

**BUDAYA ORGANISASI, EFEKTIVITAS ORGANISASI, DAN  
EKSISTENSI ORGANISASI DESA ADAT DALAM PEMBANGUNAN  
(KASUS DESA ADAT SESEH DAN DESA ADAT GERANA,  
KABUPATEN BADUNG, PROVINSI BALI)**

Oleh : Agung Raka  
Universitas Ngurah Rai, Denpasar Bali

Abstract

Indigenous village as a community organization in Bali has its own character which is different than other organizations. Organization customary village has a goal: *jagadhita sarwa sami Hita* (Prosperous Spiritual Material), and *sukerta Prahyanan* governance, governance *sukerta Palemahan Pawongan* and *sukreta* governance. Organization customary village has a position that is very important and strategic in dealing with various problems of development. The research problems, a. How can organizational culture indigenous villages were able to maintain the existence of indigenous villages under construction in the traditional village and Gerana Badung Seseh? b. How can the effectiveness of customary village organizations in development in indigenous villages and indigenous villages Gerana Seseh Badung? c. How the existence of the traditional village and village customs Seseh Gerana under construction in Badung? Penelitian qualitative research method used. Results penelitian, organizational culture, organizational effectiveness, and the existence of customary village organizations and indigenous villages Gerana Seseh almost no difference. But because of geographical differences that indigenous villages Seseh is located in the southern area (beach) which is the area of tourism, while the indigenous villages Gerana located in the northern area (mountains) is still an agricultural area so that the indigenous villages Seseh and indigenous villages Gerana there is little difference namely: (1) the traditional village Seseh: organizational culture is strong, the effectiveness of optimal organization, the leadership, the village board custom, fully held by the younger generation, the process of democratization, rationalization goes well, the activities of traditional village entirely handled together with impeccable manners (residents) indigenous villages. (2) The traditional village Gerana: strong organizational culture, optimal organizational effectiveness, leadership, traditional village board, has not yet held by the younger generation. The process of democratization, rationalization enough to run well, and the role of parents, traditional leaders still dominant with the traditional village activities.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and the existence of the Organization of Indigenous Village, Seseh, Gerana

**Latar Belakang**

Desa adat sebagai suatu organisasi masyarakat di Bali memiliki karakter sendiri yang tentunya berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Organisasi desa adat mempunyai tujuan : *jagadhita sarwa sami Hita* (Sejahtera Spritual Material), dan *sukerta tata Prahyanan*, *sukerta tata Pawongan* dan *sukreta tata Palemahan*.

Organisasi desa adat memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis dalam menangani berbagai masalah pembangunan. Dalam era globalisasi, kegiatan

tersebut terutama dalam melaksanakan fungsi dan tugas desa adat dalam mengimplementasikan *Tri Hita Karana* yakni :

1. Hubungan manusia dengan Tuhannya.
2. Hubungan antara manusia dengan manusia itu sendiri.
3. Hubungan antara manusia dengan alamnya.

Kesemuanya itu diwujudkan kedalam program pembangunan desa adat. Di zaman globalisasi dengan terpaan gelombang komunikasi dan budaya global, keberadaan desa adat masih tetap eksis dan lestari, meskipun diakui mengalami perubahan-perubahan pada kulit luarnya saja, akan tetapi tidak terjadi perubahan pada hal-hal yang substansial. Dan bahkan sampai saat ini, jumlah desa adat di Bali semakin bertambah banyak jumlahnya, sementara lembaga-lembaga tradisional lainnya seperti subak, seka manyi, seka semal dan lain-lain semakin memudar keadaannya. Kecuali itu organisasi desa adat seperti yang telah dijelaskan, organisasinya sangat sederhana. Dalam hubungannya dengan itu keberadaan (eksistensinya) suatu organisasi, dalam hal ini organisasi desa adat tidak berdiri sendiri, tetapi terjadi melalui interaksi dan berintegrasinya berbagai faktor yakni : efektivitas organisasi, dan budaya organisasi yang meliputi : karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, dan pembentukan budaya organisasi.

Budaya organisasi mencakup asumsi dasar tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan dan berbagai norma serta nilai yang memedomani perilaku anggotanya. Budaya dapat sangat stabil sepanjang waktu, namun tidak pernah statis. Budaya organisasi merupakan komponen penting dalam bidang perilaku organisasi, terutama dalam upaya memahami konteks organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai cara untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi. Banyak teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi berbagai *outcomes* seperti efektivitas, produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis (Brahmasari, 2004 : 4).

Penelitian ini dilakukan pada dua desa adat di Kabupaten Badung yakni desa adat Seseh dan desa adat Gerana. Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut di atas, maka dalam penelitian ini disusun judul “Budaya Organisasi, Efektivitas Organisasi, dan Eksistensi Organisasi Desa Adat Dalam Pembangunan (Kasus Desa Adat Seseh Dan Desa Adat Gerana, Kabupaten Badung, Provinsi Bali).

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi desa adat mampu menjaga eksistensi desa adat dalam pembangunan di desa adat Seseh dan Gerana Kabupaten Badung?
2. Bagaimana efektivitas organisasi desa adat dalam pembangunan di desa adat Seseh dan desa adat Gerana Kabupaten Badung?
3. Bagaimana eksistensi desa adat Seseh dan desa adat Gerana dalam pembangunan di Kabupaten Badung?

