

BUDAYA ORGANISASI DI MADRASAH

Oleh: Hj. Siti Romlah*

ABSTRAK

Madrasah organizational culture is a phenomenon that is visible on the activities of teachers and education personnel, as well as students, in an atmosphere of coolness, harmony, trust, beauty, and tranquility, all the secret societies represented culture in Madrasah.

In the 1980s, the concept of organizational culture emerged as a center for the analysis of organizational behavior and organizational effectiveness. Organizational culture into solutions to problems that are consistently associated with the group and then submitted new keanggota so that they are able to accept, thinking and working within existing problems.

Most of the research on organizational culture in the corporate and educational organizations, linked to the effectiveness of the organization.

Reda and Waterman, Kennedy, and Kanter, for example, all spell out the relationship between the achievement of corporate and organizational culture within the company.

Although Madrasah is the organization, which should be remembered that culture Madrasah relatively knowing little specific characteristics of their organization. Although research on the characteristics of Madrasah organizations to improve the effectiveness of education, but our understanding has been largely derived from research in other organizations. But Madrasah has a special ability that could well affect the ways in which they have to deal with the issue of stability and perubahan. Tjahjono Heru Kurnianto, *Balanced Scorecard Dimensions of Organizational Culture Theory and Practice*, *Journal of Organizational Culture*, November 2003. One form of intrinsic and extrinsic. While Gacther and falk (2000), Kinman and Rusel (2001); Intrinsic and extrinsic motivation is something that equally affect one's duties. A combination of intrinsic and

* Ketua STAI Panca wahana

extrinsic incentives are stipulated agreement and related to one's psychology.

Sharing theory of motivation that is one of them is Porter Lawler Model. The issue between job satisfaction and performance appear since the human relations movement is actually in charge of the theory imply that satisfaction leads to performance and satisfaction not degrade performance. Porter Lawler states that cognitive processes in the perception plays a central role that the relationship between satisfaction and performance is directly related to a model of motivation.

Kata Kunci: Budaya Organisasi

A. Pendahuluan

Membahas masalah budaya organisasi itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi baik pada lembaga pendidikan maupun pada suatu perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam lembaga pendidikan maupun pada suatu perusahaan.

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.

Budaya organisasi secara spesifik akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organizations* serta *administration proses* yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggotanya organisasi.

Budaya organisasi yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan lembaga pendidikan maupun pada suatu perusahaan dapat terakomodasi.

Robbins (2001: 528), mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *“Organazation culture as an intervening variable, employes from an overall subjective perception of the organazition based on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organazitionculture or personality. These favorabble or unfavorable percipion then affect employee performance and satisfaction, whit the impact being greater for stronger culture”*.

Sedangkan menurut Luthans (1992:165), mendefinisikan budaya organisasi bahwa:” *Porter and lowler start with the premise that motivation effort or force does not equal satisfaction and/or performance motivation satisfaction and performant are all separate variables and relate in ways different from what was traditionally assumed”*.

Hughes et. al. (1999: 188), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah: *“Motivation, satisfaction and performence seem clearly reletad”*.

Dari beberapa definisi tentang budaya organisasi tersebut diatas dapat di implementasikan pada Madrasah, karena budaya organisasi sangat berperan dalam menjadikan roda kehidupan di Madrasah lebih terarah dalam berperilaku, sehingga ada unsur positif dari masing-masing individu. Pada umum pada diri seseorang dalam bekerja ada dua hal yang

penting dan dapat memberikan motivasi yaitu pertama masalah kompensasi, yang kedua masalah expectancy, dua hal tersebut. Misalnya kompensasi sebagai imbal jasa yang telah memberikan konstribusyns selalu menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya. Demikian pula pemberian kompensasi dapat berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Besar kecilnya kompensasi yang diberikan seharusnya tergantung besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang disampaikan oleh pekerja. Sehubungan dengan hal tersebut mengingat pemberian kompensasi harus adil tentunya ada ukuran yang jelas dan transparan misalnya berdasarkan prestasi yang dicapai. Dengan demikian permasalahan budaya organisasi, berkaitan dengan budaya kerja yang efektif dan efisiensi.

B. Budaya Organisasi

1. Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep budaya organisasi yang digunakan seperti Erwin and Douglas, (1996: 45) bahwa budaya organisasi merupakan perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pemimpin, maka nilai yang diperoleh adalah tinggi sebaliknya budaya organisasi atau perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran

sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pimpinan, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian budaya organisasi diciptakan oleh pemimpin.

Menurut Schein (1991: 125), bahwa organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama pada diri individu masing-masing, sesuai dengan tugas mereka yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, sehingga akhirnya dapat menciptakan misi. Misi organisasi telah ditetapkan oleh pemimpin puncak atau pemilik berdasarkan pada asumsi dasar yang telah mereka miliki dalam membangun budaya organisasi, disinilah budaya organisasi di Madrasah diciptakan oleh pemimpin.

