

# **IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM BUDAYA ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN PRINGSEWU PROVINSI LAMPUNG**

**Rennia Sone<sup>1\*</sup>**

*<sup>1</sup>Program Studi Magister Ilmu Komunikasi*

*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung*

*\*E-mail : sone.haura@gmail.com*

## **ABSTRAK**

Iklm komunikasi organisasi yang baik memerlukan sebuah kajian mendalam dari masing-masing individu organisasi. Didalam organisasi iklim komunikasi memainkan peranan dalam mendorong anggota organisasinya untuk mencurahkan usaha para pegawai terhadap pekerjaannya dalam organisasi yang dimana dengan adanya perubahan sistem kerja organisasi juga dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap iklim komunikasi organisasi. Iklim Komunikasi organisasi tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi yang meliputi nilai-nilai, tradisi, norma, yang terikat oleh kepercayaan, keintiman dan tanggung jawab. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengungkapkan iklim komunikasi organisasi dalam budaya organisasi pelayanan publik pemerintah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Subjek penelitian adalah para pegawai di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu satu Pintu Kabupaten Pringsewu. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara terstruktur dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan memilih data yang relevan, memaparkannya dan mengambil kesimpulan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah budaya organisasi yang ada berkaitan erat dengan iklim komunikasi organisasi dan sikap pimpinan dalam mengatur pekerjaan, rekan sejawat, yang meningkatkan kualitas pelayanan.

**Kata kunci : Budaya Organisasi; Iklim Budaya Organisasi; Komunikasi Organisasi**

**Submisi : 20 September 2019**

## **Pendahuluan**

Dewasa ini penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dengan kebutuhan dan perubahan di berbagai bidang kehidupan masyarakat, berbangsa, dan bernegara. Sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga Negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab Negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang

memberi pengaturan secara jelas. Pelayanan merupakan salah satu faktor penting dalam pemerintahan yang dapat menentukan kualitas jasa yang sangat besar pengaruhnya terhadap kepuasan masyarakat.

Pelayanan publik menarik untuk dicermati karena kegiatannya dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar warga Negara atas suatu barang atau jasa dan pelayanan administrasi yang terkait dengan kepentingan publik. Orientasi kegiatannya

adalah barang-barang publik dan pelayanan publik sehingga dalam dinamika kehidupan, masyarakat yang bertindak selaku konsumen akan berhubungan atau terkait dengan kegiatan pelayanan publik. Selain itu perlu diketahui bersama bahwa sumber dana kegiatan pelayanan publik berasal dari masyarakat melalui pajak sehingga wajar apabila masyarakat mengha-rapkan adanya pelayanan yang baik dan berkualitas.

Masyarakat akan merasa puas jika pelayanan yang didapatkan sesuai dengan ekspektasinya, sebaliknya masyarakat akan kecewa jika pelayanan yang dirasakan di bawah ekspektasinya. Pelayanan masyarakat bisa dikatakan baik (profesional) bila masya-rakat dapat dengan mudah mendapatkan pelayanan dan dengan prosedur yang tidak panjang, biaya murah, waktu cepat dan hampir tidak ada keluhan yang diberikan kepada organisasi pelayanan tersebut.

Organisasi pelayanan publik menjadi tolak ukur masyarakat akan kinerja pemerintah. Baik atau buruknya pelayanan organisasi tersebut dianggap sebagai cermin pemerintah seutuhnya. Hal ini dikarenakan organisasi pelayanan publik bersinggungan langsung dengan kepentingan masyarakat.

Menurut Siagian (2002), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi pela-yanan publik. Beberapa faktor di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organi-sasi, dan kepuasan kerja. Hal ini mengingat karena beberapa faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam men-capai tujuan suatu organisasi. Maka dari itu dibutuhkan komitmen organisasi untuk mewu-jujkannya.

Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menja-lankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rizki (2011), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu organisasi mampu menghasilkan kinerja yang baik. Organisasi bisa terbentuk dengan adanya sebuah komunikasi. Tanpa komunikasi tidak mungkin ada sistem sosial atau organisasi.

Komunikasi dapat berlangsung sebagai pengintegrasian unsur-unsur yang menjadikan sebuah komponen sistem yang dinamis. Komunikasi organisasi adalah proses dinamis dan melibatkan teknik komu-nikasi yang kompleks, jaringan dan saluran. Ini tidak hanya melibatkan ke atas dan ke bawah komunikasi, tetapi manajer dan karyawan berkomunikasi satu sama lain dalam berbagai cara pada tingkat yang berbeda (Ali, A Haider, 2012).