## **Landasan Teoretis**

### **Pengertian Organisasi**

Selama ini istilah administrasi dipergunakan dalam berbagai macam pengertian, menurut Sondang P. Siagian, administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan pada rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang lebih ditentukan sebelumnya (Afifuddin, 2001 : 5). Organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang, yang memiliki tujuan bersama, dilakukan secara bersama dan dalam melakukan tindakan ada suatu pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab bagi setiap anggotanya yang terlibat di dalamnya, untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pada itu organisasi desa adat di Bali didirikan dilandasi dengan filsafat *Tri Hita Karana* yang kemudian menjadi sumber dari sistem sosial yang ada. Tujuan organisasi desa adat di Bali adalah bagaimana para anggota organisasinya mendapatkan kedamaian, *kesukertaan* atau kesejahteraan dan juga bagaimana organisasi desa adat dapat tetap lestari. Sama halnya dengan organisasi-organisasi yang lain, ia juga memiliki suatu tujuan. Dalam mencapai tujuannya maka diimplementasikan dalam bentuk program kerja pembangunan desa adat, yang dilandasi oleh filsafat *Tri Hita Karana*, yakni bagaimana hubungan antara manusia dengan Tuhan, manusia dengan manusia dan manusia dengan alamnya. Hubungan-hubungan tersebut diwujudkan dalam program pembangunan desa adat. Untuk mencapai tujuannya paling tidak, suatu organisasi tentunya organisasi tersebut harus eksis, efisien dan efektif.

### **Eksistensi Organisasi Desa Adat**

Eksis/eksistensi yang dimaksudkan disini adalah sebuah pernyataan tentang eksisnya (keberadaan) organisasi desa adat. Eksisnya atau munculnya eksistensi organisasi desa adat ini tentunya tidak berdiri sendiri, akan tetapi melalui banyak faktor yang saling berinteraksi dan berintegrasi. Dalam era reformasi dan modernisasi yang penuh dengan rekayasa, politik, sosial, ekonomi yang kadang-kadang tidak mengenal batas moral, pernyataan dan sekaligus pertanyaan tentang eksisnya/ eksistensi organisasi desa adat perlu dimunculkan, oleh karena banyak fakta sosial yang ada dieliminir dan bahkan dianggap tidak ada, sehingga keberadaannya menjadi tidak berarti.

Dengan demikian kedepan dapat diharapkan adanya ruang gerak yang lebih luas dan memadai terhadap organisasi desa adat, sehingga ia dapat berkiprah lebih optimal dengan semangat kemunculannya pada waktu yang silam.

Selanjutnya Georgopoulos dan Tannenbaum (dalam Etzioni, 1969 : 82), efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia, memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya.

Di dalam melakukan pengukuran terhadap konsep efektivitas, terdapat 2 pendekatan sebagai acuan yang memusatkan perhatian pada ruang lingkup organisasi (Richard M. Steers, 1997 : 44-45), yaitu:

1. Pendekatan ukuran efektifitas yang univariasi, yaitu efektivitas diukur melalui sudut pandang terpenuhinya beberapa kriteria akhir, jadi kerangka acuannya berdimensi tunggal dengan memusatkan perhatian kepada salah satu dimensi atau kriteria yang bersifat evaluatif.

2. Pendekatan ukuran efektifitas yang multivariasi, yaitu konsep efektifitas melalui sudut pandang terpenuhinya ukuran-ukuran yang berdimensi ganda dan memakai kriteria tersebut secara serempak. Jadi ukuran efektifitas organisasi dari pendekatan ini adalah fungsi dari beberapa faktor tertentu yang harus dengan sungguh-sungguh diperhatikan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dari pembahasan tersebut di atas dapatlah diambil kesimpulan bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan efektifitas suatu organisasi (Stephen P. Robbins, 1990 : 53). Dalam tulisan ini yakni : Budaya Organisasi, Efektivitas Organisasi, dan Eksistensi Organisasi Desa Adat Dalam Pembangunan di Desa Adat Seseh dan Desa Adat Gerana Kabupaten Badung, Provinsi Bali hanya mempergunakan 1 (satu) kriteria ukuran saja, yakni optimalisasi tujuan. Dasar pertimbangannya adalah bahwa kriteria ukuran efektifitas organisasi yang lain lebih cocok bila dipergunakan dalam pengukuran efektifitas organisasi yang lainnya.

### **Budaya Organisasi**

Schein (1991 : 6) mencuplik berbagai pengertian umum budaya organisasi dari beberapa pakar, sebagai berikut :

1. Perilaku teratur yang diamati ketika orang berinteraksi, seperti bahasa yang digunakan dan ritual yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. Normal yang muncul dan kelompok kerja, seperti norma “*a fair day's work for a fair day's pay*” (pekerjaan sehari-hari yang layak untuk pembayaran yang layak) dalam studi *hawthorne*.
3. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, seperti kualitas produk atau kepemimpinan harga.
4. Filosofi yang memedomani kebijakan suatu organisasi kepada karyawan dan/atau konsumen.
5. Berbagai aturan dalam organisasi, sebagai hal yang harus dipelajari oleh pendatang baru agar dapat diterima sebagai anggota.
6. perasaan atau iklim organisasi, melalui tatanan fisik dan cara anggota berinteraksi dengan pelanggan atau orang-orang di luar organisasi.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins (2003 : 525) ada tujuh karakteristik budaya organisasi, yakni : inovasi, stabilitas, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Sedangkan menurut Viktor Tan (2002 : 20) ada sepuluh butir, yaitu : Inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Dari apa yang diuraikan di atas karakter

budaya organisasi yang ada hubungannya dengan organisasi desa adat meliputi : Inisiatif individu, Pengawasan, pola komunikasi, orientasi pada tim.

Deal & Kennedy menyatakan (H. Moh. Pabundu Tika, 2005:16), membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut : lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual, jaringan budaya. Schein menyatakan, bahwa secara teoretis proses bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk, adalah sebagai berikut : teori *sociodynamic*, teori kepemimpinan dan teori pembelajaran. (Pabundu Tika, 2005 : 17).

