

PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI MENUJU SEKOLAH EFEKTIF

Oleh:

Paningsat Siburian

Abstrak

Budaya organisasi meliputi norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah : (1) berfokus pada visi, misi, dan tujuan sekolah; (2) penciptaan komunikasi formal dan informal; (3) inovatif dan bersedia mengambil resiko; (4) memiliki strategi yang jelas; (5) berorientasi kinerja; (6) sistem evaluasi yang jelas; (7) memiliki komitmen yang kuat; (8) keputusan berdasarkan konsensus; (9) sistem imbalan yang jelas; dan (10) evaluasi diri. Selanjutnya, asas-asas pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah kerja sama tim, kemampuan, keinginan, kegembiraan, hormat, jujur, disiplin, empati, pengetahuan dan kesopanan. Pengembangan budaya organisasi sekolah bertujuan untuk menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang positif dalam sikap dan perilaku warga sekolah dan pihak pelanggan lainnya dalam rangka meningkatkan keefektifan sekolah. Sekolah yang memiliki budaya organisasi yang baik menjadikan guru memiliki komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja yang tinggi; dan peserta didik memiliki komitmen organisasi, motivasi belajar, dan kerajinan belajar yang tinggi. Adanya komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja yang tinggi dari guru yang disertai dengan komitmen organisasi, motivasi belajar, dan kerajinan belajar yang tinggi dari peserta didik akan menyebabkan peningkatan prestasi belajar. Jadi, pengembangan budaya organisasi adalah faktor penting yang dapat meningkatkan keefektifan sekolah, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Kata kunci : *Budaya organisasi, keefektifan*

PENDAHULUAN

Sejalan dengan persaingan global dalam dunia pendidikan dan dunia kerja, terjadi akselerasi tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut muncul berbagai ide persekolahan modern dengan nama sekolah percontohan, sekolah terpadu, sekolah berstandar nasional, sekolah berstandar internasional, sekolah efektif atau

sekolah unggul. Sehubungan dengan ide persekolahan modern, dapat diketahui bahwa dalam kehidupan modern muncul berbagai fenomena yang bisa mengancam kehidupan manusia yang terdiri dari virus akal budi, krisis spiritual, tantangan globalisasi, dan paradoks kehidupan (Belferik Manullang, 2006: 9 – 18). Virus akal budi merupakan suatu kekuatan yang mengganggu pola pikir, sehingga sadar

atau tidak sadar cenderung menghasilkan tindakan merusak tatanan hidup manusia. Selain itu juga terjadi krisis spiritual para pekerja dan pemimpin organisasi yang mengutamakan kepentingan pribadi dengan mengorbankan kepentingan lembaga.

Fenomena lain yang menjadi realita dalam kehidupan modern adalah paradoks kehidupan, yang mana semakin banyak gedung-gedung yang tinggi, semakin sedikit orang yang memiliki kesabaran yang tinggi, dan semakin banyak orang yang berpengetahuan, semakin sedikit orang yang memiliki kearifan. Gejala tersebut menggambarkan bahwa lulusan lembaga pendidikan belum memiliki karakter yang dibutuhkan organisasi di mana mereka membangun kemitraan.

Secara rinci dikemukakan bahwa meskipun telah dilakukan berbagai upaya dalam dunia pendidikan guna menghasilkan lulusan yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, namun muncul keluhan pelanggan tersier, yaitu pihak pengguna lulusan yang mengemukakan bahwa lulusan lembaga pendidikan kurang memiliki soft skills, antara lain : kurang tangguh, kurang jujur, cepat bosan, tidak bisa bekerja sama, dan minim

kemampuan berkomunikasi (Martua Manullang, 2009 : 1).

Sehubungan dengan itu dijelaskan bahwa budaya organisasi yang disebut sebagai budaya sekolah merupakan faktor yang paling penting dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang penuh optimis, berani tampil, berperilaku kooperatif, dan memiliki kecakapan personal dan akademik (Direktorat Tenaga Kependidikan 2, 2007 : 2).

