

Kumpulan Tulisan

BUNGA RAMPAI

**TANTANGAN
PEMBERDAYAAN
MASYARAKAT DI
TENGAH PANDEMI**

Tim Editor:

Avi Budi Setiawan

Andryan Setyadharma

Annis Nurfitriana Nihayah

**JURUSAN EKONOMI PEMBANGUNAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

BUNGA RAMPAI

**TANTANGAN PEMBERDAYAAN
MASYARAKAT DI TENGAH PANDEMI**

**JURUSAN EKONOMI PEMBANGUNAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**



DINAMIKA PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN: Tantangan Pemberdayaan Masyarakat Ditengah Pandemi

Editor

Avi Budi Setiawan

Andryan Setyadharma

Annis Nurfitriana Nihayah

**BETA OFFSET
Yogyakarta**

DINAMIKA PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN: Tantangan Pemberdayaan Masyarakat Ditengah Pandemi

Editor

Avi Budi Setiawan
Andryan Setyadharma
Annis Nurfitriana Nihayah

Ed. 1. Cet. 1. Nopember, 2021
xiv + 418 hal; 17 x 24.5 cm.
ISBN 978-623-6879-11-5

Cetakan pertama, Nopember 2021
Hak Cipta © 2020 ada pada Penulis
Hak penerbitan ada pada Beta Offset

Dicetak dan diterbitkan Oleh:
Beta Offset Kavling Madukismo 28,
Seturan Caturtunggal Depok Sleman - Yogyakarta, 55281
Telp. (0274) 485512
E-mail: betaoffsetyk@gmail.com

BUDAYA ORGANISASI DAN TANTANGAN YANG DIHADAPI UNIVERSITAS PADA SAAT PANDEMI COVID -19

**Kristin Violinda, Mahmud Yunus, Suwarno Widodo R Istiyaningsih,
Rahmad Robi Waliansyah**

PENDAHULUAN

Kehidupan setiap organisasi tidak terlepas dari pengaruh budaya, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan budaya yang ada disekitarnya. Semua organisasi belajar, namun beberapa organisasi tidak dapat belajar cukup cepat untuk bertahan. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat apalagi saat Pandemi Covid-19 melanda, kemampuan organisasi untuk adaptif terhadap perubahan sangat diperlukan. Espejo et al. (1996) menyatakan "the competitive landscape is changing, and new models of competitiveness are needed to deal with challenges a head". Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya sehingga mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas kepada pelanggannya mengingat tingkat persaingan kian meningkat. Kemampuan organisasi untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa lebih penting pada saat Pandemi Covid-19. Agar dapat bersaing organisasi sekarang dan akan datang diharapkan untuk lebih fleksibel. Kefleksibelan membutuhkan komitmen jangka panjang dalam membangun dan mengembangkan sumberdaya strategis. Dalam lingkungan yang serba dinamis, organisasi harus mampu mengadopsi perubahan yang terjadi dengan budaya organisasi yang ada. Demikian pula halnya dengan perguruan tinggi. Lingkungan persaingan baru telah terbentuk sebagai hasil dari perubahan demografi, teknologi, bentuk perguruan tinggi, dan ekonomi global yang serba kompleks (Blustain et al., 1999). Dengan terbentuknya lingkungan persaingan baru tersebut, berbagai tantangan baru juga muncul bagi perguruan tinggi antara lain pertanggungjawaban kepada masyarakat yang semakin besar, harapan yang lebih besar dalam meningkatkan akses kerjasama, perhatian yang lebih pada upaya peningkatan kualitas, serta masalah biaya pendidikan. Perguruan tinggi terus dihadapkan pada tuntutan untuk melakukan

perubahan. Dalam hal ini, perubahan berkaitan dengan efektivitas proses belajar mengajar. Untuk menghadapi situasi tersebut, perguruan tinggi diharapkan mengadopsi proses-proses khusus agar dapat mendorong perbaikan proses belajar mengajar. Untuk itu, perguruan tinggi baik secara eksplisit maupun implisit harus membangun kesadaran akan pentingnya pembelajaran serta ide pembelajaran sebagai dasar dan pendorong pengembangan perguruan tinggi.