Kotter dan Heskett menyatakan (2005 :18), gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja; dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi, atau ketigatiganya.

Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan-kesempatan untuk menransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat artifak, perspektif, nilai, dan asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi.

Proses pembentukan budaya organisasi ini bisa cepat dan bisa pula berangsur-angsur dengan menanamkan, menumbuhkan, dan mengembangkan budaya organisasi melalui gaya kepemimpinan dan iklim kerja berdasarkan prinsip sama rata, sama rasa, dan sama kuasa. Dari uraian tersebut ada dua faktor yang dianggap berkaitan dengan desa adat yakni : nilai-nilai organisasi dan kepemimpinan.

Dalam hal ini budaya organisasi seperti yang dijelaskan S.P. Robbins (Edy Sutrisno, 2010 : 244) mempunyai beberapa fungsi yakni budaya organisasi mempunyai suatu peran pembeda, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Kecuali itu banyak pandangan tentang fungsi budaya organisasi seperti yang dinyatakan oleh (Hellriegel dalam Brahmasari, 2009 : 34, Achmad Sobirin, 2009 : 244, Stephen P. Robbins, 2001 : 258, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, 2003 : 518, Hanpeden dan Tuner dalam Brahmasari, 2009 : 39).

Pendapat para pakar tentang budaya organisasi menunjukkan beberapa persamaan dan juga perbedaan yang justru dapat saling melengkapi. Dalam hubungannya dengan itu beberapa fungsi budaya organisasi yang signifikan adalah : menunjukkan identitas, menunjukkan batas peran yang jelas, menunjukkan komitmen, membangun sistem sosial, memperjelas standar perilaku, mengurangi konflik, koordinasi, motivasi dan keunggulan bersaing, dan lain sebagainya. Dari apa yang telah diuraikan ada dua fungsi budaya organisasi yang sangat berarti terhadap organisasi desa adat Seseh dan Gerana dalam pembangunan di kabupaten Badung yakni komitmen dan koordinasi.

### **Konsep Pembangunan**

Pembangunan yang berhasil, yang semula hanya memberi tekanan pada tingkat produktivitas ekonomi, kini menjadi semakin kompleks. Dua faktor baru

yang ditambah, yakni faktor keadilan sosial (pemerataan pendapatan) dan faktor lingkungan, berfungsi untuk melestarikan pembangunan ini, supaya bisa berlangsung terus secara berkesinambungan.

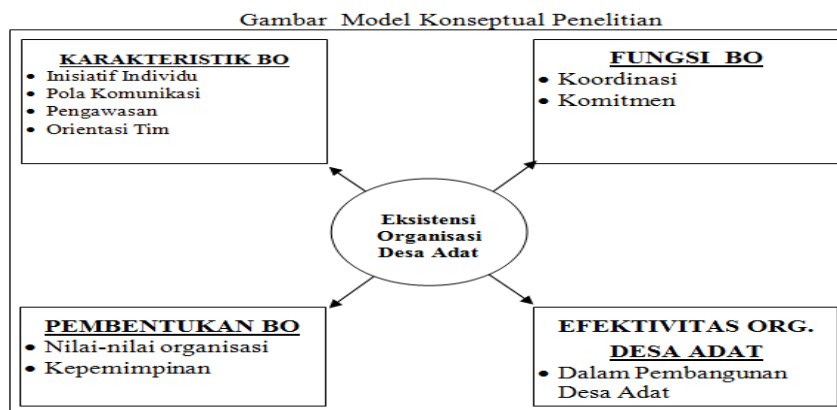
Menurut Tjokroamidjojo (1980:1) menyatakan bahwa: Pembangunan adalah suatu orientasi dan kegiatan usaha tanpa akhir. Jadi disini Tjokroamodjojo melihatnya pembangunan sebagai proses yang tidak akan pernah berhenti, dan akan berlangsung terus menerus sepanjang prioritas pembangunan itu pada upaya peningkatan pendapatan.

Tidak demikian terhadap Kunarjo (1992 : 6) yang memberi pengertian pembangunan yaitu perubahan yang mengikat, baik dibidang sosial maupun bidang ekonomi. Dibidang ekonomi diartikan sebagai perubahan yang mengikat pada kapasitas produksi yang dicerminkan dengan pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi tidak bisa hanya dilihat secara material, seperti meningkatnya pendapatan perkapita, tetapi juga peningkatan farmasi kapital non material seperti kebijaksanaan sosial budaya yang menunjang harmoni dan kestabilan politik serta kemandirian.

Dengan demikian menurut Kunarjo, sentuhan pembangunan tidak terbatas pada peningkatan dari aspek ekonomi menyentuh aspek sosial budaya politik sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan suatu negara.

### Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka telah dijelaskan pada Bab II, dapat disimpulkan bahwa penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis beberapa variabel yang nanti dituangkan dalam suatu konsep, sehingga merupakan proses berpikir yang menjelaskan interaksi dan integrasi antar variabel. Konsep keilmuan diperlukan untuk menentukan perumusan masalah, pendekatan teori yang didapat dari penelitian. Sedangkan konsep metodologi diperlukan dalam penetapan metode, sehingga dapat mencapai tujuan atau *goal* yang diharapkan. Suatu penelitian disebut penelitian berkonsep, apabila diawali dengan proses, dan diakhiri dengan konsep yang jelas, sehingga dapat digunakan untuk membangun ilmu (Suparmoko, 1998 : 19). Adapun model konseptual penelitian adalah sebagai berikut :



Sumber : Victors. L. Tan Changing Your Corporate Culture, 2009 : 78. Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil, 2010 : 104. Pengembangan dari the six P's Exelence Model

## **Metode Penelitian**

### **Jenis Penelitian dan Lokasi**

Jenis penelitian untuk adalah peneliti kualitatif. Menurut Aanfifudin dan Saebani (2009 : 86), penelitian kualitatif adalah penelitian deskriptif, dimana peneliti lebih tertarik dengan proses, arti, dan pemahaman tentang pengalaman serta penghayatan subjektif partisipan. Penelitian kualitatif menggunakan teknik pengamatan, berperan serta dan dengan *interview* (wawancara)

Lokasi penelitian untuk disertasi ini adalah di desa adat Gerana dan desa adat Seseh, Kabupaten Badung. Pertimbangan penulis, yakni : pertama, dilihat dari perspektif geografi yakni desa adat Seseh berlokasi di pantai dan desa adat Gerana berlokasi di daerah pegunungan. Dalam pada itu faktor geografi berkaitan erat dengan budaya organisasi, efektivitas dan eksistensi organisasi desa adat. Kedua, kedua desa adat tersebut terletak di Kabupaten Badung, yang merupakan salah satu Kabupaten di Propinsi Bali yang merupakan lokasi tempat tinggal dan obyek pariwisata dengan PAD yang tertinggi di Provinsi Bali.

### **Informan Penelitian**

Sesuai dengan tema penelitian untuk disertasi ini, dan juga sesuai dengan jenis penelitian yang dipilih, maka informan penelitian ini adalah para pimpinan (*bendesa*) dan pengurus (*prajuru*) desa adat.

Sedangkan untuk menentukan informan atau nara sumber penulis mengikuti kriteria yang disampaikan Spradley (1979 : 46), dinyatakan bahwa informan atau narasumber sebagai sumber sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya;
2. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti;
3. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi;
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri;
5. Mereka yang pada mulanya tergolong cukup asing dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Demikian juga penulis tidak menjadikan pimpinan dari 161 desa adat tersebut sebagai informan penelitian atau narasumber. Penulis hanya memilih 1 pimpinan (*bendesa*) dan pengurus (*prajuru*) dari desa adat sebagai informan penelitian ini. Adapun pimpinan (*bendesa*) dan pengurus (*prajuru*) desa adat.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penulis memakai teknik pengumpulan data melalui *interview* (wawancara), pengamatan (*observation*) dan dokumentasi. Sedangkan untuk studi dokumentasi, penulis meminta dokumen-dokumen yang penulis anggap relevan dengan data yang penulis butuhkan yakni : dokumen-dokumen dari Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung, misalnya berupa arsip lomba desa adat, *peraturan* (*awig-awig*) desa adat, program kerja desa adat.

### **Teknik Analisis Data**

Langkah-langkah analisis data diawali dengan pengumpulan data dari para narasumber di lapangan. Setelah data dari lapangan terkumpul kemudian disajikan

dan atau direduksi. Melalui reduksi data ini, data-data yang dianggap kurang relevan dikesampingkan. Setelah melalui penyajian dan reduksi data lalu dibuat kesimpulan-kesimpulan dan verifikasi.

### **Keabsahan Data**

Secara teoritis langkah analisis data merujuk pendapat Moleong (1933: 173) yang menyatakan bahwa, untuk mendapatkan dan menetapkan data yang relevan dicari keabsahannya dengan dipergunakan teknik pemeriksaan data berdasarkan beberapa kriteria sebagai berikut :

1. dipergunakan kriteria derajat kepercayaan (*credibility*).
2. dipergunakan kriteria keterlibatan (*trans ferability*).
3. dipergunakan kriteria ketergantungan (*dependability*).
4. dipergunakan kriteria-kriteria kepastian (*confirmmability*)

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Banyak pandangan dari para ahli tentang karakteristik budaya organisasi. Dari pendapat para ahli seperti, Geert Hofstede, Stephen P. Robins, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, Dean Anderson dan Linda S.Acherman Anderson, Jeft Cartwright, Victor Tan, dan David C. Thomas dan Kerrinkson, karakteristik budaya organisasi dalam konteks budaya organisasi desa adat di desa adat Gerana dan desa adat Seseh Kabupaten Badung, menurut pengamatan dan penelitian hanya ada empat (4) butir yang sesuai dengan keadaan di lapangan yakni :

1. Inisiatif individual (*individual*)
2. Pengawasan (*control*)
3. Pola komunikasi (*communication pattern*)
4. Orientasi pada tim (*team orientation*)

Keempat butir tersebut di atas semuanya dikaitkan dengan penyelenggaraan kegiatan/program pembangunan desa adat utamanya yang berhubungan dengan hak dan kewajiban para warga/anggota (*krama*) desa adat seperti yang di atur di dalam peraturan desa adat (*awig-awig*) dibawah payung hukum Perda No.06 tahun 1986.

#### **Inisiatif Individual**

Inisiatif individual, menunjukkan tentang tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi/ketidaktergantungan yang dimiliki individu. Dari seluruh uraian tersebut di atas hasil penelitiannya adalah :

1. Tingkat tanggung jawab bagi setiap warga (*krama*) desa adat sangat tinggi didalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan desa adatnya.
2. Kebebasan setiap warga (*krama*) desa adat di dalam berbicara, berinisiatif, dan melaksanakan kegiatan terutama adat sangat dijamin, tapi semuanya dalam bingkai peraturan (*awig-awig*) desa adat dengan prinsip kebersamaan dan lebih terbebas.
3. Kebebasan setiap warga (*krama*) desa adat Gerana untuk berbicara, berinisiatif, dan melaksanakan kegiatan lebih bersifat tertutup oleh karena lebih didominir tokoh-tokoh desa adat.
4. Kebebasan setiap warga (*karma*) desa adat Seseh untuk berbicara, berinisiatif, dan melaksanakan kegiatan lebih bersifat terbuka, transparan dan dikendalikan anak-anak muda.



