

BUDAYA ORGANISASI DAN PENDIDIKAN (Studi Budaya Militer dan Budaya Akademik di Akademi TNI Angkatan Laut Surabaya)

Oleh : Sihar Simanullang
Akademi Angkatan Laut, Surabaya

Abstract

According to Rosene (2005) the challenge ahead for naval organization will need a futuristic leader that are inspiring, initiative, innovative, have commitment and trust to deal with the phenomenon of asymmetric warfare in the 21st century. Complexity of these challenges requires the expertise of naval soldiers who are capable of leading change, leading people and stewarding resources. In response to the problem, Indonesian Naval Academy is supposed to reform itself to reevaluate with its function as a naval educational institution. One of the characteristics of military educational institutions is its culture that is directed to the building of military character as the major component in defense duty and also become the factor that distinguishes it to the other components. Therefore, AAL as the military educational institution which educate prospective Indonesian navy officers, has to make organizational culture itself as one of the aspect of the education development. The purpose of awarding academic degrees to AAL graduates is as a hope for a better life. Hoping better especially in academic field is something logical and rational for educational institution like AAL. Therefore, in order to achieve academic goals as stated in the vision and mission of AAL, academic culture should be transformed and developed in AAL education. The aims of this research are to describe and analyze the organizational culture of the Indonesian Naval Academy(AAL), and examine of how the transformation of academic culture in the Indonesian Naval Academy education. The research is focused on organizational culture which underlying the behavior of cadets relates to academic culture that develops in AAL educational institutions. The technique of data analysis in this research uses qualitative research approach. Based on these research result, it is found that the organizational culture in AAL is still likely to retain the old culture. The old culture that is filled with a strong military culture still dominates the life system in AAL, so that it becomes one of the factors that lead to academic culture to thrive. It needs a cultural leader to be able to make a cultural change to be better in Indonesian Naval Academy.

Keywords : Organizational Culture, Academic Culture Transformation

Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat sangat berpengaruh terhadap sistem kehidupan nasional, tidak terkecuali dalam bidang pertahanan dan keamanan. Pada hakekatnya, pendidikan memiliki peran sebagai “agen perubahan” dalam kaitannya dengan tanggung jawab untuk mempersiapkan generasi masa depan dalam menghadapi perubahan saat sekarang dan di masa mendatang. Di samping itu, pendidikan juga bertanggung jawab untuk menjadi mitra dalam dunia nyata yang nantinya secara holistik diharapkan dapat menciptakan kehidupan kerja yang lebih berkualitas, serta berperan aktif dalam menghidupkan etika dan moralitas dalam sendi-sendi pelaksanaan tugas di lapangan.

Dalam upaya peningkatan kualitas profesionalisme TNI Angkatan Laut, lembaga pendidikan memegang peranan yang sangat menentukan dalam membentuk fondasi awal bagi pembangunan sumber daya manusia pengawak organisasi TNI Angkatan Laut. Untuk itulah perlunya bagi TNI Angkatan Laut membina dan memantapkan secara terus menerus

lembaga-lembaga pendidikan di jajarannya yang memiliki peran vital dalam membentuk karakter dan profesionalisme prajurit sesuai dengan tuntutan kompetensi yang diperlukan.

Akademi TNI Angkatan Laut (AAL) adalah salah satu lembaga pendidikan di jajaran TNI yang mendidik calon pemimpin TNI Angkatan Laut tingkat akademi menjadi perwira yang memiliki jiwa disiplin, hierarki dan kehormatan militer dan memiliki kualifikasi profesional yang meliputi kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Kualifikasi umum adalah kualifikasi sebagai seorang perwira TNI AL yang memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi disertai dengan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup sebagai seorang perwira. Sedangkan kualifikasi khusus adalah kualifikasi sesuai dengan kejuruan/korpsnya masing-masing (Kurikulum Pendidikan AAL, 2007).

AAL menjadi satu-satunya lembaga pendidikan militer dalam organisasi TNI Angkatan Laut yang mendidik calon perwira tingkat akademi dengan lama pendidikan empat tahun. Hal ini menjadi ciri khas AAL yang membedakannya dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya baik militer maupun non militer. Eksistensi AAL sebagai lembaga pendidikan militer, membedakannya dengan lembaga-lembaga pendidikan non militer. Ciri khas ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai kemiliteran menjadi nilai yang melekat dalam budaya organisasi di AAL. Sedangkan eksistensinya sebagai akademi, membedakannya dengan lembaga-lembaga pendidikan militer lainnya yang bukan akademi. Ciri khas ini mengindikasikan bahwa AAL adalah sebuah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tingkat akademi dengan meluluskan peserta didik menjadi sarjana setelah menempuh waktu pendidikan empat tahun.

Bertitik tolak dari kedua ciri khas tersebut, maka budaya yang terbentuk dalam organisasi AAL adalah budaya akademik dengan nuansa militer, atau dengan kata lain bahwa budaya organisasi AAL dibentuk oleh budaya militer dan budaya akademik. Kedua ciri khas dalam budaya organisasi AAL tersebut mengandung implikasi perlunya metode yang tepat dalam memadukan keduanya antara ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan militer dan ciri khasnya sebagai Perguruan Tinggi/ Akademi

AAL yang berdiri dan diresmikan oleh Presiden RI pertama, Ir. Sukarno pada tanggal 10 Oktober 1951, sebagaimana halnya organisasi TNI secara keseluruhan, didirikan oleh para pejuang kemerdekaan dalam pengaruh suasana perang fisik saat itu, sehingga budaya organisasi AAL yang berkembang banyak diwarnai oleh nuansa perang yang keras.