Menurut Pearce dan and Robinson (2000:399-400), mengemukakan bahwa budaya organisasi itu ada hubungannya dengan kepemimpinan serta strategi. McKensey, menjelaskan bahwa ada tujuh model dalam organisasi dengan istilah 7 S yaitu: 1) *Strategy*/strategi adalah yang telah disepakati oleh pimpinan, harus didukung oleh struktur organisasi; 2) *System*/sistem adalah penerapan dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh pimpinanya; 3) *Structure*/struktur adalah job dikripsi dalam sebuah organisasi untuk menjalankan fungsinya masing-masing; 4) *Style*/stil adalah merupakan ketentuan yang dilakukan oleh pimpinan yang menghubungkan antara struktur dan sistem dalam organisasi; 5) *Staff*/karyawan

adalah yang membantu dalam melaksanakan tugas pipinan; 6) *Skill*/ keahlian adalah kemampuan tertentu yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi; 7) *Shave value*/menyimpan nilai adalah budaya organisasi harus memiliki nilai tertentu dalam strategi, sistem. Struktur, stil, karyawan, dan keahliannya.

2. Motivasi

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa adanya usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan yang satu dengan yang lainnya berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarahkan kepada tindakannya.

Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari internal dan eksternal. Sebagaimana Herpen et. al. (2002: 631), hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Sedangkan Gachter and falk (2000:231), Kinman and Rusel (2001:541); Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi

insentive intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Berbagai teori motivasi yang ada salah satunya adalah Porter Lawler Model. Persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja muncul sejak adanya gerakan hubungan antar manusia, sebenarnya dalam teori muatan tersirat adanya bahwa kepuasan mengarah kinerja dan tidak kepuasan menurunkan kinerja. Porter Lawler menyatakan bahwa proses kognitif dalam persepsi memainkan suatu peran sentral bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja berhubungan secara langsung dengan suatu model motivasi.

Menurut Mondy and Noe (1996:358); *Direct financial compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages salaries, bonuses and commissions. Indirect financial compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included direct compensation.*

Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan fisik dimana seseorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk nonfinancial atau *financial* hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimilikinya.

Werther and Davis (1996:381); Manajemen kompensasi berusaha keras membuat keadilan luar dan dalam. Internal menghendaki keadilan nilai pembayaran

relatif sama dengan tugas yang diterima. sedangkan eksternal adalah pembayaran pekerja sebanding dengan pembayaran oleh perusahaan lain dipasaran tenaga kerja. Jadi kompensasi berusaha untuk memberikan kewajaran terhadap pembayaran-pembayaran yang diterima oleh pekerja baik dilihat dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Tjosvold et al. (2003:521); *Reward and task system are potentially very critical for inducing cooperative conflict.*

3. **Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apalagi seorang pekerja, ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan

memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Dole and Schroeder (2001;642) Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999:217) dan Locke (1983:311); Kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasrudin (2001:329); Igelans dan Rousell (1999:183); *job satisfaction may be us a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job experiences*. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Ward and sloane (1999:144); *elemen of job satisfaction : (1) relationship with colleagues; (2) relationship with head of department; (3) ability and efficiency of head of department; (4) hours of work; (5) opportunity to use initiative; (6) promotion prospects; (7) salary; (8) job security; (9) actual work undertaken; (10) overall job satisfaction*. Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu

berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

4. **Kinerja**

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Waldman (1994:192), merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988:7); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard,

target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

5. Unjuk Rasa

Unjuk rasa karyawan telah terjadi di berbagai perusahaan, diberbagai tempat di wilayah Republik Indonesia, yang beritanya dapat dibaca di berbagai media cetak serta yang dapat dilihat dan didengar melalui media elektronik televisi dan radio. Kasus-kasus unjuk rasa karyawan perusahaan terkait erat dengan budaya organisasi yang memperhatikan manusia sebagai sumber daya dan aset perusahaan dalam mencapai tujuan dan mencari untung untuk kesejahteraan bersama yaitu pengusaha dan seluruh karyawan yang sekaligus dapat diharapkan untuk kemakmuran masyarakat di sekitarnya dan seluruh bangsa Indonesia.