### **Pengawasan (*Control*)**

Untuk mengawasi tentu diperlukan alat berupa peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi. Kecuali itu juga diperlukan tenaga pengawas yang nantinya dapat dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota suatu organisasi (Pabunda Tika, 2005:11). Dalam penyelenggaraan kegiatan desa adat, pengawasan sangat efektif karena :

1. Adanya pimpinan yang berwibawa, karismatik, dan menjadi panutan warganya.
2. Dilakukan secara bersama-sama oleh pimpinan (*bendesa*), pengurus (*prajuru*) warga / desa adat.
3. Ada suatu pengawasan diri sendiri yakni merasa malu bila tidak hadir/absen dan tak mampu untuk melaksanakan kegiatan adat.

### **Pola Komunikasi (*Communication Pattern*)**

Yang dimaksudkan disini adalah suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal (Wibowo, 2010:48). Hasil penelitiannya :

1. Adanya suatu rangka berpikir yang sama sehingga terbentuk pola komunikasi ritual.
2. Kegiatan bersama dibidang adat masih sangat kental, tetapi kegiatan bersama di pertanian pembuatan rumah dan yang lain-lain sudah memudar.
3. Setiap warga (*krama*) desa adat akan berbuat yang terbaik bagi desa adatnya seperti taat pada peraturan (*awig-awig*), menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, saling memberi keteladanan dan *tindih* (hidup atau mati) demi desa adat.

### **Orientasi pada Tim (*Team Orientation*)**

Menurut Stephen P. Robbins seperti yang dikutip oleh Prof. Dr. Wibowo, SE, M. Phil (2010 : 37) bahwa orientasi pada tim dimaksudkan adalah aktivitas kerja organisasi lebih berdasar tim dari pada individual. Hasil penelitiannya bahwa pengendalian oleh pimpinan team akan lebih mudah, oleh karena secara langsung dapat menerima masukan-masukan terhadap masalah yang sedang muncul dan berkembang, dan seketika itu pula dapat dicari solusinya, sehingga tugas-tugas team dapat diselesaikan dengan baik. Penyelesaian kegiatan adat lewat tim (kelompok) sangat efektif oleh karena adanya solidaritas kelompok, seperti kedekatan hubungan, kedektan jarak, mata pencaharian, dan hubungan kekerabatan.

### **Pembentukan Budaya Organisasi**

Deal dan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture; The Roles and Ritual of Corporate* (Pabunda Tika, 2005 :46), ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Dalam hubungan dengan penelitian dan tulisan ini ada dua unsur yang menjadi focus, oleh karena sangat terkait dengan keberadaan desa adat yakni: nilai-nilai organisasi dan kepemimpinan.

### **Nilai-nilai Organisasi**

Nilai-nilai organisasi dimaksudkan adalah prinsip, tujuan atau standar sosial yang dipertahankan oleh sekelompok orang/organisasi, oleh karena ia mengandung makna dan bersifat normatif. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Dalam setiap pengambilan keputusan desa adat, baik itu berupa perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan, selalu didasari atas kebersamaan melalui rapat/*paruman*, sehingga resiko atau masalah-masalah yang timbul bisa dieleminir sedemikian rupa.
2. Ada rasa malu bila tidak datang, dan tidak bias menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Ada rasa *jengah* yakni suatu perilaku bahwa mereka harus bias menyelesaikan tugas-tugasnya, bila orang lain juga bias menyelesaikannya.

### **Kepemimpinan**

Dari berbagai definisi kepemimpinan paling tidak ada beberapa unsur yang terkandung didalamnya yakni :

1. Seni / proses mempengaruhi
2. Mengarahkan
3. Usaha / kegiatan untuk mempengaruhi
4. Pencapaian tujuan

Selanjutnya Benne & Schats (1984) dalam buku E.H. Schein membagi fungsi kepemimpinan sebagai fungsi tugas dan fungsi pembentuk. Dalam hubungannya dengan itu, kepemimpinan yang menganut prinsip-prinsip keteladanan akan berhasil melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, apabila prinsip-prinsip teori sifat dapat diimplementasikan dengan baik.

Hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan organisasi desa adat di desa adat Seseh dan Gerana pada khususnya, lebih berorientasi pada tataran implementasinya, yang selalu berorientasi pada keteladanan, kejujuran, keputusan yang partisipatif dan pengawasan dini secara bersama-sama yang meliputi pimpinan (*bendesa*), pengurus (*prajuru*), dan anggota / warga (*krama*) desa adat.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Dilihat dari fungsinya budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Dalam pada itu tentu budaya organisasi memiliki peran dan kegunaan dalam setiap organisasi. Berbagai pendapat dari para ahli telah mengemukakan pandangan-pandangannya tentang fungsi dari pada budaya organisasi seperti yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya. Sementara itu dalam penelitian dan tulisan ini hanya difokuskan pada komitmen dan koordinasi sebagai fungsi budaya organisasi.

### **Komitmen**

Berbagai pendapat dari para ahli, seperti Steers, O'really, Robbins, Rashud, Hall & Goodale, Luthans, mengenai pengertian dan definisi dari komitmen. Dari semuanya itu paling tidak ada beberapa hal yang terkandung di dalamnya adalah mengenai pemahaman para anggota/warga akan tugas-tugas organisasi, pengetahuan dan keyakinan para anggota tentang nilai-nilai organisasi, kontinuitas para anggota organisasi di dalam melaksanakan kegiatan, sadar dan bangga akan keberadaan organisasi, dan tanggung jawab akan keberhasilan organisasi.