Budaya organisasi AAL merupakan refleksi dari sejarah AAL itu sendiri, yang dibangun secara sosial oleh para pendiri organisasi. Budaya organisasi AAL merupakan satu kesatuan yang integral, dan sulit berubah karena begitu kuatnya dipegang oleh para anggota organisasi AAL. Fenomena ini dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari, yang mana nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi yang berlaku dalam organisasi AAL dianut secara meluas oleh semua anggota organisasi AAL. Hal ini didorong oleh sifat budaya militer itu sendiri yang membutuhkan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan aturan-aturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Setiap arahan pemimpin merupakan perintah yang harus dilaksanakan, sehingga nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin dengan lebih mudah dapat berkembang. Oleh karena itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin di AAL menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi itu sendiri.

Dengan keluarnya Keputusan Mendiknas Nomor: 244/D/O/2010 Tanggal 29 Desember 2010 tentang pemberian ijin membuka program-program studi dan pemberian gelar akademik kepada lulusan Akademi Angkatan Laut, maka pada usia Akademi Angkatan Laut yang ke 60, lulusan AAL tahun 2011 diberi gelar akademik D IV setara sarjana S1 yaitu Sarjana Terapan Pertahanan, disingkat S.T.Han. Dengan demikian, maka lulusan Akademi Angkatan Laut di samping menyandang pangkat perwira militer Letnan

Dua sebagaimana berjalan sebelumnya, juga menyandang gelar akademik setingkat sarjana S1. Fakta ini menjadi suatu petunjuk bahwa AAL saat ini telah berkembang satu langkah lebih maju dari sebelumnya.

Pemberian gelar akademis kepada lulusan AAL merupakan suatu bukti bahwa kompetensi akademik lulusan AAL setara dengan sarjana strata 1. Namun pemberian gelar tersebut bukan sekedar untuk mendapat pengakuan dan penyetaraan dengan Perguruan Tinggi lainnya, tetapi lebih dari itu pemberian gelar kesarjanaaan tersebut mengandung harapan dan tuntutan agar penguasaan terhadap aspek akademis meliputi ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi lebih baik.

Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi mengisyaratkan bahwa Pendidikan Tinggi diselenggarakan dengan prinsip mengembangkan budaya akademik. Dengan demikian, maka selaku perguruan tinggi yang terintegrasi dengan Sistem Pendidikan Nasional, AAL wajib mengembangkan/ mentransformasikan budaya akademik ke dalam pendidikan. Fenomena yang tampak di AAL sampai saat ini menunjukkan bahwa masih terus berulangnya permasalahan-permasalahan lama, yaitu pelanggaran berupa tindakan kekerasan, dan kecenderungan taruna mengantuk di kelas saat proses pembelajaran berlangsung. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi AAL belum berubah dan belum mencerminkan adanya suasana akademik yang kondusif. Dengan demikian, penulis menganggap budaya organisasi AAL perlu diakan perubahan, dan budaya akademik perlu ditransformasikan ke dalam pendidikan di AAL. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang budaya organisasi yang berkembang di Akademi TNI Angkatan Laut, dan mengkaji lebih mendalam bagaimana transformasi budaya akademik dalam pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut.

Landasan Teoretis

Edgar H. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* mendefinisikan budaya sebagai: “*Culture is a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problem 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 those problems*”. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang dicari, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Sebagai faktor internal organisasi di samping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi (Taliziduhu Ndraha, 2010).

Organisasi dan budaya dapat diibaratkan sebagai dua sisi mata uang. Kombinasi dari keduanya menjadi budaya organisasi. Manusia dalam mencapai tujuannya dilakukan melalui organisasi. Organisasi dijalankan melalui manajemen yang selalu disesuaikan

dengan perkembangan budaya. Dengan demikian, selalu terdapat interaksi antara budaya dan organisasi.

Di antara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun, di antara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Robert P. Vecchio, 1995:618).

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan Schein dalam bukunya *Organization Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu: 1) Fase awal, merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain. 2) Fase pertengahan hidup organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi. 3) Fase dewasa, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Selanjutnya, Schein membagi level budaya organisasi menjadi 3 (tiga) bagian sebagai berikut:

1. Artifak dan Kreasi. Artifak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan.
2. Nilai-Nilai. Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut.
3. Asumsi Dasar. Asumsi dasar ini merupakan bagian budaya organisasi yang paling utama. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu.

Dalam suatu budaya organisasi perlu dibedakan antara apa yang dinamakan *strong culture* dan *weak culture*. S.P. Robbins (1997), mendefinisikan budaya organisasi kuat (*strong culture*) adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi *strong cultures* menunjukkan kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki *weak cultures*. Oleh karena itu budaya organisasi harus selalu diubah dan diperbaiki secara berkelanjutan, terlebih lagi dalam menghadapi kecenderungan global yang semakin gencar (Terrence E. Deal dan Allan A Kennedy, 2000: 25).

Menurut Jeff Cartwright (1999: 30) bahwa perubahan budaya organisasi adalah sebuah proses psikologis. Transformasi budaya bukanlah mudah atau merupakan proyek

jangka pendek. Mengubah budaya organisasi tradisional menjadi budaya dengan kualitas baru bisa membutuhkan waktu lebih dari lima tahun. Perubahan budaya merupakan proses reorganisasi penataan kembali nilai-nilai, sikap, norma perilaku, dan gaya manajemen. Tergantung pada kesiapan manajemen untuk berubah, budaya organisasi dapat menjadi kendaraan untuk perubahan atau hambatan untuk perubahan.