Organisasi itu merupakan sistem yang terbuka, menciptakan sebuah komunikasi an-tara satu sama lain untuk bertukar pesan dengan anggotanya. Komunikasi dalam orga-nisasi juga berfungsi sebagai penyampaian pesan, ide-ide dan informasi supaya mendapatkan timbal balik untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah diterapkan. Organisasi untuk dapat menciptakan iklim komunikasi organisasi yang baik perlu memahami hal tersebut dan memahami keadaan pegawai.

Didalam organisasi, iklim komunikasi memainkan peranan dalam mendorong anggota organisasinya untuk mencurahkan usaha para pegawai terhadap pekerjaannya dalam organisasi yang dimana dengan adanya perubahan system kerja organisasi juga dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap iklim komunikasi organisasi.

Iklim Komunikasi pada akhirnya akan sangat penting mengingat komunikasi dalam organisasi dapat mempengaruhi cara hidup karyawan suatu organisasi mengenai kepada siapa berbicara, siapa yang disukai, bagaimana kegiatan kerja yang dilakukan oleh karyawan, bagaimana hasil kegiatannya dan apa yang diharapkan serta bagaimana cara beradaptasi. Hal-hal ini menjadi bagian dari budaya organisasi tersebut.

Menurut Osborne & Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Definisi lain dikemukakan Robbins (2002: 247), bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama.

Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya

yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

### **Metodologi Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor, 1975:5). Alasan mengapa peneliti menggunakan metode penelitian di atas adalah karena komunikasi merupakan sebuah proses konstruksi makna yang akan mengalami perubahan atau serangkaian tindakan serta peristiwa selama beberapa waktu dan yang menuju suatu hasil tertentu (Schramm dan Kincaid, 1987:95).

Subyek dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu satu Pintu Kabupaten Pringsewu. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Sedangkan teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam meng-eksplorasi esensi dan makna sebagai kebenaran yang terkandung dalam data hasil penelitian yaitu deskriptif naratif Djarm'an Satori (2009:221). Teknik ini diterapkan melalui tiga alur kegiatan yaitu :reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles & Huberman, 1992 : 16-19).

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Iklim Komunikasi Organisasi

Pengertian iklim komunikasi organisasi merupakan suatu metafora untuk menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi men-ciptakan suatu iklim komunikasi yang terdiri atas persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Konsep ini merupakan iklim komunikasi yang berkembang dalam konteks organisasi. Iklim komunikasi sendiri merupakan gabungan dari persepsi-persepsi (suatu evaluasi makro) mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons karyawan terhadap karyawan lainnya dalam satu organisasi, harapan-harapan, konflik antarpersona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi karena didalam iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi. Seseorang dapat memperoleh kesan yang tidak cermat mengenai iklim komunikasi suatu organisasi berdasarkan hubungan singkat dalam interaksi antarpersona yang khusus.

Oleh karena itu mengapa iklim komunikasi sangat penting, menurut Blumenstock(1970) dengan iklim “fisik” mem-pengaruhi cara hidup kita sehingga iklim komunikasi dalam organisasi juga mempengaruhi cara hidup kita dalam hal ini cara hidup karyawan yang terlibat dalam suatu organisasi tentang bagaimana persaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita dan bagaimana cara menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi yang terdiri dari berbagai macam karakter karyawan yang mempunyai latar belakang sosial, agama,

ideologis yang berbeda-beda. Iklim komunikasi juga berkaitan dengan konteks organisasi dengan konsep, harapan anggota organisasi serta menjelaskan perilaku anggota organisasi. (Poole, 1985).

Penelitian yang dilakukan Redding menunjukkan bahwa iklim komunikasi

lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Menurut Redding mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi yaitu:

1. Supportiveness, mengamati bahwa hubungan komunikasi bawahan dengan atasan membantu bawahan membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
4. Keterbukaan dan keterusterangan
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Menurut Pace dan Faules, unsur-unsur dasar organisasi (anggota, pekerjaan, praktik-praktik yang berhubungan dengan pengeloaan, struktur dan pedomanan) dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi. Misalnya, informasi yang cukup merupakan sebuah indikasi untuk para anggota organisasi mengenai seberapa baik unsur-unsur dasar organisasi itu berfungsi bersama-sama untuk menyediakan informasi bagi mereka. Pemahaman mengenai kecukupan informasi memberikan

petunjuk kepada para anggota organisasi mengenai aspek-aspek organisasi yang merupakan salah satu bagian dari iklim komunikasi organisasi.



