi yang ekstrim. Menurut konsep ini seseorang haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam organisasi
- 3) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali atau kebebasan yang bertanggung jawab. Konsep yang ketiga ini merupakan konvergensi dari konsep otoritarian dan konsep permissive. Pandangan dalam konsep ini menyatakan bahwa seorang memang diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk berbuat apa saja. Akan

tetapi yang bersangkutan tidak boleh menyalahgunakan kebebasan yang diberikan, karena di dunia ini tidak ada kebebasan yang mutlak. Sebab dalam melaksanakan kebebasan tersebut ada batas-batas yang harus diikuti.

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman dan Cadwel (1991) dan Sheridan (1992) menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi, sebaliknya individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi efektifitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja. Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer/pimpinan menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship (yang lebih menarik lagi) di banding dengan kultur yang menekankan pada work task.

Robbins (2012) mengemukakan ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yaitu:

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.

2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dari pada kerja individual.
3. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang di ambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.
4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkondisi.
5. *Control*, yaitu banyaknya jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadilebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
7. *Reward criteria*, yaitu berapa besar imbalan di alokasikan sesuai dengan kinerja karyawan di bandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor-faktor non kinerja lainnya.
8. *Conflict tolerance*, yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-ends orientation*, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang di gunakan untuk mengembangkan hasil.
10. *Open-system focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang di berikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kinerja (Shaheen Akhtar, 2015 ). Semakin baik budaya organisasi semakin tinggi kinerja karyawan (Mappamiring, 2015). Hasil penelitian lainya menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan (Mochklas ,

2016). Hasil penelitian berbeda (Anwar sewang, 2016) budaya organisasi perlu ditingkatkan mengingat hasil analisis yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja dosen, oleh sebab itu perlu penciptaan budaya organisasi yang fleksibel. Budaya organisasi dapat menjadi elemen yang menguntungkan bagi pengembangan kegiatan inovatif. Nilai, norma dan keyakinan yang berperan dalam kreativitas dan inovasi dalam organisasi dapat mendukung atau menghambat kreativitas dan inovasi, tergantung bagaimana mereka memengaruhi perilaku individu dan kelompok (Woszczyzna, 2015), dan mempengaruhi komitmen karyawan, komitmen organisasi (Atmaja, 2015), kepuasan kerja, dan retensi (Katarzyna, 2015, Salman Habib, et.,all, 2014, Atmaja, et.,all, 2015).

#### PEMBAHASAN.

Berdasarkan penyajian data, fokus penelitian dan pembahasan maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi anggota-anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Apabila budaya organisasinya baik maka akan berdampak pada kinerja dari pegawainya yang akan baik pula, hal ini tercermin pada:

a) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka nilai-nilai budayanya juga tersusun dengan baik, dari pengamatan dan hasil wawancara diketahui bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi termasuk baik, dimana individu-individu dalam organisasi ini memiliki integritas, yang mempunyai keharmonisan dalam dirinya, mampu bersikap rasional, dapat berkompromi dengan prinsip orang lain, dan mempunyai tujuan hidup yang jelas, serta dapat bekerja secara professional dan modern. Adanya nilai-nilai budaya organisasi tersebut diimplementasikan melalui pembinaan, bimbingan, dan keterbukaan dalam berkomunikasi dengan ketersediaan

mendengarkan dan mempertahankan kritik dan keluh kesah pegawai dari pemimpin.

b) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka norma yang terbentuk juga baik, dari pengamatan dan hasil wawancara bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik termasuk baik. Sehingga terbentuk norma yang harus dipatuhi oleh para anggota organisasi, meliputi profesional, pelayanan cepat, tanggap, dan amanah yang menjaga keramahan, responsif, dan konsisten dalam pelayanan, dan bertanggung jawab dan sikap disiplin ketika bekerja, kepatuhan dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran dalam dirinya.

c) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka tingkat keyakinan pegawai terhadap organisasi juga akan baik, dari pengamatan dan hasil wawancara bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik termasuk baik. Sehingga melekatnya tingkat keyakinan anggota organisasi, melalui menekankan hubungan kerja sama yang baik, melaksanakan tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dan menanamkan praduga baik terhadap setiap orang sehingga dapat meningkatkan keyakinan diri pegawai dalam mencapai target, dan keyakinan bahwa setiap orang memiliki kemampuan untuk ikut serta dalam memajukan organisasi.

d) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka perilaku yang dicerminkan pegawainya akan baik, dari pengamatan dan hasil wawancara bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi termasuk baik. Sehingga dapat diketahui perilaku yang bisa diobservasi, melalui membudayakan bermusyawarah dalam mengambil keputusan, membudayakan saling membantu dalam bekerja, membudayakan taat pada peraturan dan pembentukan jiwa Aparatur sipil negara sebagai pelayan masyarakat yang harus diterapkan pada setiap pegawai.

**SIMPULAN.**

**Budaya organisasi** sangatlah penting bagi pemimpin maupun pegawai terutama yang baru saja diterima di sebuah organisasi. Membentuk budaya yang baik di lingkungan kerja akan memudahkan kita untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya perlu dipahami bahwa nilai-nilai budaya yang berkembang di suatu organisasi terbentuk oleh berbagai hal, menyangkut juga kondisi yang ada pada lingkungan di luar sistem ataupun lingkungan yang ada di dalam sistem (yang telah ditetapkan). Nilai-nilai budaya organisasi yang terbentuk tersebut timbul karena akumulasi rutinitas dalam jangka waktu yang lama, yang kemudian terinternalisasi menjadi kebiasaan yang tercermin di dalam pergaulan dan kehidupan sehari-hari. Sedangkan secara sistemik, nilai-nilai budaya organisasi sering kali terbentuk oleh ketetapan-ketetapan berupa slogan-slogan ataupun sistem manajerial yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh para pemimpin dalam hal komunikasi dan kreasi di dalam lingkungan kerja. Pemimpin adalah arsitek budaya organisasi, maka budaya yang sudah dibangun mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pemimpin dalam membentuk budaya kerja nantinya akan membantu anggota mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Karena itu, nilai-nilai budaya organisasi seperti integritas, tanggungjawab, kerjasama dan disiplin serta kepemimpinan saling terkait.