Oleh karena itu, dalam rangka rangka meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing lulusan lembaga pendidikan perlu dilakukan kajian tentang pengembangan budaya organisasi menuju sekolah unggul.

PEMBAHASAN

Budaya Organisasi Sekolah (Budaya Sekolah)

Secara etimologis dapat diketahui bahwa budaya (*colere*) dan organisasi (*organum*) berasal dari bahasa Latin, yang mana *colere* berarti membajak tanah, dan *organum* berarti alat, bagian, anggota badan.

Budaya adalah keseluruhan nilai-nilai, norma, filsafat, peraturan, pola perilaku, benda hasil karya dalam bentuk artefak atau produk, dan asumsi dasar yang dibentuk serta diberlakukan oleh sekelompok manusia.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai "... *the body of solution to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about and feel in relation to those problem ...*" (R.G.Owen , 1991 : 135). Berdasarkan definisi di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi dinyatakan sebagai bentuk solusi masalah eksternal dan internal yang dilakukan secara konsisten bagi suatu kelompok dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam merasakan, memikirkan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Stephen P.Robbins, and Timothy A.Judge, 2009 : 585). Sistem makna bersama dimaksudkan adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasa, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (E.H.Schein, 1996 : 236).

Budaya organisasi merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok (Nevizond Chatab, 2007 : 10 – 11). Secara rinci budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007 : 10).

Berkaitan dengan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi meliputi artefak dan produk, asumsi dasar, serta nilai dan norma yang dijadikan sebagai pedoman berperilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi.

Dalam lingkup tatanan dan pola yang menjadi karakteristik sekolah, budaya organisasi sekolah memiliki dimensi yang menjadi ciri budaya sekolah, yaitu: (1) tingkat tanggung jawab, dan kebebasan personil sekolah maupun komite sekolah dalam berinisiatif; (2) tingkat sejauh mana

personil sekolah dianjurkan dalam bertindak progresif, inovatif, dan berani mengambil resiko; (3) tingkat sejauh mana sekolah menciptakan dengan jelas visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, dan upaya mewujudkannya; (4) tingkat sejauh mana unit-unit sekolah didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi; (5) tingkat sejauh mana kepala sekolah memberi informasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap personil sekolah; (6) jumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku personil sekolah; (7) tingkat sejauh mana personil sekolah mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan sekolah ketimbang kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional; (8) tingkat sejauh mana alokasi imbalan diberikan berdasarkan prestasi; (9) tingkat sejauh mana personil sekolah didorong untuk mengemukakan kritik secara terbuka; dan (10) tingkat sejauh mana komunikasi antar personil sekolah dibatasi oleh hierarki formal (Stephen P. Robbins dalam Direktorat Tenaga Kependidikan 3, 2007 : 7 – 8).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi sekolah meliputi nilai-nilai, kepercayaan, norma, dan aturan yang diterima serta

dilaksanakan personil sekolah, sehingga mencerminkan sikap dan perilaku personil sekolah, baik secara individual, kelompok, dan organisasi.

Sekolah Efektif

Sekolah adalah suatu organisasi sosial yang memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat guna dapat mewujudkan manusia seutuhnya. Efektivitas sekolah menunjuk kepada derajat pencapaian sekolah terhadap tujuan yang seyogyanya dicapai. Sehubungan dengan itu, dijelaskan bahwa keefektifan organisasi adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya (Amitai Etzioni, 1964 : 187). Efektivitas organisasi menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan organisasi yang telah ditetapkan, kemampuan beradaptasi dengan lingkungan, dan kemampuan bertahan untuk tetap hidup.

Ada dua model pendekatan yang dapat digunakan untuk untuk menentukan sekolah yang unggul atau sekolah efektif, yaitu : (1) model pendekatan tujuan; dan (2) model pendekatan proses. Model pendekatan tujuan memandang bahwa sebuah sekolah efektif, jika dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang mana tingkat pencapaian tersebut ditandai dengan prestasi lulusan sekolah. Selanjutnya, model pendekatan proses

memandang sebuah sekolah efektif, jika memiliki konsistensi internal, efisiensi penggunaan sumber daya yang baik, dan mekanisme kerja yang baik.