Gambar 1. Bagian-bagian yang berinteraksi dalam iklim komunikasi organisasi  
 Sumber: R Wayne Pace, Don F Faules. Komunikasi Organisasi. 2013 : 150

Persepsi di atas kondisi-kondisi kerja, penyediaan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum-hukum dan peraturan organisasi, praktik-praktik pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia dan cara-cara memotivasi kerja anggota organisasi semuanya membentuk suatu badan informasi yang membangun iklim komunikasi organisasi.

Para pegawai di lingkungan Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu

menciptakan iklim komunikasi organisasi dengan cara memahami peraturan, memposisikan diri sesuai jabatan dan kewenangan sehingga tercipta iklim komunikasi organisasi yang tampak kondusif.

Unsur-unsur dalam organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi, tetapi pengaruhnya terhadap iklim komunikasi organisasi tergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai nilai dan hukum dan peraturan tersebut. Jadi dengan kata lain, unsur-unsur yang terdapat di dalam organisasi tidak secara otomatis menciptakan iklim komunikasi organisasi tetapi tergantung kepada persepsi anggota-anggota organisasi mengenai unsur-unsur organisasi tersebut.

Iklim komunikasi organisasi sebagai-mana dikatakan sebelumnya pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu merupakan iklim komunikasi yang mendukung dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Deskripsi : bahwa para anggota organisasi memusatkan pesan-pesan mereka pada peristiwa-peristiwa yang dapat diamati dan mengurangi referensi mengenai reaksi-reaksi emosional. Didalam deskripsi terdapat dukungan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
2. Orientasi Masalah: merupakan suatu penangkal strategi kontrol dalam suatu organisasi. Orientasi masalah adalah mengkomunikasikan keinginan untuk bekerjasama mencari pemecahan masalah dan tidak bersifat mendikte pemecahan, namun mengajak orang lain untuk bersama-sama menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya.

3. Spontanitas: bertindak terus terang dan “membuka rahasia” kepada anggota organisasi dimana orang-orang yang spontan berupaya mencegah perasaan bertahan dengan berupaya berkata jujur terhadap orang lain.
4. Empati: suatu upaya yang sungguh-sungguh untuk memahami situasi dari sudut pandang orang lain dengan cara turut merasakan perasaan orang lain. Oleh karena itu adanya pengenalan terhadap nilai, tingkah laku dan opini orang lain akan memperkuat dan mendorong mereka untuk menyadari bahwa mereka tidak sendirian.
5. Kesamaan: menyatakan bahwa terdapat suatu ukuran rasa hormat tak bersyarat terhadap orang lain dalam suatu organisasi. Terdapat upaya untuk mengurangi perbedaan-perbedaan dalam kekuatan, kecakapan intelektual dan sebagainya.

Profesionalisme: merupakan cara pandang orang terhadap seperti terhadap informasi yang serealistis-realistisnya dan berusaha untuk mengubah pemikirannya juga situasi mengharuskannya.

## 2. Budaya Organisasi

Pabundu Tika (2008:22) mengatakan, kata “budaya” (*culture*) pertama kali dikemukakan oleh seorang antropologi bernama Edward B. Tylor pada tahun 1871. Budaya adalah “*the complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capability and habits acquired by man as a member of society.*” Terjemahannya sebagai berikut: “Sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hokum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu.” Dalam sosiologi budaya diterjemahkan sebagai kumpulan

symbol, mitos, dan ritual yang penting dalam memahami sebuah realitas sosial.

Budaya merupakan penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana perilaku orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Dimana ada sekumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

Sedangkan menurut Wibowo dalam Jeff Cartwrigth (1999:11) mendefinisikan Budaya adalah merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya, sebagai mana dikemukakan Graves, 1986, sebagai berikut:

- a. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dsb
- b. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
- c. Budaya merupakan produk sikap orang orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Budaya tidak dapat dipisahkan oleh manusia karena budaya tersebut merupakan hasil cipta karya manusia. Menurut Suwanto (2009:2), Budaya dapat diidentifikasi karakteristiknya antara lain:

- a. Mempelajari: diperlukan dalam belajar, observasi, pengalaman

- b. Saling berbagi: kelompok, keluarga, masyarakat
- c. Transgenerasi: kumulatif dan dari generasi ke generasi
- d. Persepsi pengaruh: perilaku
- e. Adaptasi: kapasitas berubah atau adaptasi.