Baik Schein, Kotter *et al* , maupun Pattigrew beranggapan bahwa unsur terpenting dalam proses perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan dalam suatu organisasi. Untuk menjalankan roda organisasi agar meningkat kinerjanya, diperlukan pemimpin yang mempunyai wawasan budaya, sehingga layak disebut *cultural leader*. *Cultural leader* adalah orang yang dengan memberi contoh, menyeimbangkan nilai-nilai kemanusiaan dalam mengerjakan tugas. *Cultural leader* membuat jelas bagaimana masalah orang dan operasi dapat dilakukan bersama (Barry Phegan, 2000: 14).

Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan transformasi kultural, dan transformasi kultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Tujuan organisasi ke depan akan lebih memfokus pada pelanggan dan hasil.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mencari makna atau hakikat dibalik gejala-gejala yang terjadi pada suatu kejadian atau kegiatan yang baru sedikit diketahui (Corbin dan Strauss, 2007 dan Moleong, 1991). Penelitian ini berusaha mengungkap hakikat dari gejala-gejala yang muncul dari subjek penelitian. Hakikat tersebut digunakan untuk merumuskan secara empirik deskripsi budaya organisasi dan transformasi budaya akademik dalam pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut.

Fokus penelitian tentang budaya organisasi dan pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut ini adalah budaya organisasi Akademi TNI Angkatan Laut yang berpengaruh terhadap pembentukan karakter dan perilaku taruna, serta transformasi budaya akademik dalam pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut. Sedangkan lokasi penelitian berada di kampus Akademi TNI Angkatan Laut, Bumi Moro, Surabaya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti langsung dari sumbernya yang berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Informasi sebagai sumber data utama didapat dari para subyek yang menguasai permasalahan penelitian.
2. Data sekunder, yaitu data di luar kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai, yang dapat berbentuk naskah tertulis, gambar, audio visual, atau dokumen lain yang relevan dengan masalah penelitian

Tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan tehnik wawancara mendalam, observasi partisipan, dokumentasi, dan triangulasi/ gabungan. Pengumpulan data kualitatif dilakukan dengan *in depth interview* terhadap beberapa individu atau pihak yang dianggap menguasai masalah penelitian ini. *In depth interview* merupakan cara/tehnik pengumpulan data dengan wawancara langsung secara mendalam dengan pihak-pihak yang terkait.

Observasi merupakan cara atau tehnik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung terhadap situasi sosial yang berlangsung dalam pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut. Adapun teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dari hasil

wawancara dan observasi. Sedangkan teknik triangulasi digunakan untuk lebih meningkatkan kekuatan data.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari; 11 orang pejabat teras, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang merupakan individu-individu yang sudah memiliki pandangan yang komprehensif tentang budaya organisasi dan budaya akademik di Akademi TNI Angkatan Laut, 15 orang taruna Akademi TNI Angkatan Laut yang dipilih dari semua korps dan semua tingkat/pangkat, dan 1 orang siswa tamu mantan lulusan *NDA (National Defence Academy of Japan)* yang melaksanakan *OJT (On The Job Training)* bergabung dengan taruna selama enam bulan di Akademi TNI Angkatan Laut.

Sedangkan tehnik analisis data pada dasarnya menggunakan model interaktif “Miles and Huberman” meliputi; *data collection, data reduction, data display, and conclusion/verification*. Teknik analisis data selanjutnya dilakukan sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh kredibilitas data pada setiap subyek penelitian, dilakukan triangulasi data. Jenis triangulasi ini adalah untuk menemukan kesesuaian antara data hasil wawancara dengan data hasil jawaban tertulis dari deskripsi tentang budaya organisasi dan transformasi budaya akademik dalam pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut.
2. Selanjutnya untuk memperoleh deskripsi tentang budaya organisasi dan transformasi budaya akademik dalam pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut yang reliabel atau konsisten, maka digunakan metode perbandingan tetap atau *constant comparative method* yaitu dengan membandingkan deskripsi tentang budaya organisasi dan transformasi budaya dalam pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut dari setiap subyek yang sudah kredibel dan menemukan kesamaannya. Setiap kesamaan deskripsi yang diperoleh maka diperolehlah deskripsi yang sudah konsisten pada berbagai subyek.

Validitas internal atau kredibilitas dicapai melalui berbagai upaya diantaranya memperlama keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan, observasi terus menerus, triangulasi metode maupun triangulasi sumber (menggunakan berbagai sumber data). Sedangkan validitas eksternal atau transferabilitas untuk mendapatkan konsistensi dari hasil penelitian ini menggunakan metode perbandingan tetap.

Hasil Penelitian

Budaya Organisasi AAL

Lembaga pendidikan AAL adalah bagian dari organisasi TNI/TNI Angkatan Laut, maka budaya organisasi AAL merupakan *sub culture* dari budaya organisasi TNI/TNI Angkatan Laut dengan serangkaian nilai-nilai tambahan dalam budaya AAL. Dengan demikian, untuk memahami lebih jelas bagaimana budaya organisasi AAL, maka perlu memahami terlebih dahulu nilai-nilai inti budaya organisasi TNI dan budaya organisasi TNI Angkatan Laut yang mendasari dan sekaligus sebagai nilai-nilai inti yang dianut dalam budaya organisasi AAL.

1. Nilai-Nilai Dalam Budaya Organisasi TNI

Dalam UU Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI disebutkan bahwa identitas TNI adalah tentara rakyat, tentara pejuang, tentara nasional dan tentara professional, maka budaya yang berlaku di lingkungan organisasi TNI merupakan budaya yang bersendikan kepada jati diri tentara rakyat, tentara pejuang, tentara nasional, dan tentara profesional.

Budaya tersebut secara aplikatif dijabarkan dalam doktrin-doktrin, dan kode etik/kode kehormatan yang harus dipedomani, dijunjung tinggi dan dilaksanakan oleh setiap prajurit TNI dalam kehidupannya.