Para pengusaha dan karyawan perusahaan perlu menyadari bahwa unjuk rasa walaupun tidak dilarang, namun berpengaruh bagi kelancaran operasional bahkan merugikan usahanya. Para pengusaha dan karyawan seyogyanya menghindari perilaku *konfrontatif* dan *destruktif*, karena pengusaha dan karyawan merupakan mitra kerja yang seharusnya selalu menggalang kerja sama yang erat dalam mengemban tugas perusahaan berjalan seiring dan sejalan, berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Kalau pengusaha dan karyawan perusahaan dapat rukun dalam kerja dan dapat membagi keuntungan yang

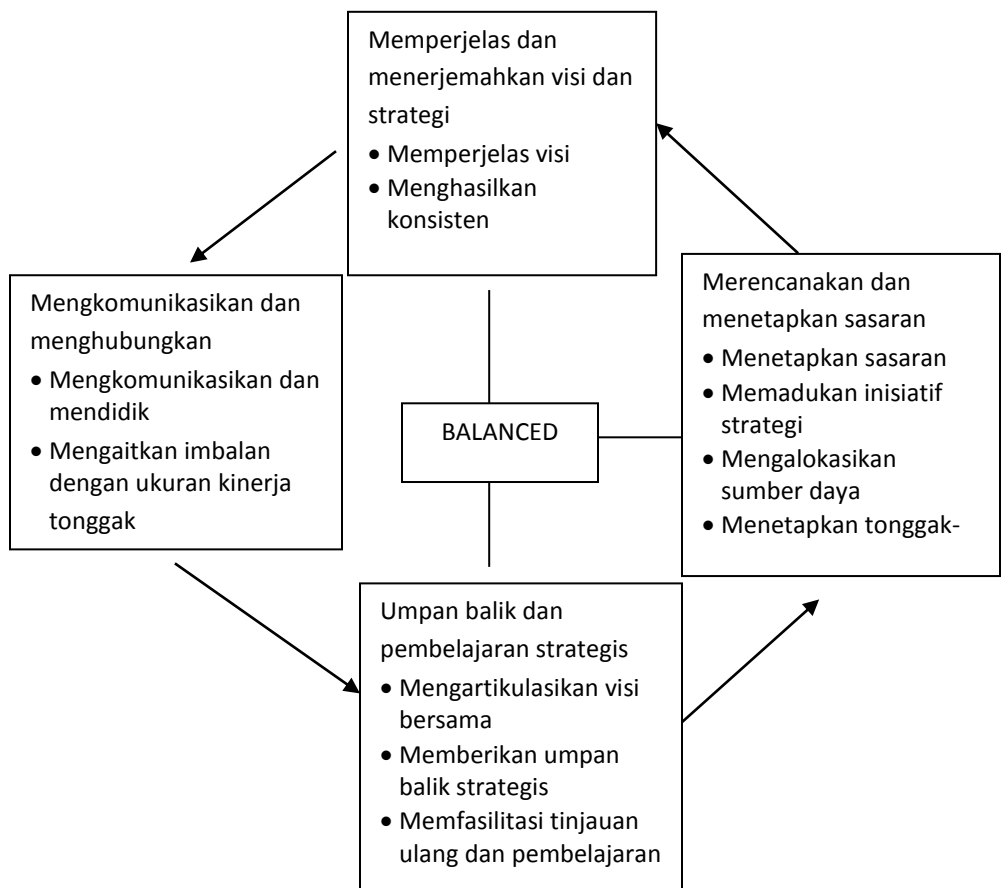
tidak menimbulkan kesenjangan menurut kemampuan perusahaan, maka sebenarnya unjuk rasa tidak perlu terjadi.

6. Pelayanan publik

Dalam organisasi publik terdapat kecenderungan bahwa yang menunjukkan perhatian serius atas budaya organisasi dari para pengambil kebijakan dan pimpinan puncak organisasi menjadi semakin meningkat ketika baik perspektif kebijakan publik maupun berspektif manajemen publik dalam masa transisi di negara sedang berkembang.

7. Balanced Scorecard sebagai sistem Manajemen

Heru kurnianto: *Balanced scorecard* adalah metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi. Bagaimana *balanced scorecard* ?



C. Implementasi Budaya Organisasi di Madrasah

Alif Fahlefi (Tesis:2007) :Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan di Madrasah 1) Perencanaan (Planning) adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang telah dilakukan oleh Madrasah sebagai berikut; Asesmen (Pendataan masalah atau kebutuhan), Penentuan tujuan, Perumusan program, Penentuan kegiatan Penentuan Scheduling 2) Pengorganisasian (organizing) adalah proses menata dan mengembangkan tiap-tiap program atau kegiatan