Hasil penelitiannya bahwa pemahaman tugas-tugas organisasi. Tugas-tugas organisasi seperti yang tertera dalam peraturan (*awig-awig* dan *perarem*)

sepertinya sudah menjadi perilaku masyarakat adat terutama yang menyangkut implementasinya didalam kegiatan-kegiatan adat. Tugas-tugas organisasi tidak hanya sekedar dihafal, tetapi langsung secara spontan dikerjakan bersama-sama. Dan apa yang dikerjakan adalah bukan suatu pekerjaan yang baru kemarin, tetapi kegiatan adat yang tersebut memang telah dilakukan secara turun-temurun. Meskipun di dalam perjalanannya ada beberapa perubahan karena perkembangan jaman, namun semuanya itu dapat diakomodir, dengan tidak mengurangi jati diri organisasi desa adat.

Pengetahuan dan keyakinan warga adat akan nilai-nilai organisasi. Di desa adat Seseh dan desa adat Gerana terdapat suatu nilai yang dianut oleh para warga adat adalah : pantang mengeluarkan kata-kata kasar di dalam setiap kegiatan desa adat, rasa malu kalau tidak hadir dan tidak dapat melaksanakan kegiatan adat, rasa *tindih*, atau perilaku membela mati-matian tentang keberadaan desa adat, dan rasa *jengah* atau perilaku didalam melaksanakan setiap kegiatan adat harus bisa dan sampai selesai sesuai dengan rencana. Ada rasa bangga dari para warga adat akan organisasi desa adatnya, sehingga partisipasi dan rasa tanggung jawab mereka sangat tinggi terhadap kegiatan-kegiatan serta keberhasilan organisasi desa adatnya. Komitmen warga/*krama* desa adat di dalam melaksanakan kegiatan organisasi desa adat adalah telah terjadi secara melembaga (internalisasi)

### **Koordinasi**

Koordinasi sebagai suatu aktifitas penyatu paduan dan penyelarasan orang-orang dan pekerjaannya dalam suatu kerja sama yang diarahkan kepada pencapaian tujuan tertentu, sehingga didalam organisasi tidak terjadi kekacauan dan pertentangan.

Dengan demikian maka partisipasi para anggota (*krama*) desa adat dapat maksimal didalam setiap kegiatan adat. Dari pengertian koordinasi tersebut di atas maka paling tidak ada beberapa hal yang dapat ditandai yakni : adanya pimpinan yang dapat menggerakkan organisasi, tingkat kehadiran seluruh anggota organisasi, adanya kerja sama dan aktivitas dari seluruh anggota organisasi untuk tercapai tujuan organisasi.

Hasil penelitiannya bahwa mensukseskan tujuan organisasi desa adat, pimpinan (*bendesa*), pengurus (*prajuru*) dan warga (*krama*) bersama-sama mengendalikan secara proporsional pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi bebannya masing-masing.

### **Efektivitas Organisasi dalam Pembangunan Desa Adat**

Pembangunan desa adat yang dimaksudkan disini adalah pembangunan yang berkaitan dengan *Tri Hita Karana* : *Parhyangan* (Ketuhanan), *Pawongan* (kemasyarakatan), *Palemahan* (lingkungan). Hasil penelitiannya bahwa seluruh kegiatan desa adat yang berkaitan dengan atribut-atribut keagamaan (Hindu), kemasyarakatan, dan lingkungan dapat berjalan dengan lancar dan maksimal. Hal tersebut erat hubungannya dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Desa adat mampu mengakomodir perbedaan-perbedaan yang ada baik yang bersifat internal maupun eksternal desa adat.
2. Adanya suatu nilai yang dianut bersama yakni : rasa *jengah* (suatu perilaku berlebihan untuk mendapat dan menyelesaikan suatu pekerjaan) dan rasa *tindih* (pantang menyerah) hidup atau mati untuk desa adat.

3. Mampu menghadapi tantangan-tantangan, baik intern maupun ekstern desa adat dan juga memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

Dan partisipasi warga (*krama*) adat adalah sangat tinggi didalam melaksanakan pembangunan desa adat, oleh karena penerapan peraturan (*awig-awig*) desa adat yang konsisten, adanya rasa malu dan berdosa bila tidak dapat ikut ngayah (melaksanakan) kegiatan pembangunan desa adat, dan melembaganya rasa berkita (*we filling*) dari para waraga (*krama*) desa adat.

### **Eksistensi Organisasi Desa Adat**

Eksistensi dimaksudkan disini adalah tentang keberadaan organisasi desa adat. Keberadaannya itu tentu tidak berdiri sendiri, akan tetapi melalui banyak faktor yang saling berinteraksi dan berintegrasi seperti ekonomi, sosial dan politik. Tentang hal tersebut juga tidak bisa dilepaskan dengan pelayan dan fungsi dari organisasi desa adat tersebut.

Hasil penelitiannya bahwa eksistensi organisasi desa adat dilihat dari segi pelayan maka ia memiliki wilayah yang pasti dengan batas-batas yang pasti pula, dan didalamnya terdapat tempat persembahyangan yang disebut pura *kahyangan tiga* : Pura *Puseh*, Pura *Desa*, dan Pura *Dalem*, serta kuburan (*setra*). Eksistensi organisasi desa adat dilihat dari segi fungsinya maka ia sebagai pedoman untuk bertindak, mengembangkan kebudayaan dan kearifan lokal, membina solidaritas dan rasa berkita, melindungi warga (*krama*) dari infiltrasi luar, dan membantu pemerintah dalam melaksanakan program pembangunan, serta mensejahterakan warga (*krama*)nya.