Dari para pendapat beberapa pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya adalah merupakan asumsi dasar akal dan pikiran dari sekelompok orang dalam melakukan kegiatan secara sistematis yang dipindahkan dari generasi secara turun-temurun melalui proses pembelajaran untuk menciptakan hidup yang cocok dengan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Dalam masyarakat modern terdapat beragam organisasi. Organisasi formal adalah organisasi yang mempunyai undang-undang dan peraturan, akta pendirian serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, atau organisasi yang berbadan hukum. Contoh organisasi formal adalah perusahaan, sekolah/universitas, organisasi pertahanan dan keamanan (polisi dan tentara), pengadilan dan sebagainya. Organisasi non formal adalah organisasi bersifat paguyuban, seperti paguyuban arisan, organisasi kekeluargaan, majelis taklim dan sebagainya. Selain itu ada juga organisasi profit dan non profit. Organisasi profit adalah organisasi yang bertujuan mencari keuntungan, sedangkan nirlaba adalah organisasi tidak untuk mencari keuntungan (Suwanto, 2009:2).

Organisasi berasal dari kata *to organize* dalam bahasa Inggris yang berarti mengatur atau menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah sehingga menjadi satu kesatuan yang dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan, dalam kegiatan sehari-hari organisasi dapat dikatakan sebagai wadah atau tempat kegiatan administrasi dilakukan. Misalnya Sekolah, Universitas,

Dapartemen, Rumah Sakit, Yaya-san, Perusahaan dan sebagainya.

Sedangkan Hodge, Anthony dan Gales dalam Lako (2002:115) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik organisasi yang terlihat (*observable*) dan yang tidak terlihat (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sedangkan pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan disekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan, serta bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya suatu organisasi dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Hal yang sama diungkapkan oleh **Edgar H. Schein** (2002:16) dalam bukunya "*Organizational Culture and Leadership*" mengartikan budaya organisasi lebih luas sebagai : "...A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems. ("... Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor ekstern maupun integrasi intern yang

berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran mau-pun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut).

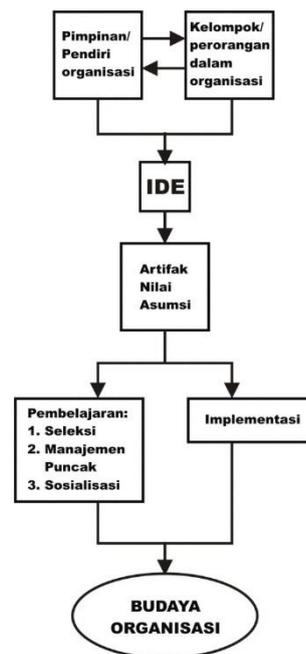
Budaya organisasi menurut Moeljono (2003:108), bahwa budaya organisasi adalah sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Budaya orga-nisasi ini mempunyai fungsi sebagai perangkat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para pendidik.

Andrew Brown (1998:9) mendefini-sikan budaya organisasi “*Organisational culture refers to beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organi-zations, history, and which tend to be mani-fested in its material arrangements and in the behaviours of its members*”. Menurut Brown budaya organisasi merupakan pola keperca-yaan, nilai-nilai dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikem-bangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Pengembangan budaya organisasi kita tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subyek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat. Budaya organi-sasi yang kuat ini akan memberi dampak yang positif bagi organisasi tersebut.

Sebagai sebuah proses pembentukan budaya organisasi memerlukan berbagai startegi, cara dan instrumen; komunikasi, sosialisai, internalisasi, implementasi, gerakan dan kontrol (Talizidu Ndraha, 2005: 137) . Terbentuknya budaya organisasi diharapkan tidak hanya peristiwa psikologis didalam diri seseorang, tidak hanya sekedar rangsasngan emosional, melainkan setelah melalui pertimbangan rasional, memasuki lubuk hati menjadi keyakinan, komitmen, sehingga yang bersangkutan memegangnya dengan teguh secara konsisten seumur hidup.



