



Pendekatan Kultural Menurut Kepala Sekolah di SMP Negeri 13 Padang, Kota Padang

Cultural Approach According to the Principal of SMP Negeri 13 Padang, Padang City

Dea Hamanda

Universitas Negeri Padang

Email : dheaa3028@gmail.com*

Article Info

Article history :

Received : 24-01-2026

Revised : 26-01-2026

Accepted : 28-01-2026

Published : 30-01-2026

Abstract

Well-designed organizational development includes a mature process, starting from strategy formulation, structure arrangement, organizational culture strengthening, to work process improvement. Thus, the changes that occur are not merely reactive to the situation, but also strategic and proactive. This study aims to analyze the characteristics of planned and systematic organizational development according to the administrative staff at SMP Negeri 13 Padang. This study uses a qualitative descriptive method with data collection techniques through observation and in-depth interviews with school administrative staff. Data analysis was carried out interactively by following three main stages, namely data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The data obtained was then compared with theories about planned and systematic organizational development found in books. Systematic organizational development characteristics are marked by a planned, structured, and continuous process. The results of the study show that the organizational development process at SMP Negeri 13 Padang has reflected the characteristics of planned and systematic development, such as needs analysis-based planning, implementation of relevant interventions, and involvement of various parties in the implementation of changes. The application of innovations such as a digital filing system and technology-based attendance was carried out through structured stages and tailored to the needs of school administration. This shows that there is consistency between practices in the field and theories that emphasize the importance of a data-based approach, integration between structure, culture, and human resources, as well as continuous evaluation. Thus, organizational development at SMP Negeri 13 Padang can be categorized as adaptive, participatory, and oriented towards continuously improving the effectiveness of school management. The cultural approach to change leadership is a crucial factor in supporting the success of organizational transformation, especially in the context of education. Organizational change cannot be achieved solely through the application of formal rules and structural arrangements, but must also take into account the values, norms, customs, and patterns of social interaction that are deeply rooted in the organization. This study aims to describe and analyze the application of a cultural approach in leading change by the principal of SMP Negeri 13 Padang. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques through observation and in-depth interviews with the principal as the main informant. Data analysis was conducted interactively through the stages of data reduction, data presentation, and



conclusion drawing, which were then examined by comparing field findings with theories of cultural approaches in change leadership. The results of the study indicate that the principal applies a cultural approach through exemplary behavior, strengthening harmonious relationships, open communication, and involving the entire school community in the change process. These practices are in line with the concepts of creating the right environment and installing the right processes, which contribute to the formation of an adaptive and participatory school culture. Thus, the cultural approach plays a significant role in bringing about organizational change in schools that is acceptable to the school community and sustainable.

Keywords : *Cultural Approach, Change Leader, Principal*

Abstrak

Pendekatan kultural dalam kepemimpinan perubahan merupakan faktor krusial dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi, khususnya pada konteks pendidikan. Perubahan organisasi tidak dapat diwujudkan semata-mata melalui penerapan aturan formal dan penataan struktur, melainkan harus mempertimbangkan nilai, norma, kebiasaan, serta pola interaksi sosial yang telah mengakar dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis penerapan pendekatan kultural dalam memimpin perubahan oleh kepala sekolah di SMP Negeri 13 Padang. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara mendalam terhadap kepala sekolah sebagai informan utama. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang selanjutnya dikaji dengan membandingkan temuan lapangan dengan teori-teori pendekatan kultural dalam kepemimpinan perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pendekatan kultural melalui keteladanan, penguatan hubungan yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta pelibatan seluruh warga sekolah dalam proses perubahan. Praktik tersebut selaras dengan konsep *creating the right environment* dan *installing the right processes*, yang berkontribusi pada terbentuknya budaya sekolah yang adaptif dan partisipatif. Dengan demikian, pendekatan kultural memiliki peran signifikan dalam mewujudkan perubahan organisasi sekolah yang dapat diterima oleh warga sekolah dan berkelanjutan.