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian tentang budaya organisasi, efektifitas organisasi dan eksistensi organisasi desa adat di desa adat Seseh dan desa adat Gerana Kabupaten Badung yang hasilnya telah diuraikan dibagian sebelumnya, sementara dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Karakteristik budaya organisasi desa adat di desa adat Seseh dan desa adat Gerana meliputi : Pertama, inisiatif individual: (a) tanggung jawab setiap warga desa adat sangat tinggi di dalam menyelenggarakan kegiatan desa adat; (b) kebebasan setiap warga desa adat untuk berbicara, berinisiatif dan melaksanakan kegiatan sangat dijamin tetapi dalam koridor peraturan (*awig-awig*) desa adat, dengan prinsip kebersamaan.

Kedua, pengawasan, di dalam pelaksanaan kegiatan desa adat dilakukan bersama-sama oleh pimpinan, pengurus, dan warga desa adat. Adanya pengawasan diri sendiri berupa perilaku merasa malu bila tidak hadir dan tidak bisa mengerjakan kegiatan adat.

Ketiga, pola komunikasi: (a) adanya suatu rangka berpikir yang sama sehingga terbentuk pola komunikasi ritual; (b) kegiatan bersama dibidang adat dan keagamaan sangat kental, namun kegiatan bersama di bidang pertanian, pembuatan rumah dan yang lain-lainnya sudah memudar; (c) setiap warga (*krama*) desa adat akan berbuat yang terbaik bagi desa adatnya seperti: taat pada peraturan (*awig-awig*) desa adat, saling memberi keteladanan, berlomba untuk menyelesaikan tugas-tugas adat dengan sebaik-baiknya dan *tindh* (hidup atau mati) demi desa adat.

Keempat, orientasi pada tim. Penyelesaian kegiatan adat lewat tim adalah sangat efektif oleh karena adanya : solidaritas kelompok, kedekatan hubungan keluarga, jarak, mata pencaharaan dan kekerabatan.

2. Pembentukan Budaya Organisasi: Pertama, nilai-nilai organisasi, dalam setiap pengambilan keputusan pimpinan dan *prajuru* desa adat, baik dari perencanaan, pelaksanaan selalu berorientasi kebersamaan dengan prinsip *selunglung sebayanataka, paras-paros sarpananya* sehingga keberatan dari warga (*krama*) adat dapat tereduksi. Kedua, kepemimpinan, desa adat dalam mengemban tugas-tugas desa adat berorientasi pada : kejujuran, keteladanan, pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif, dan pengawasan dini secara bersama-sama.
3. Fungsi Budaya Organisasi: Pertama, komitmen, warga (*krama*) desa adat diwujudkan dalam perilaku yang telah melembaga (internalisasi). Melaksanakan kegiatan organisasi desa adat berjalan secara otomatis sesuai dengan kebutuhannya dan peraturan (*awig-awig* desa adat) baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Kedua; koordinasi, berlangsung vertikal dan horizontal dan bersifat dua arah lewat struktur yang ada, secara bersama-sama dikendalikan di lapangan sesuai dengan penugasan, tanggung jawab yang diberikan.
4. Efektivitas Organisasi Desa Adat, diimplementasikan dalam pembangunan desa adat meliputi : keberhasilan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan mengantisipasi tantangan yang akan terjadi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Partisipasi warga (*krama*) desa adat didasari atas semangat kerja yang tinggi, rasa malu bila tidak hadir, rasa memiliki, rasa *jengah* (harus dapat menyelesaikan sesuatu), sehingga tujuan organisasi dapat berhasil dengan optimal.
5. Eksistensi Organisasi Desa Adat  
Eksistensi organisasi desa adat dapat dilihat dari dua perspektif yakni: pertama, perspektif geografis (kewilayahan), desa adat memiliki wilayah dengan batas-batas yang pasti sebagai daerah operasionalnya, sehingga tidak menimbulkan keinginan saling mengklaim antar desa adat sekitarnya. Kedua, perspektif fungsinya, Desa adat masih sangat bermanfaat bagi anggota (*krama*) desa adatnya oleh karena dipergunakan sebagai pedoman untuk bertindak, mengembangkan kebudayaan dan kearifan local, melindungi warga dari infiltrasi luar, membina solidaritas, membantu pelaksanaan program pemerintah dalam pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan *krama* (warga) desa adat.
6. Secara umum budaya organisasi, efektivitas organisasi, dan eksistensi organisasi desa adat Seseh dan desa adat Gerana hampir tidak ada perbedaan. Tapi karena perbedaan geografis yakni desa adat Seseh berada di daerah selatan (pantai) yang merupakan daerah pariwisata, sedangkan desa adat Gerana terletak di daerah utara (pegunungan) masih merupakan daerah pertanian sehingga antara desa adat Seseh dan desa adat Gerana ada sedikit perbedaan yakni : (1) Desa adat Seseh: Budaya organisasi kuat, efektivitas organisasi optimal, pimpinan, pengurus desa adat, sepenuhnya dipegang generasi muda, proses demokratisasi, rasionalisasi berjalan dengan baik, kegiatan desa adat sepenuhnya di tangani bersama-sama dengan *krama* (warga) desa adat. (2) Desa adat Gerana: Budaya organisasi kuat, efektivitas

organisasi optimal, pimpinan, pengurus desa adat, belum sepenuhnya dipegang generasi muda. Proses demokratisasi, rasionalisasi cukup berjalan dengan baik, dan peranan orang tua, tokoh-tokoh adat masih dominan mewarnai kegiatan desa adat.