Doktrin TNI yang disebut *Tri Dharma Eka Karma* menjadi pedoman TNI dalam melaksanakan perannya berdasarkan kepada pengalaman sejarah, nilai-nilai intrinsik perjuangan bangsa dan dengan dukungan mulai dari teori yang bersifat konseptual sampai dengan yang bersifat operasional implementatif. Doktrin TNI tersebut berisi tentang prinsip-prinsip paling fundamental (filosofis) dan implementatif meliputi berbagai aspek yang berhubungan dengan pembinaan dan penggunaan kekuatan TNI, sehingga sangat diperlukan sebagai landasan pola pikir, pola sikap, dan pola tindak dalam pembinaan dan penggunaan kekuatan TNI untuk mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Kode etik TNI mengandung nilai-nilai kehormatan prajurit yang harus dijunjung tinggi dan diamankan dalam kehidupan prajurit. Kode etik TNI yang dijadikan pedoman dalam kehidupan sehari-hari, meliputi; *Sapta Marga*, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI, Azas-azas kepemimpinan TNI, dan kode etik perwira "*Budi Bhakti Wira Utama*".

Budaya dalam organisasi TNI dimulai dengan membentuk budaya individu melalui pendidikan pertama (Dikma), yang ditempuh dalam tahap "Pendidikan Dasar Keprajuritan (Diksarrit)". Pada tahap ini, pemuda-pemuda terpilih melalui seleksi yang ketat pada tahap rekrutmen, yang berasal dari berbagai daerah dengan budaya yang berbeda-beda, dididik dan ditempa menjadi prajurit TNI dengan budaya dan karakter yang sama. Budaya individu dalam pendidikan dasar keprajuritan dibentuk melalui pemberian ajaran-ajaran yang diatur dalam Peraturan Militer Dasar (Permildas) meliputi; Peraturan Disiplin Militer, Peraturan Baris Berbaris, Peraturan Penghormatan Militer, Peraturan Dinas Garnisun, dan Peraturan Urusan Dinas Dalam, pemberian pengetahuan tradisi-tradisi kemiliteran, doktrin-doktrin kejuangan, kode etik dan kode kehormatan, pengetahuan dan latihan ketrampilan kemiliteran, yang diterapkan terus menerus dalam setiap kegiatan untuk diinternalisasikan ke dalam diri setiap prajurit. Penerapan peraturan-peraturan ini merupakan upaya pembudayaan dengan menanamkan nilai-nilai; jiwa kejuangan, loyalitas, disiplin, hirarkhi, kehormatan, rasa kesatuan dan kebersamaan, kejujuran, ketaatan, keteraturan, kerapian, keberanian, kecekatan, ketrampilan, dan semangat pengabdian yang mengutamakan kepentingan bangsa di atas kepentingan pribadi atau golongan. Setiap prajurit dinyatakan secara resmi menjadi anggota TNI setelah mengucapkan sumpah (Sumpah Prajurit), dan selanjutnya mempunyai hak atas segala fasilitas sesuai standar yang ditetapkan sebagai prajurit.

Nilai-Nilai Dalam Budaya Organisasi TNI Angkatan Laut

Selaku salah satu unit organisasi TNI, maka nilai-nilai inti (*core values*) dalam budaya organisasi TNI yang telah dijelaskan di atas, juga menjadi nilai-nilai inti budaya organisasi yang berlaku di TNI Angkatan Laut. Budaya organisasi TNI Angkatan Laut merupakan *sub culture* dari budaya organisasi TNI, karena TNI Angkatan Laut memiliki serangkaian nilai-nilai tambahan dalam budaya organisasinya, tetapi secara keseluruhan masih tetap menganut *core values* atau nilai-nilai inti organisasi TNI sebagai inti dari budaya organisasi. Adanya nilai-nilai budaya tambahan yang diperlukan TNI Angkatan Laut itu sendiri berkenaan dengan sifat, peran, tugas dan fungsi kematraannya. Secara umum budaya khas TNI Angkatan Laut dibentuk melalui pendidikan pertama (Dikma) pada tahap "Pendidikan Dasar Golongan (Diksargol)", yang dilaksanakan setelah tahap Diksarrit.

Sebagai prajurit matra laut, selain memiliki identitas sebagai prajurit *Pancasilais* dan *Sapta Margais*, juga memiliki kode etik sebagaimana tertuang dalam *Tri Sila* TNI Angkatan Laut, yaitu; disiplin, hirarkhi, dan kehormatan prajurit. Ketiga sila dari *Tri Sila*

tersebut diajarkan, ditanamkan dan dibudayakan ke dalam diri setiap prajurit TNI Angkatan Laut mengingat tuntutan penugasan matra laut yang penuh dengan tantangan.

Untuk membantu pencapaian kesiapsiagaan operasional yang tinggi di segenap jajaran TNI Angkatan Laut, terciptanya disiplin dan ketertiban baik di KRI maupun di Pendirat TNI Angkatan Laut, serta tetap terpeliharanya tradisi dan nilai-nilai TNI Angkatan Laut yang unik dan universal, maka TNI Angkatan Laut menyusun aturan-aturan pelaksanaannya dalam buku “Peraturan Dinas Dalam Khas TNI Angkatan Laut”, untuk dijadikan sebagai pedoman bagi segenap anggota TNI Angkatan Laut.