Sehubungan dengan itu, dikemukakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang menetapkan keberhasilan pada *input*, proses, *output*, dan *outcome* yang ditandai dengan kualitasnya komponen-komponen sistem tersebut (Aan Komariah dan Cipi Triatna, 2008 : 28). Hasil penelitian Koster mengidentifikasi variabel sekolah efektif adalah (1) *input* dengan subvariabel karakteristik sekolah, karakteristik guru, dan karakteristik peserta didik; (2) proses dengan subvariabel kepuasan guru, iklim sekolah, dan partisipasi orang tua; dan (3) *outcome* dengan subvariabel hasil belajar, dan konsep diri peserta didik (Koster dalam Aan Komariah dan Cipi Triatna, 2008 : 50-51). Selanjutnya, dapat dijelaskan bahwa asas terpenting yang menjadi landasan pengelolaan pendidikan menuju sekolah efektif adalah pernyataan bahwa semua anak dapat belajar. Sekolah yang dapat membuat semua anak dapat belajar memiliki perilaku (1) memberdayakan sumber daya manusia seoptimal mungkin; (2) memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus-menerus; (3)

memberikan tanggung jawab kepada warganya; (4) mendorong adanya tim kerja sama yang kompak ; (5) mendorong warganya untuk berpikir sistem; (6) mendorong kemandirian setiap warganya; (7) menanggapi dengan cepat tuntutan pelanggan; (8) mengajak warganya siap menghadapi perubahan; (9) mengajak warganya menjadikan sekolahnya berfokus pada pelanggan; (10) mengajak warganya memiliki komitmen yang tinggi terhadap keunggulan kualitas; (11) mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus; (12) melibatkan semua warganya dalam penyelenggaraan sekolah. Ciri-ciri sekolah efektif meliputi (1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik; (2) pelaksanaan kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah; (3) ekspektasi guru dan staf tinggi; (4) ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat; (5) adanya iklim yang positif dan kondusif bagi peserta didik untuk belajar; (6) kemajuan peserta didik sering dimonitor; (7) menekankan kepada keberhasilan peserta didik dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial; dan (8) komitmen yang tinggi dari sumber daya manusia sekolah terhadap program pendidikan (Aan Komariah dan Cipi Triatna, 2008 : 37-

39). Sekolah efektif menunjuk kepada lima karakteristik, yakni: (1) harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran; (2) kepemimpinan instruksional yang kuat oleh kepala sekolah; (3) iklim yang teratur, tenang, dan berorientasi kerja sekolah; (4) melaksanakan kegiatan administrasi keuangan dan akademik, dan (5) pemantauan atas kemajuan belajar peserta didik (Direktorat Tenaga Kependidikan 1, 2007 : 96-97). Karakteristik organisasi sekolah efektif tersebut didasarkan pada pendekatan internal, yang mana ukuran keefektifan berfokus pada proses pengelolaan semua program sekolah secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, dikemukakan bahwa karakteristik organisasi sekolah efektif menurut hasil penelitian Purkey dan Smith didasarkan pada 13 (tiga belas) indikator organisasi efektif, yakni: (1) fokus manajemen didasarkan pada kapabilitas sekolah; (2) kepemimpinan yang kuat; (3) stabilitas staf; (4) konsensus tujuan; (5) pengembangan dan pembinaan staf sekolah; (6) dukungan orangtua; (7) hasil akademik yang berkualitas; (8) penggunaan waktu yang efektif; (9) ada dukungan kuat dari pemerintah daerah; (10) hubungan kolegal dan perencanaan; (11) komitmen organisasi; (12) tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi di

