

Transformasi Budaya Organisasi LAN

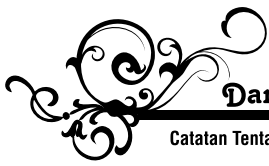
Salah satu tahapan penting dalam perubahan organisasi (*organizational change*) di Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah transformasi budaya organisasi. Nilai-nilai lama yang menghambat perilaku dan kinerja organisasi perlu dihentikan atau bahkan dihilangkan dan kemudian dirubah menjadi nilai-nilai baru yang lebih mempercepat organisasi dalam mencapai kinerjanya. Agus Dwiyanto selalu menyebut proposisi ini sebagai *breaking habit* : Hentikan kebiasaan lama dan rubah dengan kebiasaan baru!

Langkah transformasi budaya LAN ditempuh melalui dua tahapan penting : menemukan nilai-nilai baru (*core values*) LAN, dan membunikkannya ke dalam kehidupan nyata organisasi. Tahapan pertama dilaksanakan melalui sebuah Lokakarya Nasional "Transformasi Budaya Organisasi" yang dilaksanakan pada tanggal 15-16 Januari 2014 di kantor Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Bandung (PKP2A I Bandung). Sedangkan tahapan kedua, membunikkkan *core values* dilaksanakan sejak proses perencanaan, pelaksanaan program/kegiatan dan pengendalian dan pengawasan.

Proses menemukan *core values* LAN ini dilakukan melalui sebuah Lokakarya yang dihadiri oleh top leaders seperti kepala LAN, Deputi Kajian Kebijakan, Deputi Inovasi Administrasi Negara, Deputi Diklat dan Sekretaris Utama serta seluruh pejabat eselon II dan salah satu kepala

bidangnya masing-masing, baik yang berada lingkungan kantor pusat, Jakarta maupun PKP2A III LAN yang tersebar di Bandung, Makasar, Samarinda dan Aceh. Pemilihan media lokakarya sebagai upaya menemukan *core values* ini cukup beralasan : *pertama*, lokakarya memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap peserta untuk mengeksplorasi lebih jauh dalam menggali *core values*. *Kedua*, dinamika kelompok melalui interaksi langsung antar peserta dan dengan fasilitator akan terjalin dengan baik sehingga *workshop* memberikan hasil yang maksimal. *Ketiga*, penggalian *core values* perlu pembahasan intensif dalam kelompok-kelompok kecil dengan anggota tak lebih dari tujuh orang. *Keempat*, penggalian *core values* perlu melibatkan setiap peserta untuk mendapatkan '*buy-in*' sehingga hasil yang diperoleh telah melalui proses panjang yang (mungkin) melelahkan. Diharapkan, implementasi berjalan lancar karena setiap peserta ada perasaan "memiliki" terhadap hasil *workshop*. *Kelima*, fungsi fasilitator sangat kunci namun tidak vokal dalam memberikan usulan substansi karena tugas utamanya adalah memastikan lokakarya berjalan melalui proses positif menuju hasil yang diharapkan. Bila pembahasan berlangsung tak terarah, fungsi fasilitator mengarahkan kembali.

Lokakarya ini sangat efektif bukan karena dipandu seorang pakar transformasi budaya, Gatot Widayanto



yang telah berpengalaman menemukan *core values* pada beberapa perusahaan besar seperti Bank Permata, Bank Mandiri, Bank BCA dan lain sebagainya, namun karena lokakarya ini menjamin setiap peserta bisa secara bebas mengeksplorasi berbagai ide-ide besar perubahan untuk LAN.

Upaya melakukan perubahan kultur sebuah organisasi, umumnya dianggap tidak penting, diremehkan dan dinilai bukan prioritas kegiatan yang perlu dianggarkan. Umumnya, orang melihat kerja organisasi yang nyata ada pada kegiatan sebagai *core business*-nya. Sedangkan soal budaya, berada pada wilayah abstrak yang *untouchable*. Padahal budaya organisasi sangat penting dalam pencapaian kinerja organisasi. Survey yang dilakukan oleh Aguirre, Post and Alpern (20013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi kepada kinerja bisnis. Bahkan, separuh eksekutif menganggap bahwa budaya organisasi di perusahaannya perlu dirombak.