Nilai-Nilai Dalam Budaya Organisasi Resimen Korps Taruna

Budaya organisasi Resimen Korps Taruna menjadi *sub culture* dari budaya organisasi AAL, karena nilai-nilai budaya organisasi AAL tetap menjadi nilai-nilai inti yang berlaku dalam organisasi Resimen Korps Taruna ditambah dengan nilai-nilai budaya yang khusus berlaku bagi korps taruna. Dalam rangka upaya pembelajaran berorganisasi bagi taruna dan untuk memudahkan pembudayaan dan pembentukan karakter taruna, AAL membentuk organisasi korps taruna dipimpin oleh seorang taruna senior yang dipilih melalui proses seleksi yang dilakukan oleh lembaga pendidikan AAL. Kehidupan taruna diatur sedemikian rupa dalam Peraturan Khusus Taruna (Persustar) yang memuat nilai-nilai inti budaya yang khusus berlaku bagi taruna.

Persustar tersebut disusun dengan maksud agar upaya pembinaan kemampuan taruna dapat tercapai pada tingkat yang memadai dan terbentuknya ciri khas taruna Akademi TNI Angkatan Laut dengan mengangkat masalah kehidupan taruna, tata krama dan sopan santun serta mewujudkan adanya kesamaan tindak, perilaku dan penampilan taruna. Peraturan khusus taruna memuat ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- a. Ketentuan-ketentuan umum yang mengatur tentang; kode kehormatan taruna, hubungan antar taruna, hubungan taruna dengan pejabat, generasi muda dan masyarakat, serta tugas, hak dan kewajiban taruna.
- b. Ketentuan khusus yang mengatur tentang; organisasi korps taruna, kegiatan sehari-hari, kegiatan sosial dan keagamaan, kegiatan pesiar dan *week end*, pemilikan uang dan barang, ketentuan berkendaraan, ketentuan apel, belajar dan latihan, wajib belajar, pembebasan dari pelajaran dan latihan, ketentuan dinas dalam, lagu kebangsaan, pakaian dan perlengkapan dinas, ujian, serta nikah dan tunangan.
- c. Ketentuan tata krama taruna yang mengatur tentang; sebutan dan panggilan, cara berdiri, jalan dan duduk, tidur dan istirahat, berbicara dan berbahasa, bertamu, menerima tamu dan mendampingi tamu resmi, berjabat tangan dan berkenalan, bersama rekanita, malam akrab, pesta dan pertemuan resmi, mengunjungi orang sakit, melayat, pemakaman dan ziarah, berbelanja, membuat janji, menulis surat dan undangan, menonton, menelepon, berobat, kantin, kebersihan dan kerapian, makan, meminjam, dan menghadap senior, pesiar, *Week End* dan *Long Week End*.
- d. Ketentuan tentang penerapan sanksi dan hukuman memuat tentang; sanksi-sanksi dan hukuman yang diberikan terhadap setiap pelanggaran yang diperbuat oleh taruna, sanksi paling ringan dapat berupa tindakan bersifat fisik, sedangkan sanksi paling berat berupa pemberhentian dari statusnya sebagai taruna melalui sidang dewan akademi, dan larangan-larangan tentang apa yang tidak boleh dilakukan oleh taruna.
- e. Tradisi-tradisi. Tradisi yang berlaku dalam kehidupan taruna meliputi: 1) Tata Cara Makan, 2) Hubungan Antar Taruna, 3) Kode Kehormatan Taruna., 4) Tradisi Sisun Mentor, 5) Tradisi Wajib Kunjung, 6) Tradisi Perayaan Hari Ulang Tahun, 7) Tradisi Pengangkatan Ibu Taruna dan Ibu Asuh Taruna, dan 8) Genderang Suling.

Budaya Organisasi Yang Berkembang di AAL

Dengan tetap memegang teguh dan mengamalkan nilai-nilai dalam budaya organisasi TNI dan TNI Angkatan Laut, budaya organisasi AAL terbentuk dan berkembang dengan menambahkan nilai-nilai yang diperlukan dalam rangka mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Nilai-nilai tambahan khususnya yang berhubungan dengan peran dan fungsi AAL sebagai lembaga pendidikan militer tingkat akademi, yang sekaligus menjadi ciri yang membedakannya dengan organisasi lain.

Budaya Organisasi AAL Didominasi Budaya Militer

Individu-individu pengawak organisasi AAL dari tingkat tertinggi sampai terendah atau dari pemimpin puncak sampai dengan prajurit pangkat terendah berasal dari satuan-satuan TNI Angkatan Laut lainnya di luar AAL yang merupakan individu-individu dengan budaya militer yang kuat. Dengan kata lain nilai-nilai kemiliteran telah mengakar dengan kuat dalam diri setiap prajurit baik sebelum maupun setelah menjadi anggota organisasi AAL. Budaya organisasi AAL didominasi oleh nilai-nilai, norma, asumsi dan tradisi-tradisi kemiliteran, sehingga di AAL selaku lembaga pendidikan militer tingkat akademi, telah terbentuk budaya pendidikan ala militer yang diyakini sebagai budaya pendidikan paling tepat/cocok diterapkan sampai saat ini, yaitu pendidikan militer dengan ciri; latihan fisik yang berat, dan disiplin yang ketat.

Budaya Organisasi AAL Adalah Budaya Yang Kuat

Budaya organisasi AAL menjadi budaya organisasi yang kuat karena nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Nilai-nilai budaya yang ada dalam organisasi AAL memengaruhi perilaku pimpinan dan anggotanya ditopang dengan motto yang merupakan ciri khas dan menjadi keyakinan anggota AAL adalah "*Hree Dharma Shanty*" yang berarti malu berbuat cela. Budaya organisasi AAL membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja lebih baik. Budaya organisasi AAL resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal. AAL mempunyai sistem peraturan formal dan informal, serta koordinasi dan kontrol perilaku yang diwujudkan berdasarkan peraturan atau petunjuk-petunjuk organisasi dan posedur secara tertulis maupun tidak tertulis.