Strategi kebijakan yang dapat dilakukan Universitas saat pandemi Covid-19 adalah dapat berkarya secara optimal dalam menjalankan kebijakan tersebut dengan memperhitungkan berbagai skenario Covid 19 termasuk budaya organisasi. Membangun budaya organisasi

Universitas yang tangguh dan relevan dengan kondisi saat ini merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk bisa menyesuaikan dengan perkembangan kondisi pandemi sehingga Universitas memiliki kemampuan yang cukup. Harapannya tetap unggul dan mampu bersaing pada masa ketidakpastian yang tinggi. Budaya selalu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Budaya adalah cermin dari masyarakatnya termasuk pada komunitas paling kecil. Budaya merupakan “the way of life” bagi suatu masyarakat yang didefinisikan sebagai sistem nilai masyarakat yang mencirikan suatu nilai-nilai yang dianut dan diterima bersama dalam satu pemahaman dengan latar belakang anggota organisasi yang berbeda-beda serta digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Budaya yang ada di Universitas merupakan keinginan kelompok untuk berbuat sesuai harapan dan manifestasi kehidupan dalam mencapai nilai-nilai yang dianut organisasi. Membangun budaya organisasi yang efektif di masa pandemi saat ini, perlu adanya penyesuaian-penyesuaian, sehubungan dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi pada tatanan kehidupan, mulai dari kehidupan sosial dan juga dalam berorganisasi.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Universitas

Kehidupan Masyarakat dan sebuah organisasi tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak. Siring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam member kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Gordon, 1991 dalam Erni R Ernawan menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai budaya dari rencana strategik mereka. Selanjutnya dia mengatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (Job Performance) karyawannya. Oleh karena itu kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu (Byar, 1984). Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut criteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 1996).

Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta penciptaan lingkungan kerja yang baik. Penciptaan lingkungan kerja yang baik harus didukung oleh nilai – nilai yang tercermin dalam aktivitas individu dalam perusahaan. Sistem nilai yang dikembangkan oleh perusahaan untuk aturan atau pedoman dalam bertindak dan berpikir untuk mencapai tujuan dilakukan melalui budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan memacu perusahaan ke arah kemajuan yang lebih baik. Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama. Moeljono (2003) mengatakan bahwa dengan membakukan budaya organisasi, maka para karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan karyawan professional yang mempunyai integritas yang tinggi yang membawa kemajuan bagi kinerja perusahaan.

Budaya organisasi merupakan (sumberdaya yang efektif didalam mengimplementasi strategi untuk mendorong kinerja karyawan) strategi yang penting, yang efektif bagi manajemen dan mendorong kinerja karyawan (Lawyer, 1985 dalam Denison, 1990). Kotler dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja perusahaan, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor – faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan, dll. Kemudian beberapa penelitian mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku dan sikap kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Walton dan Lauter dalam Denison (1990) menyimpulkan tentang budaya

organisasi ternyata merupakan strategi efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Lado & Wilson (1994) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia sebagai anggota organisasi perusahaan sangat potensial dalam membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Aset sumber daya manusia merupakan kemampuan yang sulit ditiru, langka, tepat guna dan secara khusus member keunggulan kompetitif bagi karyawannya (Parake & Astuti, 2003). Lebih lanjut dikatakan bahwa sistem sumber daya manusia didalam organisasi perusahaan yang dikembangkan dengan baik bisa menjadi asset tidak terlihat (intangible) dan mampu menciptakan nilai (value) apabila diterapkan dalam sistem operasional organisasi, sehingga memperendah imitabilitas (sulit ditiru) kemampuan perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Tiga kekuatan penting dalam mempertahankan budaya organisasi adalah seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi. Konsep budaya perusahaan saat ini sudah berkembang sangat jauh, bukan sekedar jati diri, slogan, lebih dari pada itu budaya perusahaan telah sampai pada paradigma baru yang menurut Susanto (2000) memiliki memiliki fungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas dan sebagai andalan daya saing. Pernyataan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja dapat diterima karena budaya memainkan peranan penting dalam membangkitkan keunggulan bersaing (Scholz, 1987). Menurut penelitian Jill L Mckinnon (2003) bahwa indikator budaya organisasi yaitu orientasi hasil, agresifitas dan adaptif.

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- b. Menurut Tosi, rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- c. Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu
- d. Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk

anggota yang baru sebagai suatu acara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

- e. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Berdasarkan beberapa pendapat tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2. Langkah-langkah penyesuaian budaya dalam menghadapi tantangan Pandemi covid-19

Langkah apa yang harus diambil agar Universitas tetap survival di saat pandemi? Untuk mengatasinya, universitas harus mempersiapkan diri dalam menghadapi hal terburuk dengan kemampuan bertahan hidup (survival skill) dibawah karakteristik budaya organisasi Universitas sebagai pijakan. Ada Lima karakteristik budaya organisasi Universitas yang bisa digunakan untuk menganalisis agar perusahaan menjadi tegar menghadapi baik pada saat Covid-19 masih berlangsung maupun pasca-covid-19, diantaranya:

Pertama,

Adanya Inovasi dan Pengambilan Resiko. Berinovasi dan bereksperimen dalam bekerja serta berani mengambil resiko merupakan karakteristik pertama dari budaya organisasi di Universitas. Bersikap selalu inovatif dan bereksperimen dalam bekerja khususnya terutama pada penyelesaian masalah yang timbul di masa pandemik ini. Tujuannya, agar Universitas tetap berinovasi dalam menghasilkan dan mendistribusikan produk serta menata tatanan dalam berorganisasi dengan tetap mengutamakan kesehatan dan keselamatan anggota-anggota organisasi atau karyawan, termasuk anggota keluarganya di rumah. Hal ini perlu diperhatikan karena inovasi tidak akan terbentuk jika dosen dan karyawan atau anggota organisasi masih khawatir dengan kesehatan dan keselamatan diri sendiri juga Pembinaan Organisasi Kemasyarakatan anggota keluarganya.Selain itu dosen dan karyawan dituntut untuk berani dalam mengambil resiko dengan berdasarkan pada perhitungan kerja yang tepat dan matang.

Kedua,

Memperhatikan secara mendetail. Karakteristik budaya organisasi perusahaan menuntut agar anggota organisasi diminta fokus dan cermat dalam bekerja serta ketepatan dalam menganalisis hasil pekerjaan. Selain itu perhatian pada hal-hal yang rinci dengan selalu teliti dan mendetail dalam

menganalisis, baik produk, proses dan juga pelanggan, karena perilaku pelanggan akan berubah ketika muncul Covid-19. Perhatian secara mendetail ini, dalam masa pandemi diperluas tidak hanya fokus pada hal yang dikerjakan dan juga pelanggan tetapi memberi perhatian detail pada kesehatan dan keselamatan dosen serta karyawan dengan memberikan bentuk perhatian. Bentuk perhatian ini bisa berupa pemberian informasi dari sumber-sumber terpercaya sampai pada pemberian dukungan baik moral maupun materiil dan memberikan rasa aman dan nyaman dalam situasi yang tidak pasti ini sehingga tidak terjadi kepanikan dan ketakutan. Hal ini dilakukan karena perlu juga membangun kesehatan mental dan emosional anggota organisasi, walaupun kerja dilakukan secara daring atau virtual.

Ketiga,

Berorientasi pada kebermanfaatan. Fokus pada kebermanfaatan berbagai pihak dengan fokus pada hasil akhir pekerjaan dengan harapan yang tinggi atas hasil akhir pekerjaan tersebut merupakan karakteristik budaya organisasi yang ketiga. Akan tetapi di masa pandemi Covid ini harapan yang tinggi tidak hanya fokus pada hasil akhir pekerjaan tetapi juga kesehatan dan keselamatan selama proses yang dilakukan. Untuk membantu hasil akhir yang tinggi, perlu adanya suatu teknologi yang dapat mendukung dengan memasukkan alat kerja digital yang bisa dilakukan dari jarak jauh, sehingga walaupun kebijakan WFH dilakukan, hasil akhir yang tinggi tetap tercapai.

Keempat

Berorientasi pada tim. Kegiatan kerja yang diorganisasikan dalam tim-tim bukan dalam individu-individu dengan melakukan kolaborasi merupakan karakteristik budaya organisasi Universitas yang strategis. Berorientasi pada tim dalam segala hal termasuk pada tiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam organisasi. Dalam masa pandemi seperti ini dosen dan karyawan hendaknya diberikan kepercayaan yang lebih besar agar kemandirian karyawan terbangun. Selalu menjaga komunikasi dengan tim dan melakukan interaksi antar tim dengan menyediakan fasilitas komunikasi yang lebih efektif. Fungsi kontrol sosial dari budaya organisasi mampu mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan. Cara yang efektif mengarahkan dosen dan karyawan untuk mencapai tujuan Pembinaan Organisasi Kemasyarakatan atau sasaran organisasi sesuai dengan yang diharapkan yaitu dengan melakukan peninjauan ulang prioritas perusahaan ditengah kondisi pandemi ini. Selanjutnya pastikan bahwa sasaran dan yang menjadi prioritas utama tersebut tersosialisasikan dan dipahami oleh para karyawan hingga level yang paling bawah. Komunikasi yang sangat intens dan jelas atas inisiatif-inisiatif brilian sangat dibutuhkan pada situasi seperti ini, sehingga dosen dan karyawan

disamping merasa diperhatikan, juga akan termotivasi dengan komunikasi intens seperti ini.