Gambar 2. Skema Pembentukan Budaya Organisasi.  
Sumber: Pabundu Tika. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja. 2008:21

Berdasarkan definisi budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya dapat diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para

anggota organisasi baik *observable* (terlihat) maupun *unobservable* (tidak terlihat) dalam hal ini para pejabat dan staf Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu

mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 1. Tipe Budaya Organisasi

Tipe Umum BO	Keyakinan Normatif	Karakteristik
Kon-struktif	Penca-paian tujuan	Organisasi yang mela-kukan hal ini dengan baik dan menilai ang-gotanya yang dapat menetapkan dan meraih tujuannya sendiri. Anggota diharapkan dapat menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, membuat rencana untuk meraih tujuan tersebut, dan mengusahakannya dengan antusias (mengejar standar kesempurnaan)
	Aktualisasi diri	Organisasi yang meng-hargai kreativitas, kualitas melebihi kuantitas, penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu. Anggota didorong untuk merasakan kesena-ngan dari pekerjaannya, mengembangkan diri mereka sendiri dan mengerjakan aktivitas yang baru dan menarik.
	Peng-hargaan yang manusiawi	Organisasi yang dikelola dengan cara partisipasif dan berpusat pada pribadi. Anggota diharapkan bersifat sportif, konstruktif dan terbuka terhadap pengaruh saat mereka berhadapan satu sama lain.
	Persatu-an	Organisasi yang menempat-kan prioritas utama dalam hubungan antar pribadi yang bersifat konstruktif. Para anggota diharapkan berikap ramah, terbuka dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja (berhadapan dengan orang lain dengan bersa-habat)
Pasif-defensif	Persetujuan	Organisasi di mana konflik dihindari dan hubungan antar personal menye-nangkan dan tampak dari luar. Para anggota merasa harus setuju mendapat per-setujuan dan disukai oleh orang lain (bergaul dengan orang lain)
	Konvensional	Organisasi yang diken-dalikan secara konservatif, tradisonal dan birokratis. Pa-ra anggota diharapkan untuk menyesuaikan diri selalu mengikuti kebijakan yang lalu dan berlaku.
Pasif-defensif	Keter-gantu-ngan	Organisasi yang di-ken-dalikan secara hirarkies dan bersifat non partisipasif. Pembuatan keputusan yang tersentralisasi menyebabkan para anggota hanya mela-kukan apa yang diperin-tahkan.
	Peng-hindaran	Organisasi yang gagal menghargai sukses na-mun sebaliknya meng-hukum kesalahan. Menyebabkan para anggota bertukar tang-gung jawab dengan orang lain dan menghindari ke-mungkinan dipersalahkan (menunggu orang lain ber-tindak dulu)

Agresif-defensif	Oposisi	Organisasi ini ber-pan-dangan negatif dan kon-frontasi diberi penghargaan. Menyoroti kekurangan.
	Kekuasaan	Organisasi non-partisipasif yang dibangun berdasar kekuasaan yang melekat pada kedudukan anggotanya. Para anggota yakin bahwa mereka akan dihargai karena melaksanakan perintah atasannya.
	Kompetitif	Kemenangan dihargai dan para anggota diberi penghargaan karena prestasinya melebihi orang lain. (meng-ubah pekerjaan menjadi se-buah kontes)
	Perfeksionis	Organisasi di mana per-feksionis, ketekunan dan kerja keras dihargai. Para anggotanya merasa bahwa mereka harus menghindari kesalahan (melakukan hal-hal dengan sempurna).

Sumber: Robert Kreitner, Angelo Kinicki. *Organization Behavioral*, hal. 88-89

Dari tipe budaya organisasi diatas Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu terbaca lebih menjalankan tipe Pasif defensive, hal ini wajar dilihat dari organisasi-organisasi pemerintah lainnya yang memang mengutamakan menjalankan kebijakan yang berlaku, menghindari konflik dan tampak selalu menjaga hubungan baik dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat.

Budaya organisasi merupakan aturan yang mengikat setiap orang yang bekerja disuatu organisasi tertentu. Oleh karena itu budaya organisasi harus dikelola/diarahkan berdasarkan budaya yang selaras kompatibel dengan visi, misi dan strategi organisasi Gunadi, (2011:51). Untuk itu dalam me-ningkatkan pelayanan publik yang efektif sangat berpengaruh dengan budaya organisasi yang ada di instansi sehingga visi, misi dari instansi dapat tercapai. Peran pemerintah dalam pelayanan publik sangat dibutuhkan oleh masyarakat untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang adil dan merata.