Budaya Organisasi AAL Memerlukan Perubahan

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa aturan tertulis yang sudah tidak relevan khususnya yang mengatur tata kehidupan taruna di AAL. Di samping itu, terdapat pula asumsi-asumsi tidak tertulis yang dijadikan pedoman dalam berperilaku memerlukan penegasan secara tertulis agar tidak dipersepsikan secara berbeda. Permasalahan berupa pelanggaran yang dilakukan oleh anggota maupun taruna juga memerlukan penanganan yang tepat. Hal ini menuntut adanya perubahan budaya organisasi AAL untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal dan kebutuhan internal organisasi.

Selanjutnya dengan adanya perubahan yang terjadi dalam organisasi AAL, yaitu dengan terintegrasinya AAL ke dalam sistem pendidikan nasional, maka budaya pendidikan di AAL mau tidak mau harus berubah/bertransformasi dengan mengembangkan budaya akademik dalam penyelenggaraan pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang. Dengan kata lain, budaya akademik perlu ditransformasikan ke dalam pendidikan.

Transformasi Budaya Akademik Dalam Pendidikan di AAL

Di samping sebagai lembaga pendidikan militer, AAL juga memiliki status sebagai sebuah perguruan tinggi. Dengan terintegrasinya AAL ke dalam sistem pendidikan nasional, maka budaya pendidikan di AAL mau tidak mau harus bertransformasi ke dalam budaya akademik sebagaimana dipersyaratkan dalam Undang-Undang. Tanpa mengeliminir nilai-nilai budaya militer yang mutlak dibutuhkan AAL selaku lembaga pendidikan militer, AAL wajib mengadopsi sebanyak mungkin nilai-nilai budaya akademik yang relevan dengan eksistensi AAL itu sendiri sebagai sebuah Perguruan Tinggi.

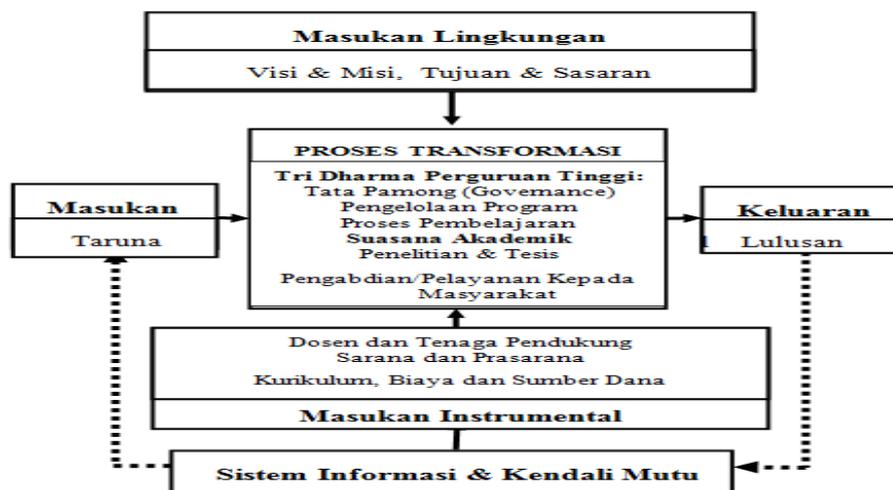
Transformasi Budaya Akademik Yang Diharapkan

Bagaimana bentuk budaya akademik yang harus diwujudkan tercermin dalam kewajiban perguruan Tinggi untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi meliputi; pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pelayanan/pengabdian masyarakat, dengan mutu implementasi yang diharapkan secara terinci dijabarkan dalam standar mutu yang dipersyaratkan dalam standar akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi.

Standar akreditasi program studi sarjana mencakup standar tentang komitmen program studi sarjana terhadap kapasitas institusional (*institutional capacity*) dan komitmen terhadap efektivitas program pendidikan (*educational effectiveness*), yang dikemas dalam tujuh standar akreditasi. Standar akreditasi tersebut meliputi; 1) Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian, 2) Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu, 3) Mahasiswa dan lulusan, 4) Sumber daya manusia, 5) Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik, 6) Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi, dan 7) Penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama.

Dengan mewujudkan mutu berpedoman kepada standar akreditasi tersebut, maka akan terwujud budaya akademik yang secara tidak langsung telah menciptakan suasana akademik yang kondusif dalam pendidikan. Asumsi-asumsi penting dalam budaya akademik pada dasarnya bertujuan untuk mewujudkan terciptanya suasana akademik. Seberapa jauh suasana akademik sudah berhasil mencapai tingkat kualitas yang diidealkan, maka hal tersebut bisa diukur dengan diwujudkannya budaya akademik yang mengedepankan nilai-nilai dan etika akademik dari seluruh sivitas akademika Perguruan Tinggi. Secara sistematis proses transformasi transformasi budaya akademik yang diharapkan di AAL dapat dilihat dalam gambar berikut di bawah ini.