Kelima,

Bersifat agresif. Memiliki inisiatif dan adanya semangat berkompetisi dalam bekerja serta membuat anggota bertindak agresif merupakan karakteristik terakhir dari budaya organisasi. Dimasa pandemi Covid-19 ini tinjau kembali seluruh perspektif biaya, inventaris, pertumbuhan, rencana, dan strategi dari sudut pandang yang berbeda. Evaluasi serta rencana harus dapat menemukan hal-hal yang perlu diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam menghadapi masa selama dan pasca pandemi. Terapkan strategi yang paling tepat dengan selalu menghormati dan memperkuat hubungan dengan pelanggan agar target pendapatan tetap tercapai dengan memberikan kepuasan pelanggan yang optimal. Tujuannya keuntungan yang maksimal dapat diperoleh dengan selalu mengikuti protokol kesehatan dan keselamatan baik di tempat kerja, di jalan maupun di rumah yang tidak luput dari pantauan organisasi. Berdasarkan berbagai perubahan tatanan kehidupan baik personal maupun usaha, maka hendaknya dengan segera membentuk budaya organisasi baru yang sehat, bersih, nyaman, aman dan tetap menguntungkan. Dengan demikian di masa pandemi Covid-19 Universitas mampu bertahan hidup dan menyesuaikan diri dalam pola hidup yang dipedomani protokol kesehatan yang dilakukan untuk memutus mata rantai penyebaran sambil beraktivitas seperti biasa, sehingga keuntungan tetap diraih walaupun ditengah ketidakpastian yang cukup tinggi

PENUTUP

Strategi kebijakan yang dapat dilakukan Universitas saat pandemi Covid-19 adalah dapat berkarya secara optimal dalam menjalankan kebijakan tersebut dengan memperhitungkan berbagai skenario Covid 19 termasuk budaya organisasi. Membangun budaya organisasi Universitas yang tangguh dan relevan dengan kondisi saat ini merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk bisa menyesuaikan dengan perkembangan kondisi pandemi sehingga Universitas memiliki kemampuan yang cukup. Harapannya tetap unggul dan mampu bersaing pada masa ketidakpastian yang tinggi. Budaya selalu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Strategi yang bisa dilakukan didalam menghadapi tantangan perubahan saat pandemi Covid-19 diantaranya yaitu konsentrasi pada inovasi dan pengambilan resiko, focus dan cermat dalam bekerja, berorientasi pada kebermanfaatan dan TIM serta agresif dan memiliki inisiatif untuk berubah menyesuaikan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (Vol. 1). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aswati, S., Mulyani, N., Siagian, Y., & Syah, A. Z. (2015). Peranan sistem informasi dalam perguruan tinggi. *Jurteks Royal Edisi2*.
- Cleveland, J., & Plastrik, P. (1995). Learning, learning organizations, and TQM. *Total Quality Management--Implications for Higher Education", College and University Personnel Association,(Forthcoming 1994)*.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dill, D. D. (1999). Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organization. *Higher education, 38*, 127-154.
- Kuncoro, E. A. (2011). Leadership Sebagai Primary Forces Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi. *Binus Business Review, 2*(1), 14-30.
- Gaffar, M. F. (2004). Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus: Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi. *Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V, Surabaya*.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.
- Hidayat, D. S. (2008). *Strategi membangun kompetensi organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Tengah (program Pascasarjana Universitas Diponegoro)*.
- <https://politik.rmol.id/read/2020/05/03/433104/pemerintah-harus-turun-gunung-bantu-perguruan-tinggi-swasta-yang-terdampak-covid-19>
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/05/05/berapa-jumlah-perguruan-tinggi-di-indonesia>
- <https://www.upgris.ac.id/sejarah-universitas-pgri-semarang/>
- <https://www.kompasiana.com/ailisoy/5729630fb27e6114053e8e37/kebijakan-ptbhm-n-apakah-sudah-cukup-bijak?page=all>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review, 19*(4), 699-727.
- Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Kotler, Jhon P & James A Heskett, (1997), *Corporate Culture & Performance*. PT. Prenhelido, The free pres.

- Mahesa, D., & Djastuti, I. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java) (Universitas Diponegoro)*.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International journal of business studies*, 11(1).
- Mirfani, A. M., Sutarsih, C., & Rosalin, E. (2012). Strategi Dan Hasil Kompetisi Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 182-197.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Elex Media Komputindo.
- O'Banion, T. U. (1997). *A learning college for the 21st century*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*.
- Purwaningsih, P. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di SMA N 1 Kota Metro. *Jurnal Dewantara*, 7(01), 136-152.
- Rivai, V., & Sagala, J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan dari Teori ke Praktik*.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy—The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78-87.
- Senge, P. (1994). Building learning organizations. *The training and development sourcebook*, 379.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Penerbit Andi.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1999). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Routledge.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Vol. 10). Pearson Educación.
- Wood, W., & Zeffane, S. (2001). Hunt, & Osborn, "Historical foundations of organizational behavior.