Dalam meningkatkan budaya organisasi secara efektif dalam pelayanan publik sebagai aparatur pemerintahan budaya orga-

nisasi yang diterapkan pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu satu Pintu Kabupaten Pringsewu yaitu jam bekerja pukul 07.30-15.30 wib serta dalam memberikan pelayanan melibatkan tim dan bekerja berdasarkan Peraturan Bupati Pringsewu No.27 tahun 2017 tentang Pelimpahan Kewenangan Penerbitan Perizinan dan Non Perizinan kepada Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu satu Pintu dengan melaksanakan peraturan tersebut tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja sangat tinggi, adapun jenis penelitian yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan yang dibutuhkan diantaranya yaitu Izin Mendirikan Bangunan, Izin Gangguan, Izin Pemasangan Reklame, Izin Usaha Angkutan, Izin Trayek, Izin Keramaian Umum/Tontonan, Izin Penggunaan Tanah Makam, Izin Usaha Percetakan, Izin Persewaan Penggunaan Bangunan Milik Pemerintah, Izin Usaha Konstruksi, Izin Usaha Kepariwisata, Izin Siup, Izin TDI, Izin IUI, Izin Perluasan Usaha dan lain-lain. Dalam hal ini yang tidak dapat dipisahkan untuk meningkatkan pelayanan publik yaitu sarana dan prasarana karena hal tersebut merupakan sebagai faktor memperlancar proses kegiatan pelayanan.

Faktor pendukung budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan publik publik dilingkungan organisasi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu satu Pintu Kabupaten Pringsewu sudah nyaman dan baik serta memiliki hubungan yang erat antara para pegawai. Hubungan tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab sehingga dapat mengetahui seberapa suksesnya kerja pegawai selama ini juga dapat mengukur hasil kerja setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Faktor penghambat budaya organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Faktor penghambat dalam meningkatkan pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu yaitu terbatasnya sumber daya manusia. Staf yang berstatus ASN sangat terbatas, namun hal ini bisa diatasi dengan adanya tenaga kontrak maupun tenaga kerja sukarela yang jumlahnya melebihi staf ASN.

### 3. Pelayanan Publik

Pelayanan Publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara pemerintah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (Sinambela, 2008, hlm 5). Pelayanan publik merupakan kegiatan yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok dengan landasan melalui sistem atau prosedur yang telah ditentukan untuk usaha memenuhi kepentingan masyarakat dan kelompok umum.

Pelayanan Publik dalam hal ini harus mendahulukan kepentingan umum ataupun kepentingan masyarakat, karena pelayanan publik berfungsi memenuhi kepentingan masyarakat umum yang membutuhkan pelayanan. Masyarakat akan merasa puas apabila pelayanan yang diberikan sangat baik. Adaptasi layanan sudah sesuai dengan permintaan masyarakat sebagai penerima pelayanan. Posisi tawar pengguna, tipe, dan sifat pelayanan sebagai karakteristik dalam meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas. Dimana dalam hal ini dikaitkan terhadap pelayanan publik dari Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu, telah memenuhi asas-asas pelayanan (Ibrahim, Amin, 2008: 19-20)

1. Hak dan Kewajiban, baik bagi pemberi dan penerima pelayanan publik tersebut, harus jelas dan diketahui dengan baik oleh masing-masing pihak, sehingga tidak ada keragu-raguan dalam pelaksanaannya.
2. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar, berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektifitasnya.
3. Mutu proses keluaran dan hasil pelayanan publik tersebut harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, Kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Apabila pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Instansi atau Lembaga Pemerintah atau Pemerintahan “terpaksa harus mahal”, maka instansi atau Lembaga

Pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam Komitmen untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan yang berkualitas, maka Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu setiap tahunnya melakukan pengukuran terhadap kualitas pelayanan yang telah disajikannya melalui Indeks Kepuasan Masyarakat yang meliputi;

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
2. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
3. Kejelasan pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
9. Kesopanan dan keramahan pelayanan, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Sebagai upaya pengembangan SDM di dinas Penanaman Modal dan Pelayanan

Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu, telah menjalankan program-program pelayanan publik sebagai berikut;