berdasarkan kriteria, sehingga dapat diaplikasikan sesuai dengan visi misi Madrasah. Tahapan-tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut : Penentuan Sumber daya manusia yang relevan, Penentuan organisasi yang sesuai dengan program, Penentuan sumber materi/non materi Persiapan pelaksanaan, Disesuaikan dengan bidang garapan dan kemampuannya, Memiliki mobilitas dan dedikasi yang tinggi terhadap Madrasah. 3) Kepegawaian (Staffing) adalah proses penentuan sumber daya manusia , yang ditempatkan pada bidang atau struktur organisasi sesuai dengan keahlian atau kecakapan yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sedang tahapan-tahapan yang dilakukan dewan dakwah propinsi jawa barat adalah sebagai berikut : Menentukan kriteria rekrutmen yang sesuai dengan visi dan misi, kebutuhan dan kemampuan dewan dakwah propinsi jawa barat. Melakukan komunikasi terbatas dengan potensi sumberdaya manusia hasil binaan dewan dakwah propinsi jawa barat. Penentuan kesepakatan melaksanakan tugas dan amanah serta pembuatan SK penempatan. Memiliki jiwa loyalitas yang tinggi. Menerima visi dan misi dewan dakwa propinsi jawa barat. Bersikap islami. 4) Pengarahan (Motivating) adalah proses pemberian dorongan dalam memberikan pengarahan. Antara lain : Menginventarisasi kegiatan yang intensitasnya tinggi. Mengevaluasi sumber daya manusia yang memiliki kometmen terhadap program. Memberi pencerahan unjuk kerja. Memberi stimulus atas prestasi kerja. Permasalah-permasalahn yang harus diarahkan

sebagai berikut : Kembali kepada orientasi visi dan misi Madrasah. Motivasi dalam Madrasah. Strategi Madrasah Metode Madrasah.5) Pengawasan (Controlling) adalah sebagai proses mengendalikan seluruh program agar sesuai dengan visi dan misi serta tujuan dewan propinsi jawa barat. Tahapan-tahapan yang dilakukan sebagai berikut : Melakukan sinkronisasi antara program dan visi, misi. Melakukan pembinaan keorganisasian. Melakukan evaluasi program. Strategi dalam melakukan pengawasan antara lain : Melakukan rapat rutin pimpinan. Melakukan pemantauan program. Melakukan evaluasi kerja. Cara-cara mengukur dalam melaksanakan kerja sebagai berikut : Fasilitas memadai, Kualitan sumber daya manusia, kerjasama antar bidang Komunikasi organisasi, Pelaksanaan atau realisasi program sesuai dengan visi, misi, strategi dan metode pengawasan terhadap kegiatan di Madrasah.

D. KESIMPULAN

1. Berdasarkan analisis yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa menciptakan budaya organisasi dalam manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepemimpinan dan budaya organisasi, kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kinerja dan unjuk rasa serta pelayanan publik. Sehingga balanced scorecard, sebagai sistem manajemen menjadi solusi sejumlah organisasi, yang meliputi visi, misi, SDM, operasional, dan pembelajaran. Konsekwensinya balanced scorecard harus dapat berjalan

seiring dengan dinamika organisasi, maka pentingnya budaya organisasi yang kuat dan adaptif serta adanya tatanan nilai pada sistem budaya organisasi.

2. Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya.
3. Keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, *planning*, *organizing*, *actualing*, dan *controlling* saja, melainkan ada faktor lain yang tidak tampak yang lebih menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya, menentukan apakah manajemen dapat implementasikan atau tidak, faktor tersebut adalah budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alif Fahlefi, *Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen dalam Kegiatan Dakwah Pasca Reformasi (Studi Kasus Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia Propinsi Jawa Barat*, Tesis, 2007.
- Erwin, Jane and PC. Douglas., *It's not difficult to change company culture*, Proquest, UMI, CD-ROM: Business Journal, 1996.
- Harman Glendoh Sentot, *Budaya Organisasi unjuk Rasa di Perusahaan*, *Jurnal*, vol. 2, No. 2 September 2000. 46-58.
- Hughes, Richard I., Ginnet, et.al. *Leadership Enhancing the Lesson of Experince*, Printed in Singapore, Irwin McGraw Hill, 1999.
- Khairul Muluk M.R. Rahman, M.Si, *Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus Rumah Sakit X di Malang)*, *Jurnal, Sumber daya manusia*, PPs Unibraw. 2-12
- Koesmono H. Teman, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta kinerja karyawan pada sub sector industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur*, *Jurnal Budaya Organisasi terhadap Motivasi*, vol.2, September 2005, 167
- Luthan, F. *Organizational Behavior*, Mc. Graw Hill Co., 1989
- Maddais, *Manajemen Pendidikan Islam Mathla'ul Anwar (Studi Kasus Perubahan Aliyah Mathla'ul Anwar (MA MA) Buaranjatti Menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Mauk Tangerang*. Tesis, 2007.
- Mondy R. Wayne and Noe, Robert M., *Human Resource Management*, Printed in *The United States of Amerika*; Prentice Hall International, Inc. 1996.

- Pearce H, J.A, and R.B Robinson, *Strategi Management: Formulation Implementation and Control, Sevent Edition*. Malaysia: McGraw-Hill International Edition.2000.
- Robbins, Stephan P., *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Preenhalindo, 1996
- Schein, F.,H, *Orgazational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1991.
- Thoyib Armanu, Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja Pendektan konsep, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.7 no.1 Maret 2005, 6-72.