Kata Kunci : Pendekatan Kultural, Pemimpin Perubahan, Kepala Sekolah

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan realitas yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi sebagai konsekuensi dari meningkatnya kompleksitas lingkungan eksternal serta kebutuhan internal untuk memperkuat efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Davidson (2005) menyatakan bahwa variasi dalam budaya organisasi berpengaruh terhadap ketepatan dalam merancang rencana perubahan yang akan diimplementasikan (Amin, 2024). Kepemimpinan kontemporer menunjukkan bahwa kegagalan inisiatif perubahan lebih sering bersumber dari keterbatasan kepemimpinan dalam membangun komitmen, rasa urgensi, dan kesamaan makna di antara anggota organisasi, dibandingkan dengan kelemahan pada aspek teknis semata. Dalam konteks ini, melalui pengembangan konsep perubahan di era disruptif menegaskan bahwa pemimpin perubahan dituntut untuk mampu menggerakkan individu dan kelompok melalui pengelolaan nilai, budaya, serta



jejaring sosial organisasi agar proses perubahan dapat berlangsung secara cepat dan berkesinambungan (Kotter, 2016).

Dalam dunia pendidikan, pendekatan kultural menempatkan budaya sekolah meliputi nilai, norma, simbol, dan kebiasaan sehari-hari sebagai dasar utama dalam mendorong perubahan. Kepemimpinan kultural menekankan keteladanan nilai, pengenalan dan pembiasaan praktik baru, serta penciptaan lingkungan kerja yang memungkinkan budaya yang diharapkan tertanam dalam rutinitas sekolah. Pemimpin dapat memanfaatkan budaya sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan keterlibatan warga sekolah dan memastikan keberlangsungan perubahan (Umam, 2022).

Pendekatan kultural dalam kepemimpinan perubahan didasarkan pada pemahaman bahwa organisasi pada dasarnya adalah sebuah sistem budaya, yakni kumpulan makna bersama yang dibangun melalui nilai, kepercayaan, norma, dan asumsi yang berkembang secara kolektif di antara anggotanya. Schein menekankan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk cara individu memahami perubahan, menanggapi praktik kepemimpinan, serta menentukan penerimaan atau penolakan terhadap nilai-nilai baru (Schein, 2017). Oleh karena itu, dalam proses perubahan, pemimpin tidak cukup berfokus pada penataan struktur formal semata, melainkan perlu mengupayakan perubahan pada asumsi-asumsi dasar budaya agar sejalan dengan tuntutan lingkungan dan arah strategis organisasi.

Relasi antara kepemimpinan dan budaya organisasi menunjukkan sifat yang saling memengaruhi, di mana pemimpin menjadi aktor kunci dalam proses pembentukan, pelestarian, sekaligus transformasi budaya. Schein mengemukakan bahwa dalam konteks perubahan, pemimpin dituntut untuk mengimplementasikan cultural embedding mechanisms melalui pemberian teladan perilaku, pengelolaan simbol-simbol organisasi, serta penegasan prioritas strategis yang selaras dengan nilai-nilai baru (Schein E. H., 2018). Tanpa penerapan pendekatan kultural yang terencana dan berkelanjutan, perubahan yang dilakukan berpotensi hanya bersifat seremonial dan tidak terinternalisasi dalam praktik kerja organisasi sehari-hari.

Pendekatan kultural dalam kepemimpinan perubahan tidak dapat dilepaskan dari perbedaan budaya, baik pada ranah nasional maupun organisasi. Hofstede, Hofstede, dan Minkov menjelaskan bahwa dimensi-dimensi budaya seperti power distance, individualism–collectivism, dan uncertainty avoidance berpengaruh terhadap cara individu memandang otoritas, menyikapi ketidakpastian, serta merespons proses perubahan (Hofstede, 2018). Apabila pemimpin mengabaikan karakteristik budaya tersebut, strategi perubahan yang diterapkan berpotensi tidak selaras dengan nilai-nilai dominan yang dianut anggota organisasi, sehingga memicu resistensi dan mengurangi efektivitas pelaksanaan perubahan.

Dalam kepemimpinan perubahan, resistensi kerap muncul ketika nilai-nilai baru dipandang sebagai ancaman terhadap identitas, kebiasaan, serta rasa aman yang telah mapan di kalangan anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat berfungsi sebagai faktor pendukung maupun penghambat perubahan, bergantung pada tingkat kesesuaianya dengan arah perubahan yang hendak dicapai (Robbins, 2017). Oleh sebab itu, pendekatan kultural menuntut pemimpin



untuk terlebih dahulu mengidentifikasi dan memahami pola makna serta nilai-nilai dominan yang berkembang dalam organisasi sebelum merancang dan melaksanakan inisiatif perubahan.

Pendekatan kultural menegaskan bahwa keberlanjutan perubahan organisasi hanya dapat dicapai melalui transformasi nilai dan pergeseran orientasi budaya. Keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh kapasitas pemimpin dalam mengarahkan pergeseran budaya, misalnya dari orientasi hierarkis menuju budaya yang lebih kolaboratif atau inovatif (Cameron, 2019). Proses transformasi nilai tersebut menuntut adanya pembelajaran organisasi yang berkesinambungan serta kepemimpinan yang konsisten dan responsif terhadap dinamika budaya internal.