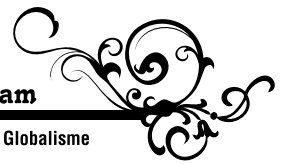
Survey yang bertajuk "*Global Culture and Change Management Survey*" ini memanfaatkan 2.200 eksekutif di seluruh dunia sebagai respondennya. Secara lengkap berikut disampaikan hasil *survey* tersebut : *pertama*, 84% mereka setuju bahwa budaya organisasi sangat penting dalam pencapaian kesuksesan bisnis. *Kedua*, sebanyak 60% responden mengatakan bahwa budaya organisasi lebih penting daripada strategi bisnis. *Ketiga*, yang mengejutkan adalah sebanyak 45% responden tidak merasa bahwa budaya organisasi di perusahaannya dikelola dengan baik. *Keempat*, sebanyak 47% responden juga tidak merasa bahwa budaya

organisasi merupakan agenda dari para pimpinan. *Kelima*, sebanyak 51% responden mengatakan bahwa budaya organisasi di perusahaannya perlu dirombak. Dan, *keenam*, sebanyak 44% responden mengatakan bahwa perubahan budaya organisasi bisa dijalankan kurang dari satu tahun.

Sangat jelas bahwa perubahan budaya bukan hal remeh atau tidak penting, tetapi sebuah kegiatan prioritas yang berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Inilah yang menjadi alasan kenapa LAN melakukan perubahan budaya organisasi.

Dengan menggunakan metode berfikir yang dikembangkan Edward de Bono, (1985) *Six Thinking Hats*, sebagaimana yang dikutip oleh fasilitator Gatot Widayanto, yang intinya adalah setiap kelompok memakai satu topi tertentu pada saat tertentu dalam sebuah diskusi, bukan dicampur aduk. Mereka diberikan kesempatan untuk berfikir non-konvensional (alternatif) menemukan apa yang belum dilakukan oleh kita. Pendekatan yang digunakannya pun menggunakan *collaborative approach* bukan *adversarial* (berhadapan) sehingga sulit menemukan kesepakatan karena akan cenderung debat kusir. Yang menarik dari pendekatan ini adalah hasil diskusi merupakan metafora dari pemikiran bersama dan setiap topi mewakili suatu pola berfikir tertentu.

Lokakarya ini sangat efektif, terbukti pada hari kedua telah berhasil menemukan *core values* LAN yakni : integritas, profesional, inovatif dan peduli. Integritas diartikan sebagai mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh



sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan (KBBI, 1994). Dalam makna lain integritas dimaknai sebagai kejujuran. Komisi Pemeberantasan Korupsi (KPK) menempatkan integritas sebagai nilai di atas nilai dimana ketika suatu organisasi menempatkan *core values* ini berarti semua sifat kebaikan menjadi dasar bertindak dan berperilaku.

Profesional berhubungan dengan profesi dan memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya (KBBI). Jika diterjemahkan secara bebas maka profesional dimaknai *pertama*, sebagai seseorang yang memiliki keterampilan yang tinggi dalam suatu bidang serta kemahiran dalam menggunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dengan bidang tadi. *Kedua*, memiliki ilmu dan pengalaman serta kecerdasan dalam menganalisis suatu masalah dan peka di dalam membaca situasi cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan. *Ketiga*, memiliki sikap yang berorientasi ke depan sehingga memiliki kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terbentang di hadapannya. Dan *keempat*, memiliki sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain, namun cermat dalam memilih yang terbaik bagi diri dan perkembangan pribadinya. Inilah sosok manusia LAN yang professional.