1. Efektivitas Staf: Memajukan perkembangan dan performa dari staf dan karyawan melalui organisasi (dibutuhkan pengetahuan dari relasi interpersonal, ketrampilan dalam teknik motivasi, kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan yang lain)
2. Fasilitas Kebijakan : Membantu pejabat terpilih dan mengenali aktor komunitas lainnya, bekerja sama, dan mencapai tujuan dan sasaran bersama (dibutuhkan pengetahuan dari dinamika kelompok dan kebiasaan politik dalam berkomunikasi, fasilitasi, dan teknik membangun consensus; kemampuan untuk mengikutsertakan yang lain dalam mengidentifikasi isu dan hasilnya)
3. Fungsional dan keahlian Operasional dan perencanaan
4. Layanan masyarakat :menentukan kebutuhan masyarakat dan menyediakan responsive, layanan yang adil untuk komunitas/publik (membutuhkan kemampuan dalam menafsir kebutuhan publik dan mengalokasi sumber daya, pengetahuan dari teknik pengumpulan informasi)
5. Jaminan kualitas :mempertahankan konsistensi tingkat tinggi dari kualitas dalam pekerjaan staf, prosedur operasional, dan pelayanan izin-izin (membutuhkan pengetahuan dari proses organisasional, kemampuan untuk memfasilitasi perkembangan organisasi, kemampuan untuk mengatur performa/standard produktivitas dan tujuan dan mengukur hasil)
6. Inisiatif, Pengambil resiko, kreativitas, dan inovasi (sebuah komponen dari strategi kepemimpinan): Mengatur sebuah contoh yang dibutuhkan dalam organisasi dan komunitas melalui eksperimentasi, perubahan, pemecahan masalah secara kreatif, dorongan aksi (membutuhkan pengetahuan dari gaya kepemimpinan personal, kemampuan membayangkan perubahan, memin-dahkan perspektif, dan mengidentifikasi pilihan, kemampuan untuk menciptakan sebuah lingkungan yang mendorong inisiatif dan inovasi).
7. Melek teknologi (sebuah komponen dari strategi kepemimpinan):  
Mendemonstrasikan pemahaman tentang teknologi informasi dan memastikan bahwa itu dimasukan tepat dalam upaya meningkatkan layanan, berbagi informasi, komunikasi organisasi, dan akses terhadap publik (memerlukan pengetahuan tentang pemilihan teknologi dan penerapannya)
8. Advokasi yang demokratis dan partisipasi komunitas: Mendemonstrasikan komitmen dalam prinsip demokrasi dengan cara menghormati pejabat terpilih, kebutuhan komunitas, dan proses pembuatan keputusan; mengedukasi komunitas tentang pemerintahan lokal; dan memperoleh pengetahuan sosial, ekonomi, dan sejarah politik dari komunitas (membutuhkan pengetahuan dari prinsip demokrasi, proses politik, dan hukum

- pemerintahan lokal; kemampuan dalam dinamika grup, komunikasi, dan fasilitasi; kemampuan untuk menghargai dan bekerja dalam perbedaan individu dan grup dan mengikuti arahan pemimpin dalam proses yang de-mokratis)
9. Perbedaan : Memahami dan menilai perbedaan antara individu dan membina nilai-nilai ini melalui organisasi dan masyarakat.
  10. Pembiayaan : Menyiapkan dan meng-administrasi pembiayaan (membutuhkan pengetahuan dari prinsip pembiayaan dan pelatihan, sumber pendapatan, teknik proyeksi, dan sistem pengendalian financial; ketrampilan dalam meng-komunikasi informasi financial)
  11. Analisis Finansial : menafsirkan informasi financial untuk menaksir kondisi fiscal jangka pendek dan jangka panjang dari masyarakat, menentukan biaya efektif dari suatu program, dan mem-bandingkan strategi alternatif (membutuhkan pengetahuan dari teknik analisis dan teknik dalam menerapkannya).
  12. Manajemen Sumber daya manusia : Menjamin bahwa kebijakan dan prosedur untuk mempekerjakan pegawai, promosi, penilaian performa, dan disiplin yang adil, legal, dan tetap; menjamin bahwa sumber daya manusia memenuhi syarat untuk mencapai tujuan program (membutuhkan pengetahuan dari pelatihan personil dan hukum hubungan karyawan, kemampuan untuk proyek kebutuhan tenaga kerja)
  13. Rencana Strategi : Memposisikan organisasi dan komunitas untuk peristiwa dan keadaan yang mengantisipasi masa depan (membutuhkan pengetahuan dari jangka panjang dan teknik perencanaan strategi, kemampuan dalam mengidentifikasi tren, kemampuan untuk menganalisis dan mem-fasilitasi pilihan kebijakan yang dapat memberikan keuntungan komunitas dalam jangka panjang)
  14. Pembelaan dan Komunikasi Interpersonal : Memfasilitasi aliran dari ide, informasi, dan pemahaman antar individual; memfasilitasi efektivitas kebutuhan komunitas (membutuhkan pengetahuan interpersonal dan prinsip-prinsip komunikasi grup; teknik mendengarkan, berbicara, menulis; kemampuan untuk meyakinkan tanpa mengurangi pandangan yang lain)
  15. Kemampuan Presentasi: Menyampaikan ide atau efektivitas informasi untuk yang lain (dibutuhkan kemampuan dalam mempresentasikan teknik dan pilihan; kemampuan untuk menyocokkan pre-sentasi terhadap audience)
  16. Relasi Media : Informasi ber-komunikasi untuk media dengan cara yang me-ningkatkan pemahaman publik dari pemerintahan lokal dan aktivitas dan membangun hubungan positif dengan press (membutuhkan pengetahuan dari operations media dan objectives).
  17. Integritas : Mendemonstrasikan keadilan, kejujuran, dan etika dan kepekaan legal dalam personal dan hubungan professional dan aktivitas (membutuhkan pengetahuan dari

bisnis dan etika personal, kemampuan untuk memahami isu-isu dari etika dan integritas dalam situasi yang spesifik).