sekolah; dan (13) aturan yang baik dan kuat (Purkey dan Smith dalam Direktorat Tenaga Kependidikan 1, 2007 : 98). Selanjutnya, dijelaskan bahwa indikator kepemimpinan sekolah yang efektif meliputi; (1) penerapan pendekatan partisipatif dan demokratis; (2) menyiapkan waktu untuk berkomunikasi dengan warga sekolah; (3) menekankan kepada guru dan staf untuk memenuhi norma pembelajaran; (4) memantau kemajuan belajar siswa via guru; (5) aktif melakukan pertemuan dengan warga sekolah tentang topik aktual; (6) dana dialokasikan sesuai prioritas yang ditentukan; (7) melakukan kunjungan kelas; (8) peka terhadap kebutuhan guru, staf, peserta didik, dan warga sekolah; (9) menunjukkan sikap dan perilaku sebagai model teladan; (10) mengarahkan inovasi organisasi; (11) akuntabel, transparan, dan profesional di bidang keuangan; (12) membangun kelompok kerja aktif; (13) memiliki komitmen terhadap penjaminan mutu sekolah; (14) memberikan ruang pemberdayaan sekolah (Direktorat Tenaga Kependidikan 1, 2007 : 102). Dari indikator kepemimpinan di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang efektif membuat sekolah efektif, dan sebaliknya kepemimpinan yang tidak

efektif membuat sekolah gagal mewujudkan visi, misi, dan tujuannya.

Secara rinci dijelaskan bahwa kriteria sekolah efektif adalah : (1) mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas bagi peserta didik; (2) mendorong aktivitas, pemahaman multi budaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran berdasarkan standar potensi yang dimiliki peserta didik; (3) menerapkan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan; (4) mendorong peserta didik bertanggung jawab dalam belajar dan berbuat; (5) memiliki harapan yang tinggi kepada semua staf; (6) mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar; (7) membuat keputusan yang demokratis dan akuntabilitas; (8) mengorganisasikan sekolah untuk mendukung kegiatan pembelajaran; (9) menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasi lingkungan secara efektif; (10) melibatkan keluarga membantu peserta didik untuk mencapai sukses; dan (11) bekerja sama dengan masyarakat dan pihak terkait lainnya (Danim, 2006 : 62).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengendalian semua sumber daya pendidikan untuk menjamin semua peserta didik belajar, sehingga tercapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Hubungan Budaya Organisasi dengan Keefektifan Sekolah

Keefektifan sekolah menunjuk kepada kesesuaian hasil yang dicapai dengan tujuan yang ditetapkan. Sehubungan dengan itu, dijelaskan bahwa efektivitas adalah melakukan segala sesuatu yang benar atau menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 39). Efektivitas sekolah menunjuk kepada tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan berupa sasaran atau tujuan yang telah digariskan. Keefektifan sekolah terkait dengan jumlah dan kualitas lulusan yang diharapkan dalam kurun waktu tertentu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sekolah yang efektif dapat menghasilkan lulusan yang memiliki hard skills dan soft skills yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat pengguna. Untuk menjadikan sekolah efektif, perlu dilakukan pengembangan budaya organisasi sekolah yang mendukung terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Budaya organisasi sekolah meliputi nilai-nilai, kepercayaan, norma, dan aturan yang diterima serta dilaksanakan personil sekolah, sehingga mencerminkan sikap dan perilaku personil sekolah, baik secara individual, kelompok, dan organisasi. Adapun budaya organisasi sekolah yang diharapkan tumbuh pada sekolah efektif adalah budaya yang mampu memberikan karakteristik utama pada perlakuan sekolah terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran, sehingga mereka memiliki motivasi belajar yang tinggi secara terus-menerus. Untuk mengembangkan budaya organisasi sekolah yang kuat, perlu dibina rasa saling percaya, rasa memiliki sekolah, dan rasa kebersamaan yang menciptakan perasaan sebagai satu keluarga yang memiliki tujuan yang sama.