Inovatif dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya

baru. Karya-karya baru LAN akan terus didorong untuk melahirkan ide, gagasan, konsep baru pembaharuan administrasi Negara sebagaimana visi baru LAN sebagai "Rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi Negara". Dengan demikian cerminan manusia LAN yang inovatif adalah manusia LAN yang selalu menghasilkan solusi dan gagasan di luar bingkai konservatif yang memiliki karakteristik : memiliki elastisitas, produktivitas, orisinalitas dan sensitivitas yang tinggi.

Sedangkan peduli bisa dimaknai sebagai suatu tindakan yang didasari pada keprihatinan terhadap masalah orang lain. Inilah yang "kering" di negeri ini, termasuk di LAN. Kepedulian penting agar kita menyadari bahwa berbagai persoalan yang kita hadapi. Kita menjadi sadar bahwa pada akhirnya kepentingan lembaga yang harus didahulukan. Bukan kepentingan pribadi kita.

Budaya organisasi lebih dikenal sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*). Dalam perkembangannya, istilah ini mashur disebut sebagai budaya organisasi atau *organization culture*. Kedua istilah tersebut dianggap memiliki pengertian yang sama. Setiap organisasi memiliki budaya, yang tercermin dari perilaku para anggotanya, kebijakan-kebijakannya, peraturan-peraturannya. Menurut Schein dalam Luthans (2002:122) memberikan batasan yang komprehensif tentang budaya organisasi sebagai berikut:

"...A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal



integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught a new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Budaya organisasi dipandang sebagai pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik. Untuk itu, budaya organisasi perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Colquitt (2009:546) budaya organisasi dipandang sebagai :
"organization culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms and values that shape the attitudes and behavior of its employees".

Sedangkan Slocum (2009:458), mendefinisikan budaya organisasi sebagai :

"organizational culture reflects the shared and learned values, beliefs, and attitudes of its member".

Sementara itu, Robbins and Judge (2009:585), mendefinisikan budaya organisasi sebagai :

"Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization".

Sementara itu, Hasibuan (2009:138) budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik dari hasil memecahkan

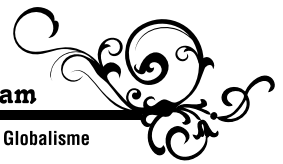
masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul dari hasil bersama dari para anggota organisasinya agar dapat tetap bertahan. Sedangkan Torang (2013:107) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan (*belief*), norma (*norm*), nilai (*value*) dan sistem (*system*) yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi.

Menurut Tosi, et al., (Msoroka, 2011) budaya organisasi adalah:

"...the patterned way of thinking, feeling, and reacting that exists in an organization or its subsectors, it is the unique "mental programming" of that organization, which is a reflection of its modal organization personality."

Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi, yang merupakan pencerminan dari "modal" kepribadian organisasi.

Vecchio (2006:342) menyatakan budaya organisasi: *"As the shared values and norms that exist in an organization and that are taught to incoming employees"*. Nilai - nilai dan norma - norma bersama yang terdapat di dalam sebuah organisasi dan diajarkan kepada karyawan yang masuk dalam suatu organisasi. Pendapat lain disampaikan Newstrom



(2007:87),

"Organization Culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that are shared by an organization's member".

Dari berbagai *textbook* diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem bersama yang meliputi keyakinan, nilai-nilai dan perilaku kelompok yang membedakannya dengan organisasi lain. Secara sederhana bahwa budaya organisasi dapat diungkapkan sebagai cara berpikir, cara bekerja, perilaku para karyawan suatu perusahaan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing.

Begitu pentingnya budaya organisasi ini membuat para pemikir manajemen memberikan komentarnya terkait fungsi budaya organisasi. Salah satunya adalah Siagian (2008:199) yang menyimpulkan lima fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut: *pertama*, penentu batas-batas berperilaku. Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh. Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.