18. Pengembangan Personal : Mendemonstrasikan komitmen untuk menyeimbangkan kehidupan melalui keberlangsungan pembaruan diri dan pengembangan dalam upaya meningkatkan kapasitas personal (termasuk menjaga kesehatan pribadi, hidup dengan nilai-nilai inti, proses pembelajaran yang terus menerus dan dikembangkan, dan menciptakan hubungan interdependen dan menghormati perbedaan)

### **Kesimpulan**

Menciptakan iklim yang positif, partisipasi membuat keputusan juga merupakan faktor yang penting untuk menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu sudah terjalin dua arah. Dengan melibatkan setiap anggota organisasi dalam rapat-rapat pengambilan keputusan juga menggambarkan bahwa Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu menganut azas demokratis dan keterbukaan. Sehingga dengan sendirinya akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman.

Tentu untuk membesarkan organisasi ini diperlukan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks ini, sejatinya atasan dan bawahan harus mampu berkomunikasi secara efektif, sehingga berhasil menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dan tercapainya kepuasan kerja di organisasi tersebut.

Faktor pendukung budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan publik publik dilingkungan organisasi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu satu Pintu Kabupaten Pringsewu sudah nyaman dan baik serta memiliki hubungan yang erat antara para pegawai. Hubungan tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung-jawab sehingga dapat mengetahui seberapa suksesnya kerja pegawai selama ini juga dapat mengukur hasil kerja setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Faktor penghambat budaya organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Faktor penghambat dalam meningkatkan pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pringsewu yaitu terbatasnya sumber daya manusia. Staf yang berstatus ASN sangat terbatas, namun hal ini bisa diatasi dengan adanya tenaga kontrak maupun tenaga kerja sukarela yang jumlahnya melebihi staf ASN.

### **Daftar Pustaka**

- Bungin Burhan. 2010. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindi Persada.
- Bungin Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cartwrigth Jeff. 1999. *Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited
- Chatab Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Dalton E. Mc. Farland. 2000. *Management Principles and Practices*. Mc. Millan Co., N.Y.
- Darsono. 2010. *Budaya Organisasi: Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial, Politik, dan Pendidikan*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Davis M Samuel. 2003. *Managing Corporate Culture*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Deal Terrence E. and Kennedy. Allan A. 2004. *Corporate Cultures*. Massachusetts: Perseus Publishing
- Dr. Arni Muhammad. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1994. *Organisasi*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama
- Hasan Fuad. 2007. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi
- Ibrahim, Amin. *Teori dan Konsep pelayanan publik serta implementasinya*, Mandar Maju, Bandung, 2008, hal 19-20
- Keith Davis & John W Newstrom. 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kreitner Robert and Kinicki Angelo. 2005. *Organizational Behavioral*. The McGraw-Hill Companies.
- Luthans Fred. 2003. *Organization Behavioral*, McGraw-Hill: International
- Matondang. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan : Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta : UI-Press. 16-19.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 11.
- Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif ; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta; Rineke Cipta
- Pabundu Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta; Bumi Aksara
- R Wayne Pace, Don F Faules. 2013. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Schein Edgar 2002. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sagala Syaiful. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Satori Djam'an. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Thomas David C and Kerr Inkson. 2004.  
*Culture of Competence*. San  
Francisco:Berrett-Koehler Publisher

Undang-undang Republik Indonesia Nomor  
20 Tahun 2003 Tentang *Sistem  
Pendidikan Masional*

Wibowo. *Budaya Organisasi; sebuah  
kebutuhan untuk meningkatkan  
kinerja jangka panjang*. 2010.  
Jakarta; Rajawali Pers

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta:  
PT. Raja Garafindo Persada

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim  
Organisasi: Teori Aplikasi dan  
Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat

Zwell Michael . 2000. *Creating a Culture  
of Competence*. New York: John  
Weley & Sons,hal.