Dengan demikian, pendekatan kultural dalam kepemimpinan perubahan memposisikan pemimpin sebagai pengarah makna, penjaga nilai-nilai inti, serta fasilitator proses pembelajaran organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa perubahan yang efektif dan berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila strategi perubahan dirancang dan dijalankan secara selaras dengan budaya organisasi serta konteks sosial yang melingkapinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu menggambarkan, menjelaskan, dan menyajikan secara apa adanya peristiwa atau objek yang diteliti sesuai dengan situasi dan kondisi dilapangan pada saat penelitian berlangsung. Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pendekatan kultural dalam memimpin perubahan di lingkungan pendidikan, khususnya di SMP Negeri 13 Padang. Fokus penelitian yaitu menganalisis pendekatan kultural dalam memimpin perubahan. Data dikumpulkan melalui observasi langsung dan wawancara mendalam dengan informan kunci yaitu kepala sekolah guna memperoleh informasi rinci tentang pendekatan kultural dalam memimpin perubahan.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengikuti tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan teori-teori tentang pendekatan kultural dalam memimpin perubahan yang terdapat dalam buku/jurnal. Rentang waktu penelitian mencakup buku/jurnal yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir, guna memastikan bahwa informasi yang dianalisis masih relevan dengan konteks terkini. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat menggambarkan kondisi empiris secara objektif sekaligus menunjukkan kesesuaianya dengan teori pendekatan kultural dalam memimpin perubahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan

Menurut Sullivan dan Decker (2001) dalam (Laksmi, 2019), perubahan dipahami sebagai suatu proses yang bertujuan menciptakan kondisi yang berbeda dari keadaan sebelumnya. Sejalan dengan pandangan tersebut, Atkinson (1987) dalam (Laksmi, 2019) menjelaskan bahwa perubahan merupakan aktivitas atau rangkaian proses yang menyebabkan sesuatu atau seseorang mengalami perbedaan dibandingkan dengan kondisi awal. Sementara itu, Wibowo (2008:9) dalam (Laksmi, 2019) mendefinisikan perubahan sebagai upaya menjadikan sesuatu berbeda, yang diwujudkan



melalui pergeseran kondisi organisasi dari keadaan saat ini menuju kondisi yang diharapkan di masa depan, baik sebagai akibat pengaruh faktor internal maupun eksternal organisasi.

Perubahan dapat disimpulkan sebagai suatu proses terencana yang menghasilkan perbedaan kondisi dibandingkan keadaan sebelumnya, baik pada individu maupun organisasi. Perubahan mencakup rangkaian aktivitas yang mengarahkan pergeseran dari kondisi aktual menuju kondisi yang diharapkan di masa depan, sebagai respons terhadap pengaruh faktor internal maupun eksternal organisasi.

Pemimpin

Berbagai ahli mendefinisikan pemimpin sebagai individu yang memiliki kemampuan memengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam upaya mencapai tujuan bersama. Yukl (2010) dalam (Cahyadi, 2023) menekankan bahwa esensi kepemimpinan terletak pada kemampuan memengaruhi perilaku orang lain agar selaras dengan tujuan kolektif. Northouse (2019) dalam (Cahyadi, 2023) melengkapi pandangan tersebut dengan menegaskan peran pemimpin dalam memimpin, menginspirasi, dan membimbing anggota organisasi menuju tujuan yang sama. Sejalan dengan itu, Maxwell (2011) dalam (Cahyadi, 2023) memandang pemimpin sebagai sosok yang memahami arah yang hendak dituju, mampu menunjukkan jalan, serta mengantarkan orang lain menuju arah tersebut. Bennis (2009) dalam (Cahyadi, 2023) menyoroti pentingnya visi, integritas, dan kapasitas pemimpin dalam memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang dibagikan bersama. Sementara itu, Covey (2004) dalam (Cahyadi, 2023) menekankan peran pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan mengembangkan individu agar mampu mencapai potensi terbaiknya sekaligus menghasilkan kinerja yang unggul.

Berdasarkan pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi orang lain melalui visi, integritas, serta pembimbingan yang efektif guna mencapai tujuan bersama dan mengoptimalkan potensi individu maupun organisasi.