Gambar: Proses Transformasi Budaya Akademik di AAL



Faktor-Faktor Penghambat Berkembangnya Budaya Akademik di AAL

Dalam penelitian ini didapat beberapa temuan sebagai faktor penghambat berkembangnya budaya akademik di AAL, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan. Tradisi penugasan pemimpin yang relatif singkat di AAL, khususnya dalam tiga tahun terakhir memberi kesan bahwa penugasan tersebut hanya sekedar transit untuk memberi kesempatan bagi pemimpin yang bersangkutan mendapatkan kenaikan pangkat satu tingkat lebih tinggi. Faktor kompetensi akademik juga belum menjadi pertimbangan dalam seleksi pemimpin.
2. Budaya pendidikan militer yang sangat kuat. Budaya pendidikan militer yang dianut AAL tidak berbeda dengan budaya yang dianut oleh lembaga pendidikan lainnya yang ada di jajaran TNI saat ini. Budaya pendidikan tersebut tidak lepas dari budaya kemiliteran yang mendasarinya dan menjadi budaya yang sangat kuat. Kuatnya budaya tersebut menjadikannya resisten terhadap budaya dari luar. Resistensi menjadi sangat kuat terutama apabila tidak ada kebijakan atau petunjuk yang dapat dijadikan sebagai pedoman untuk perubahan. Dengan demikian budaya yang dianut AAL sangat resisten dan tidak memberikan ruang yang cukup bagi budaya akademik untuk tumbuh dan berkembang.
3. Hirarkhi jabatan dan kepangkatan yang sangat menonjol. Hirarkhi yang berlaku dalam kehidupan militer ditentukan oleh tingkat jabatan dan kepangkatan. Hirarkhi tersebut menjadi sangat menonjol karena diterapkan secara ketat, sehingga terlihat dengan jelas siapa membawahi siapa dan siapa menilai siapa. Demikian pula di AAL, hirarkhi jabatan dan kepangkatan masih sangat menonjol dalam berinteraksi, baik antara taruna dengan taruna maupun antara taruna dengan dosen dan pengasuh dan terlihat jelas adanya pihak yang superior dan inferior.
4. Perlakuan terhadap taruna. Taruna belum diperlakukan sebagai manusia dewasa sebagaimana mestinya perlakuan terhadap mahasiswa. Peraturan, pengawasan, dan pengendalian yang sangat ketat mulai bangun pagi sampai tidur lagi tidak memberi keleluasaan bagi taruna untuk berekspresi. Setiap gerakan diawasi oleh pengasuh, senior maupun penyelenggara pendidikan lainnya, mulai kerapian tubuh, berpakaian, perlengkapan, sikap duduk, cara berjalan, cara berbicara, sikap dan cara makan.
5. Kegiatan protokoler. Tingginya intensitas kegiatan protokoler yang melibatkan taruna sangat berpengaruh terhadap program pembelajaran taruna. Kegiatan-kegiatan protokoler, baik yang terprogram maupun tidak terprogram yang melibatkan taruna cukup tinggi intensitasnya, sehingga cukup mengganggu terhadap aktivitas belajar taruna.
6. Kegiatan taruna terlalu padat. Kurikulum Pendidikan AAL yang berlaku saat ini tidak memberi waktu yang cukup bagi taruna untuk membaca apalagi meneliti dan menulis. Hal ini disebabkan banyaknya mata pelajaran yang harus diselesaikan, dan banyaknya kegiatan non akademik yang harus diikuti di luar jam pelajaran kelas. Dari contoh jadwal kegiatan pengasuhan pada lampiran disertasi ini terlihat jelas bahwa dalam keadaan normalpun mulai bangun pagi sampai tidur lagi, kegiatan disusun begitu padat.
7. Metode evaluasi hasil belajar. Metode evaluasi hasil belajar yang diterapkan bagi taruna di AAL masih cenderung mendidik taruna untuk menghafal. Metode evaluasi dapat dipahami dari contoh lembar soal ujian pada lampiran disertasi ini (contoh Lembar Ujian Semester Taruna).
8. Giliran penugasan perwira. Waktu giliran penugasan perwira yang bertugas sebagai Tenaga Pendidik/Dosen dan Tenaga Kependidikan di AAL relatif terlalu singkat.

Upaya AAL dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik yang diprogramkan setiap tahun menjadi tidak efektif dan efisien karena tenaga pendidik yang sudah terbina mutunya dalam waktu dua tahun harus mutasi keluar AAL kemudian digantikan oleh personel baru yang belum memiliki kompetensi sebagai tenaga pendidik.

9. Kegiatan seminar. Kegiatan-kegiatan seminar belum membudaya di AAL. Berdasarkan data yang didapat dari catatan laporan pelaksanaan pendidikan, seminar hanya dilaksanakan satu kali di AAL dalam tiga tahun terakhir, yaitu pada bulan oktober 2010. Seminar tersebut dilaksanakan dalam rangka memperingati hari jadi AAL ke 59.
10. Otonomi pendidikan. Otonomi lembaga pendidikan belum dapat diwujudkan di AAL. Otonomi secara luas bagi lembaga pendidikan AAL sebagaimana biasanya dimiliki oleh Perguruan Tinggi nasional sulit diwujudkan di AAL.