Kedua, menentukan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi

menuntut anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.

Ketiga, penumbuhan komitmen. Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi tersebut. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi akan melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan kepentingan pribadinya.

Keempat, pemeliharaan stabilitas organisasional. Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih masalah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerjasama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya jika organisasi selalu atau sering menghadapi goncangan apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan harus ditekankan.

Kelima, mekanisme



pengawasan. Jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga sebagai instrumen pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan. Alasannya ialah karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif. Dengan kata lain para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri (*self controlling dan self monitoring*).

Banyak kajian empirik yang memberikan bukti terkait hubungan budaya organisasi dengan perubahan sikap dan perilaku individu dalam suatu organisasi. Salah satu perilaku penting yang dipengaruhi budaya organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi, sehingga seorang pegawai lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan memberikan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Seorang pegawai yang memiliki karakteristik OCB umumnya dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Beberapa kajian empirik itu antara lain : yang dilakukan oleh Jagannath and Bhabani (2012:70), mengatakan bahwa :

"there was a significant correlation between all the variables (organizational culture: belief and norms, individual autonomy, individual responsibility, conflict

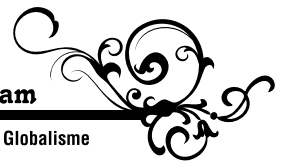
tolerance, structure, risk tolerance, and support. organizational citizenship behavior: altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue.

Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mempengaruhi terbentuknya OCB. Demikian juga dengan Johnson (2008), yang mengatakan bahwa *the organizational culture had a significant positive relationship to the employees' self-ratings of OCB.*

Hal yang sama juga dikatakan Sashkin (2003), dimana ia mengatakan bahwa *findings strongly supported the relationship of organizational culture and OCB, via coordinated teamwork.*

Dalam kaitannya dengan kinerja, peran budaya organisasi juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dalam banyak kajian budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target

Penelitian tentang hubungan budaya kerja dan kinerja juga dilakukan oleh Moeljono (2005:9), menyimpulkan bahwa empat faktor budaya korporat (integritas, profesionalisme, keteladanan, penghargaan SDM) secara bersama-



sama berpengaruh terhadap keenam indikator pelayanan produktivitas pelayanan, yang meliputi (1) etos kerja, (2) keselarasan dengan nasabah, (3) kemampuan menangani masalah-masalah nasabah, (4) kepuasan nasabah, (5) karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan, dan (6) peningkatan mutu, jasa dan proses dan pengaruh tersebut sangat signifikan. Semakin efektif budaya korporat diterapkan, akan semakin meningkatkan produktivitas pelayanan nasabah.

Hasil penelitian Aluko (2003:164), *in the main the study showed that there was a significantly positive relationship between culture and organizational performance*. Artinya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Sebagaimana yang selalu disampaikan Agus Dwiyanto, Kepala LAN dalam berbagai kesempatan, bahwa perubahan kultur di LAN masih symbol belum sampai pada perubahan prilaku manusia LAN. Perubahan kultur organisasi ini belum seperti perubahan struktur dan produk yang telah tampak jelas. Membutuhkan kerja lebih keras untuk merubah prilaku manusia LAN.

Namun medio Januari 2014 LAN telah berhasil menemukan *core values* yang kemudian dijadikan dasar terhadap redefinisi visi dan misi LAN. Hasilnya : LAN berubah dengan visi baru yang lebih menantang "Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi Negara". Sebuah pencapaian bersama warga LAN dalam mendorong perubahan organisasi yang

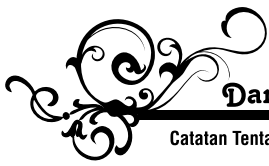
patut diapresiasi.

Peran pemimpin sangat penting dalam proses perubahan ini. Komitmen pimpinan menjadi pendorong utama dalam proses perubahan tersebut. Bahkan pimpinan bisa duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi dalam proses mendiskusikan perubahan tersebut. *Sense of belonging* warga LAN terhadap LAN menguat.