Pengembangan budaya organisasi sekolah memiliki manfaat sebagai berikut: (1) menjamin kualitas kerja yang lebih baik; (2) membuka seluruh jaringan komunikasi, baik secara vertikal maupun secara horizontal; (3) membuat sekolah lebih terbuka dan transparan; (4) menciptakan kebersamaan dan rasa memiliki yang tinggi; (5) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; (6) jika menemukan kesalahan akan segera diperbaiki; (7) dapat beradaptasi dengan

baik terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; (8) meningkatkan kepuasan kerja; (9) membuat pergaulan lebih akrab; (10) meningkatkan disiplin; (11) meminimalisasi pengawasan fungsional; (12) memunculkan keinginan berbuat secara proaktif; (13) meningkatkan kegiatan belajar dan prestasi; dan (14) menjadikan keinginan untuk selalu memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain, dan diri sendiri (Direktorat Tenaga Kependidikan 3, 2007 :12-13). Pengembangan budaya organisasi sekolah dapat dilakukan melalui tim khusus dengan melibatkan semua warga sekolah, kemudian ditetapkan menjadi kebijakan sekolah sebagai strategi dalam meningkatkan keefektifan sekolah. Kebijakan pengembangan budaya tersebut disosialisasikan kepada warga sekolah, orang tua, dan pihak terkait lainnya untuk dipahami, disetujui, dan diikuti sebagai aturan sekolah. Selanjutnya, diimplementasikan dan dievaluasi untuk mengetahui kesesuaiannya dengan tujuan yang diharapkan, kemudian membicarakannya dengan pihak terkait guna mendapat masukan dalam rangka perbaikan sebagai tindak lanjut pengembangan budaya organisasi menuju sekolah efektif.

Prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah sebagai berikut: (1) berfokus pada visi, misi, dan tujuan sekolah; (2) penciptaan komunikasi formal dan informal; (3) inovatif dan bersedia mengambil resiko; (4) memiliki strategi yang jelas; (5) berorientasi kinerja; (6) sistem evaluasi yang jelas; (7) memiliki komitmen yang kuat; (8) keputusan berdasarkan konsensus; (9) sistem imbalan yang jelas; dan (10) evaluasi diri (Direktorat Tenaga Kependidikan 3, 2007 : 16-18). Selanjutnya, asas-asas pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah kerja sama tim, kemampuan, keinginan, kegembiraan, hormat, jujur, disiplin, empati, pengetahuan dan kesopanan (Direktorat Tenaga Kependidikan 3, 2007 : 18-21).

Pengembangan budaya organisasi sekolah sebagai suatu kebijakan melibatkan semua warga sekolah guna menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi, pengambilan keputusannya melalui kesepakatan yang bersifat demokratis, dan berdampak pada peningkatan keefektifan sekolah yang ditandai dengan kesesuaian mutu lulusan dengan mutu yang diharapkan.

PENUTUP

Pengembangan budaya organisasi sekolah bertujuan untuk menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang positif dalam sikap dan perilaku warga sekolah dan pihak pelanggan lainnya dalam rangka meningkatkan keefektifan sekolah. Sekolah yang memiliki budaya organisasi yang baik menjadikan guru memiliki komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja yang tinggi; dan peserta didik memiliki komitmen organisasi, motivasi belajar, dan kerajinan belajar yang tinggi. Adanya komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja yang tinggi dari guru yang disertai dengan komitmen organisasi, motivasi belajar, dan kerajinan belajar yang tinggi dari peserta didik akan menyebabkan peningkatan prestasi belajar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan keefektifan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cipi Triatna. 2008. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta : Bumi Aksara
- Danim, S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Direktorat Tenaga Kependidikan 1. 2007. *Perubahan dan Pengembangan Sekolah Menengah sebagai*

- Organisasi Belajar yang Efektif*. Jakarta :Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Tenaga Kependidikan 2. 2007. *Budaya Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta :Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Tenaga Kependidikan 3. 2007. *Pengembangan Budaya dan Iklim Pembelajaran di Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organizational*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Manullang, Belferik. 2006. *Kepemimpinan Pedagogis (Membangun Karakter Sumber Daya Manusia)*. Medan : Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Manullang, Martua. 2009. *Implementasi Soft Skills dalam Pembelajaran*. Medan : Politeknik MBP Medan.
- Nevizond Chatab. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Owen, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston : Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 2007. *Management*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P and Timothy A.Judge. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Schein, Edgar H. 1996. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey Bass Publisher.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.