Pendekatan Kultural

Pendekatan ini menekankan pentingnya pemimpin menjadi teladan dalam sikap, nilai, dan perilaku. Pemimpin kultural menciptakan suasana kerja yang saling menghargai, terbuka terhadap pendapat bawahan, dan mengutamakan kerja sama. Pemimpin juga membangun lingkungan yang mendukung dan menyusun proses kerja yang memungkinkan semua anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan komunikasi yang efektif, meningkatkan kepercayaan, dan memperkuat budaya organisasi.

Pendekatan kultural menekankan bahwa transformasi organisasi akan berjalan lebih efektif apabila dimulai dengan membangun dan memperkuat nilai, norma, serta kebiasaan kerja yang disepakati dan dijalankan bersama (Uha, 2017). Dengan demikian, budaya organisasi menjadi fondasi utama yang memengaruhi seberapa cepat dan sejauh mana perubahan dapat diwujudkan. Penerapan pendekatan ini dilakukan melalui mekanisme formal maupun informal, seperti penataan prosedur kerja, pemberian penghargaan, keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, dan



proses belajar bersama. Dengan cara tersebut, budaya baru tidak berhenti pada tataran konsep, tetapi benar-benar menjadi perilaku sehari-hari yang selaras dengan arah perubahan organisasi (Uha, 2017)

Ada dua hal yang dapat dilakukan pemimpin kultural menurut Pheagen (Rusdinal, 2021):

1. Creating the Right Environment (Menciptakan Lingkungan yang Tepat)

Pemimpin harus menjadi teladan melalui sikap dan perilakunya, bersikap terbuka terhadap masukan, serta menghargai bawahan. Pemimpin mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif dengan memberi apresiasi dan penghargaan kepada anggota yang menunjukkan perilaku sesuai budaya organisasi. Lingkungan yang supotif ini membuat bawahan lebih nyaman berpendapat dan berkontribusi.

2. Installing the Right Processes (Menyusun Proses yang Tepat)

Pemimpin perlu menyusun dan menjaga prosedur yang memungkinkan setiap anggota terlibat dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa dihargai, komunikasi yang lebih terbuka, dan kerja sama yang efektif. Dengan proses yang jelas dan partisipatif, potensi masalah dapat diatasi lebih cepat dan perkembangan organisasi menjadi lebih terarah.

Dalam lingkungan sekolah, pendekatan kultural mengharuskan pemimpin dalam hal ini kepala sekolah untuk menyatukan cara pandang seluruh warga sekolah, memperkuat hubungan dan jaringan sosial yang positif, serta memastikan proses perubahan dijalankan secara konsisten agar transformasi yang dilakukan tetap berlanjut dan stabil dari waktu ke waktu.

Berdasarkan hasil wawancara menurut kepala sekolah di SMP Negeri 13 Padang, dengan menjaga hubungan yang harmonis, pemimpin secara tidak langsung telah menerapkan bentuk pengakuan terhadap peran dan usaha seluruh anggota organisasi. Menurut beliau, pendekatan kultural dalam perubahan organisasi sekolah itu sangat penting, karena perubahan tidak bisa hanya mengandalkan aturan atau instruksi saja. Kita harus melihat bagaimana budaya sekolah sudah terbentuk selama ini mulai dari kebiasaan kerja, cara berkomunikasi, sampai nilai-nilai yang diyakini oleh warga sekolah.

Pandangan Bapak Zulfarno tentang pendekatan kultural dengan dua tugas pemimpin kultural menurut Pheagen, yaitu:

1. Creating the Right Environment (Menciptakan Lingkungan yang Tepat)

Beliau menekankan bahwa budaya sekolah termasuk nilai, norma, kebiasaan kerja, dan pola komunikasi menentukan mudah tidaknya perubahan diterima oleh warga sekolah. Ini sejalan dengan peran pemimpin sebagai panutan yang harus menciptakan lingkungan yang terbuka, saling menghargai, dan mendukung proses perubahan. Ketika Bapak Zulfarno menegaskan bahwa pemimpin harus memberi contoh terlebih dahulu, seperti menunjukkan keterbukaan, kesediaan untuk belajar, dan kesediaan beradaptasi, hal ini sejalan dengan konsep menciptakan lingkungan yang tepat melalui keteladanan perilaku. Selain itu, penekanannya



tentang perlunya hubungan yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan sikap saling menghargai menunjukkan bahwa pemimpin perlu membangun iklim positif agar nilai budaya yang baik tertanam dan warga sekolah merasa dihargai. Ini sesuai dengan tugas pemimpin kultural yang memberikan penghargaan atas perilaku positif, menciptakan rasa aman dalam berpendapat, dan menumbuhkan budaya saling percaya.