Kesimpulan

1. Budaya organisasi AAL adalah budaya yang kuat, sehingga sulit diubah karena resisten terhadap perubahan terutama dalam menerima masuknya unsur budaya dari luar. Budaya organisasi AAL masih didominasi budaya pendidikan militer yang menekankan pada latihan fisik yang berat dan disiplin militer yang ketat. Kondisi suasana kehidupan taruna yang kurang kondusif dan aktivitas kemiliteran yang keras merupakan faktor yang menyebabkan taruna mengalami tekanan dan tekanan, sehingga taruna mengalami kelelahan, kejenuhan dan ketegangan. Kondisi tersebut memicu terjadinya pelanggaran baik berupa tindak kekerasan maupun mengantuk bahkan tertidur di kelas saat proses pembelajaran berlangsung. Dengan kebiasaan mengantuk/tertidur di kelas yang disebabkan kurang kondusifnya suasana pendidikan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pembelajaran belum dapat tercapai secara optimal. Budaya organisasi AAL memerlukan perubahan/penyesuaian untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan yang terjadi. Faktor eksternal menuntut lulusan AAL menjadi perwira yang mampu mengawaki organisasi TNI Angkatan Laut sebagai seorang pemimpin berkualitas, dan menuntut dikembangkannya budaya akademik sesuai amanat Undang-Undang dengan eksistensinya sebagai sebuah Perguruan Tinggi nasional. Sedangkan faktor internal menuntut dilakukan penataan kembali budayanya untuk dapat mengatasi permasalahan yang terjadi antara lain pelanggaran-pelanggaran anggota maupun taruna.
2. Amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi agar mengembangkan budaya akademik dalam penyelenggaraan pendidikan belum dapat ditransformasikan ke dalam pendidikan di AAL. Sampai saat ini belum tampak adanya perubahan yang signifikan baik perubahan institusional maupun attitudinal. Secara institusional, struktur organisasi sama sekali belum berubah sehingga unsur-unsur pelaksana masih berpedoman pada tata cara sesuai petunjuk organisasi dan prosedur yang lama. Secara perorangan masih bekerja berdasarkan petunjuk kerja (*job description*) yang lama. Aturan-aturan tentang penyelenggaraan pendidikan, spirit, dan motto masih tetap belum ada perubahan. Belum ada kebijakan resmi yang dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mentransformasikan budaya akademik ke dalam pendidikan di AAL. Dengan demikian secara attitudinal, perubahan sikap dan perilaku pun masih tetap belum ada perubahan.

Daftar Pustaka

- Azwar, S. 2003. *Reliabilitas dan Validitas*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar
- Anang Husni, 2009, *Hukum, Birokrasi Dan Budaya*, Genta Publishing, Jogjakarta
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, PT Refika Aditama, Bandung
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Bungin Burhan, 2008, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Kencana, Jakarta.
- Bungin Burhan, 2012, *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Chris Barker, 2011, *Cultural Studies: Teori & Praktek*, Kreasi Wacana, Kasihan, Bantul
- Douglas Higbee, 2010, *Military Culture And Education*, Ashgate Publishing Company, Burlington, USA
- Dedy Mulyasana, 2011, *Pendidikan Yang Berdaya Saing*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Depdiknas, 2001, *MPMBS, Konsep dan Pelaksanaan*, Dirjen Dikdasmen, Jakarta.
- Edgar H. Schein, 1991, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Oxford Jossey-Bass Publisher.
- Emzir, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- E. Mulyasa, 2011, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Gregor Mc Douglas, 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York: Mc Graw-Hill.
- Hasbullah, 2006, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hofstede G, 1980, *Culture and Organization: Software of The Mind*, New York: Mc Graw-Hill.
- Jalaluddin & Idi Abdullah, 2011, *Filsafat Pendidikan: Manusia, Filsafat, dan Pendidikan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kotter J. P and Haskett S. L, 1997, *Corporate Culture and Performance*, Alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta: PT Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Kreitner R and Angele Kinicki, 2003, *Organizational Behavior*, Terjemahan Erly Swandy, Jakarta: Salemba Empat.
- Kuntjaraningrat, 2007, *Manusia Dan Kebudayaan Di Indonesia*, Djambatan, Jakarta
- Koentjaraningrat, 1981, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta
- Kieran Egan, 2009, *Pengajaran Yang Imajinatif*, PT Indeks, Jakarta
- Luthans Fred, 1989, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill Book.
- Maryaeni, 2005, *Metode Penelitian Kebudayaan*, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Moh. Pabundu Tika, 2010, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Akasara, Jakarta
- Merriam, S.B. 1998. *Qualitative Research and Case Study Application in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher

- Miller, L.M. 1992. *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Jakarta : Erlangga.
- Muhammad Munadi & Barnawi, 2011, *Kebijakan Publik Di Bidang Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta
- Mohammad Ali, 2009, *Pendidikan Untuk Pembangunan Nasional: Menuju Bangsa Indonesia Yang Mandiri Dan Berdaya Saing Tinggi*, PT Imperial Bhakti Utama, Bandung
- Markas Besar Tentara Nasional Indonesia, 2005, *Petunjuk Induk Pendidikan Prajurit TNI*
- Moeldjono, D.2005. *Cultured ! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Moleong. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya
- Noeng Muhadjir, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Ouchi W. G, 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Tokyo Japan: Reading, Mass, Addition-Wesley Publishing.
- Robbins S. P, 1994, *Organizations Theory: Structure, Design and Applications* (Terjemahan), Jakarta: Penerbit Arcen.
- Rusmin Tumanggong, Kholis Ridho & Nurochim, 2010, *Ilmu Sosial Dan Budaya Dasar*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Rafael Raga Maran, 2007, *Manusia & Kebudayaan Dalam Perspektif Ilmu Budaya Dasar*, Rineka Cipta, Jakarta
- Robbins, SP, 1993, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Jakarta: Prenhallindo
- Soeters , Koene, Vogeelar. 2002. Leadership effects on organizational climate and financial performance local leadership effectinchain organizations. *Leadership Quarterly (LED)*. ISSN: 1048-9843, Vol 13
- Strauss, A. dan Corbin, J. 2007. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Tatalangkah dan Teknik-teknik Teoritisasi Data, terj*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Alfabeta, Bandung
- Siagian P. Sondang, 2001, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Sutrisno Edy, 2007, *Budaya Organisasi*, Kencana, Jakarta
- Surajiyo, 2009, *Filsafat Ilmu, Perkembangannya di Indonesia, Suatu Pengantar*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Tilaar, 1999, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Remaja Rosda Karya
- Taliziduhu Ndraha, 2010, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta
- Yoyon Bahtiar Irianto, 2011, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep, Teori, Dan Model*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wibowo, 2011, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.