Budaya organisasi yang dikembangkan di BPSDM meliputi; profesional, integritas, tanggung jawab, kerjasama, dan disiplin telah diterapkan dan membawa keberhasilan pencapaian tujuan BPSDM Provinsi Jambi. Keberhasilan ini penting untuk mendukung visi dan misi provinsi Jambi terutama dalam meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia aparatur.

**SARAN**

Disiplin kerja merupakan implementasi budaya organisasi yang harus diperhatikan, dengan jalan mengadakan pemantauan dan tentunya dengan menerapkan sanksi apabila terjadi pelanggaran terhadap kedisiplinan sesuai dengan tingkat pelanggarannya yang telah tercantum dalam peraturan disiplin pegawai. Profesionalisme individu dan organisasi perlu dioptimalkan agar tugas dan fungsi organisasi dapat tercapai tujuannya sesuai dengan misi secara optimal.

Kerjasama antar individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok akan bekerja menuju tujuan yang sama secara bersamaan. Semua proses pekerjaan yang di kerjakan akan menjadi lebih efisien karena diselesaikan secara bersamaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Meningkatnya kerjasama akan mewujudkan tim kerja yang solid dalam mencapai tujuan organisasi

Nilai-nilai budaya organisasi perlu disosialisasikan lagi karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar aturan perilaku di dalam organisasi. Jika masing-masing individu menjadikan nilai-nilai dan norma perilaku panduan dalam bersikap dan berperilaku dalam bekerja, akan mengurangi stres dalam bekerja, dan bekerja menjadi tenang dan menyenangkan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- A.F. Stoner. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abdulsyani. (1994). *Sosiologi Skematika, Teori, dan Terapan*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Anwar Sewang. (2015). *The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's*

- Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi, International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225) Vol. 3, No. 05, (08-22)*
- Daft, Richard L., (2007). *Manajemen. Edisi Kelima Jilid Satu*. Jakarta : Erlangga
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., (2012), *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-WesleyD
- Edy, Sutrisno., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fandi Tjipto.(1994). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Gibson., et., all, (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition Published By McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2012)
- Graves, desmond, (1986), *Organization Behavior*. McGraw-Hill, Inc., New York, ros1r4ndy.blogspot.com.
- Griffin, Ricky. (2004). *Manajemen*. Terjemahan Gina Gania. Edisi Tujuh. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, *Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process, Procedia Economics and Finance 34 ( 2015 ) 396 – 402, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015.*
- Kennedy, S.H. & Lam, R.W., (2003). *Enhancing Outcomes in The Management Resistant Depression: A Focus on Atypical Antipsykotic*.
- Lund, D. B. (2003). *Organizational culture and job satisfaction*. Journal of Business & Industrial Marketing, 18(3), 219-236. doi: 10.1108/0885862031047313 .
- Malayu, Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mappamiring. (2016). *Effect of Cultur Organization, Leadership and Motivation of work on the Performance of Employees (Study in Islamic Banking in Makassar., International Journal Of Academic Reseach in Business and Social Sciences, Volume 05, no.12, HRMARS, Pakistan, 2015.*
- Mochamad Mochklas,et.,all.(2016). *Influence of Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation Employee Loyalty (Study at PT. Hilon Surabaya), The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321–8916), Vol 4 Issue 8 August, 2016.*
- Moleong. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT.Remaja Rosdakarya, Bandung
- Munandar, Ashar, Sunyoto. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia. Jakarta Prastowo,
- Andi. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Ar-Ruzz Media, Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu.(2016). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. Academy of Management Journal, 34 (3), 487-516.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Rivai, Veitzal. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta Robbins, S,P.2002. *Manajemen*.Erlangga. Jakarta
- Robbins, S. P. and Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Education, New Delhi.
- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. (2012). *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.
- Robert E. Quinn. Et.al (2010). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach Fifth (5th) Edition*.
- Schein, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, Edgar H., (2000). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Shaheen Akhtar. (2015). *Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Educational Sector Performance*, University Bahadur Sub Campus Layyah, Pakistan, *Research on Humanities and Social Sciences* Vol.5, No.15, 2015.
- Sheridan, J. E. (1992). *Organizational culture and employee retention*. *Academy of Management Journal*,35(5):1036-1056.
- W.J.S. Purwadarminta. (1985). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Yafang Tsai. (2011). *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, *BMC Health Serv Res.* 2011, (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123547/> )
- [http://repository.ump.ac.id/1274/3/Amita%20Dwi%20Nur%20Indriani\\_BAB%20II.pdf](http://repository.ump.ac.id/1274/3/Amita%20Dwi%20Nur%20Indriani_BAB%20II.pdf)
- [https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/20-pengertian-disiplin-menurut-para-ahli.html#7\\_Atmosudirjo\\_Dalam\\_Atmodi\\_wirjo\\_2000](https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/20-pengertian-disiplin-menurut-para-ahli.html#7_Atmosudirjo_Dalam_Atmodi_wirjo_2000)
- [http://digilib.uinsgd.ac.id/9984/5/5\\_Bab2.pdf](http://digilib.uinsgd.ac.id/9984/5/5_Bab2.pdf)
- <http://digilib.unila.ac.id/11233/2/BAB%20II.pdf>