2. Installing the Right Processes (Menyusun Proses yang Tepat)

Beliau menekankan bahwa budaya adaptif terbentuk ketika warga sekolah merasa dilibatkan dan dihargai, yang selaras dengan prinsip bahwa pemimpin harus menyediakan proses dan prosedur yang memungkinkan setiap individu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pandangan beliau tentang pentingnya komunikasi yang jelas dan rutin, serta mekanisme kerja yang mendukung keterlibatan semua pihak, mencerminkan peran pemimpin dalam menyusun proses budaya yang terbuka dan partisipatif. Ini juga sejalan dengan penjelasan Pheagen bahwa keterbukaan, kesempatan menyampaikan pendapat, dan penyusunan prosedur yang jelas akan menghasilkan komunikasi yang efektif serta memudahkan pemecahan masalah. Dengan demikian, apa yang dipraktikkan Bapak Zulfarno melibatkan guru, membangun kebiasaan positif, memperkuat komunikasi, dan menciptakan ruang partisipasi merupakan wujud nyata dari installing the right processes sebagai fondasi keberhasilan perubahan organisasi sekolah.

Berdasarkan kajian teori, pendekatan kultural dalam memimpin perubahan menempatkan budaya organisasi sebagai elemen sentral yang menentukan keberhasilan perubahan. Para ahli seperti Schein, Uha, dan Pheagen menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran strategis sebagai pembentuk dan pengelola budaya melalui keteladanan perilaku, penguatan nilai, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penyusunan proses kerja yang partisipatif. Pendekatan ini menekankan bahwa perubahan tidak cukup dilakukan melalui aturan formal atau struktur organisasi semata, melainkan harus menyentuh asumsi, kebiasaan, dan makna yang hidup dalam organisasi agar perubahan dapat diterima dan berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 13 Padang menunjukkan adanya kesesuaian yang kuat dengan konsep teoretis tersebut. Kepala sekolah menekankan pentingnya menjaga hubungan harmonis, membangun komunikasi terbuka, serta melibatkan seluruh warga sekolah dalam proses perubahan. Praktik ini mencerminkan penerapan *creating the right environment* melalui keteladanan dan penciptaan iklim kerja yang saling menghargai, serta *installing the right processes* melalui pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan dan penyusunan mekanisme kerja yang partisipatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan di SMP Negeri 13 Padang telah merefleksikan pendekatan kultural sebagaimana dijelaskan dalam teori, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan menjadi lebih adaptif, diterima oleh warga sekolah, dan berpotensi berkelanjutan.



KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian dan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan pendekatan kultural dalam memimpin perubahan di SMP Negeri 13 Padang menjadikan budaya sekolah sebagai landasan utama dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Kepala sekolah berperan sebagai figur teladan, pengarah nilai, serta fasilitator yang menciptakan iklim kerja yang harmonis sekaligus mendorong terwujudnya komunikasi terbuka dan partisipasi aktif warga sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa proses perubahan tidak dilaksanakan secara instruktif semata, melainkan melalui penguatan nilai, kebiasaan, dan relasi sosial yang telah berkembang di lingkungan sekolah.

Lebih lanjut, praktik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah menunjukkan kesesuaian dengan teori pendekatan kultural, terutama pada konsep *creating the right environment* dan *installing the right processes*. Kesesuaian antara landasan teoretis dan hasil wawancara tersebut mengindikasikan bahwa pendekatan kultural mampu menekan resistensi terhadap perubahan serta mendukung terwujudnya perubahan yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan demikian, pendekatan kultural dapat dipandang sebagai strategi kepemimpinan yang relevan dan aplikatif dalam mengelola perubahan di lingkungan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. J. (2024). Manajemen Perubahan: Pendekatan dalam Perubahan dan Resistensi Atas Perubahan. *DESANTA: Indonesian Of Interdisciplinary Journal*, 278.
- Cahyadi, N. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Batam: CV.REY MEDIA GRAFIKA.
- Cameron, K. S. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. d. (2018). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (2016). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Laksmi, Y. S. (2019). *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Sleman: DEEPUBLISH.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Rusdinal. (2021). *Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi* (Jilid 1). Depok: Rajawali Pers.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley&Sons.
- Schein, E. H. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (Revised ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: KENCANA.
- Umam, K. (2022). *Relasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Wisnu, D. (2019). *Teori Organisasi Struktur dan Desain*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.