Perubahan kultur tidak sekedar menemukan *core values*, namun yang lebih penting adalah bagaimana membumikan *core values* tersebut hingga terjadi peningkatan kinerja dan perubahan prilaku pada seluruh warga LAN : berintegritas tinggi, professional, inovatif dan peduli.

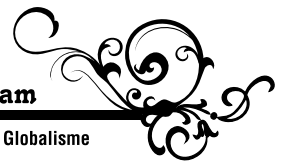
Banyak cara yang bisa kita lakukan untuk membumikan kultur organisasi LAN, antara lain merubah habit atau kebiasaan lama menjadi kebiasaan baru. Setiap minggu sekali rapat pimpinan perlu dilakukan untuk mengevaluasi progress kegiatan yang telah dilakukan seminggu sebelumnya, atau untuk mendiseminasikan gagasan-gagasan alternatif perubahan organisasi. Pola ini bisa dilakukan secara kontinyu dan dilakukan juga oleh PKP2A III LAN.

Selain itu, disetiap forum-forum atau kelompok budaya kerja (KBK) yang telah ada hal ini bisa dilakukan. Cara lain bisa dilakukan antara lain melalui pemanfaatan media sosial, SMS gateway atau yang lainnya. Kita sadar bahwa kita dalam keterbatasan untuk dapat membumikan *core values* kita. Namun kita masih memiliki komitmen untuk melakukan semuanya itu dalam keterbatasan. Inilah yang kemudian moto : *to do more with less* menjadi penting. *Mariman Darto



Daftar Pustaka

- Aluko, M. (2003). The Impact Of Culture On Organizational performance in Selected Textile Firms In Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, Vol. 12. No. 2, 164-179.
- Aguirre, DeAnne; Post, Rutger von; and Alpern, Micah (2013). *Culture's Role in Enabling Organizational Change Survey Ties Transformation Success to Deft Handling of Cultures Issues*. Berlin : Booz & Company.
- Colquitt, J. A.(2009). *Organization Behavior: Improving Performance And Commitment in The Workplace*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Jagannath, M., and Bhabani.(2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal Of Business Research*, Volume 6, No. 1, 68-76.
- Jahangir, N. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *BRAC University Journal*, vol. 1, no. 2, 2004, pp. 75-85
- Johnson, A.(2008). The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Dissertation*. Tidak diterbitkan. School of Organizational Psychology Division, Los Angeles Alliant International University
- Kreitner, R., and Kinicki, A.(2008). *Organization Behaviour*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Luthans, F.(2002). *Organizations Behavior*. New York: McGraw Hill International: John E. Biernat.
- (2006). *Perilaku Organisasi* Edisi Bahasa Indonesia ed.. d. Alih Bahasa V.A Yuwono, Penyunt. Yogyakarta: Andi Offset.
- Moeljono, D.(2005). *Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Msoroka, M.(2011). *Organizational Culture: Its implications to educational Institutions*. Diambil kembali dari <http://www.grin.com/en/e-book/188059/organizational-culture-its-implications-to-educational-institutions>
- Newstrom, J. W.(2007). *Organization Behavior : Human Behavior at Work*. New York : McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., and Judge, M.(2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Int'l, Inc.
- Sashkin, M.(2003). An Empirical Investigation o f the Interrelationships o f Organizational Culture, Managerial Values, and Organizational Citizenship Behaviors. *Dissertation*. Tidak diterbitkan. School of



- Education and Human Development of The George Washington University
- Schein, E. H.(1985. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey, Bass, San Fransisco.
- Siagian, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan 15*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Torang, S. 2013. *Organisasi and Manajemen Perilaku, Struktur, Budaya and Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Vecchio, R. P. 2006. *Organizational Behavior: Core Concepts, 6th edition*. South Western: Thomson.