### **Daftar Pustaka**

- A. Firman, 1982, *Masalah Koordinasi Dalam Pelaksanaan Pekerjaan Pemerintah di Daerah*, (An. Jakarta).
- Achmad Sobirin, 2009, *Budaya Organisasi, pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, UPP STIM, YKPN, Yogyakarta.
- Afriadi, Dewa Nyoman, Drs. Msi, 2008. *Eksistensi san Efektivitas Sistem Banjar Suka Duka Pada Masyarakat Hindu Etnis Bali di Luar Bali*, Penerbit Paramita, Surabaya.
- Ari Kunto, Suharsini, 2006, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Barry Posner, 1992, *Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual differences as a Moderating in Fluence*, Human Relation, 45/4
- Bintoro Tjokroamidjojo, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, Penerbit LP 3 ES, Jakarta
- Boris Kaban off and Joseph Daly, 2002, *Expensed values of Organizations*, Australian Journal of Management
- BP7 Pusat, 1993, *Undang-undang Dasar, Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila dan Garis-garis Besar Haluan Negara*, 1982
- Brahmasari, Ida Ayu, Dr. MPA, 2009, *Budaya Organisasi, Teori dan Aplikasi Pada Penerbitan Pers di Indonesia*, Penerbit Untag Press
- Bryson, John M, 1982, *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta, Pusat Pelajar
- Carfwright, Jeff, 1999, *Cultural Transformation*, London: Pearson Education Limited
- Charles O'Reilly, Jeniffer Chatman and David Cadwill, 1991, *People and Organization Cultural: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization fit*, Academy of Management Journal, 24/3
- Chester I Bornard, 1950, *The Functions of the Executive, can Bridge*, (mass: Harwerd University Press
- Davis K. Newstrom J.W, 1985. *Human Behavior at Work*. Organizational Behavior, 7 th Edition, New York: Mc Graw Hill.
- Deal, T.E, Kennedy, A.A. 2000, *Corporate Cultures: The Rites, and Reseals of Corporate life Cam Bridge*, Massachu Setts: Parseus Publishing.
- Ellen Wallach, 1983, *Individual and Organization: The Cultural Match*, Training and Development Journal
- Gibson, James L, Ivancevich, John M. Donnelly, Jr. James H, Konopaske, R. 2006, *Organization Behavior Structure and Process*, 12<sup>th</sup> Edition , New York : Mc. Grow Hill.
- Gibson, James L, 1984, *Organization Fourth Edition*, (Terj). Jakarta: Erlangga
- Gie The Liang, 1965, *Pengertian Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Percetakan R.J, Yogyakarta
- Green berg, Jerald and Robert A, Baron, 1997, *Behavior in Organization*, Newjersey: Prentice-hall International, INC, 2003

- Greenberg, Jerald a Robert A. Baron, 1997, *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc
- H. Moh Pabundu Tika, 2005, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hall DT, Goodale JG, 1986. *Human Resources Management : Strategy, Design and Implementation*. Glenview, Illinois, Sca, Foresman and Company
- Handyaningrat Soewarno, 1989, *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*, Cu. Haji Masagung, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, BPFE Yogyakarta
- Hodgetts R.M, Luthans F, 1997. *International Management 3<sup>rd</sup> edition*. New York: The Mc Graw Hill Corn Nanies, Inc
- I B Murdopo, 1962, *Diklat Kuliah Pengantar Ilmu Administrasi Negara*, Fisipol Ubm, Yogyakarta
- Inthans, Fred, *Organizational Behavior*, 1998, Fourth Edition, Mc. Grow Hill, Book Co, Singapore
- Jalaludin, Rahmat, 1984, *Metode Penelitian Komunikasi*, Penerbit CV Remaja Karya Bandung
- James A.F. Stoner, 1982, *Management*, Edisi kedua, New Delhi: Prentice hall of India
- James Warbel and Danny Johnson, 2001, *The Use of Person-Group fit for Employment Selection: a missing link in person- environment fit*, Human Resource Management, 40/3.
- James D. Mooney dan Arlan C Riley, 1981, *on Word Industry: (New York : Harper & Brasher, Publisher, 1931)*
- Jerald Green Berg dan Robert A. Boron, 1997, *Behavior in Organization, New Jersey*, Prentice-Hall International, Inc.
- John M.Echolas dan Hassan Shadily, 1975, *Kamus Inggris-Indonesia*, PT. Gramedia, Jakarta.
- John Robert, Beishlive Phd, 1977, *Military Management for Nasional Depereuse*, Inder.
- Koentjoningrat, 1996, *Pengantar Antropologi*, Rineka Cipta ,Jakarta.
- Kotter, JP. Heskett, J.L.1992, *Corporate Culture and Perton Mance*. New York: The Free Press.
- Kretner R, Kinicklei, A. 2007. *Organizational Behavior 7<sup>th</sup>*, edition International Edition New York: me Graw-Hill Irwin
- Kuncoro Mudrajat, 2003, *Model Reset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Louis A Allen, 1966, *Karya Management, of Pembangunan*, Jakarta.
- Luthan S, Fred, *Organizational Behavior*, 1998, *Fourth Edition*, MC Grow Hill Book Co, Singapore.
- Milon Rokeach, 1973, *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press.
- Ndraha, Talizi Duhu, 1997, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- O'Reilly C, Chatman, J., 1986. "*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effect of Compliance, Identification and Internationalization Prosocial Behavior.*" *Journal of Applied Psychology*.
- Oka Darmawan, I Gusti, 1981, *Pancadasa, Kepemimpinan Shri Maha Patih Gajah Mada*, Buana Minggu, Jakarta.

- Onong U. Effendy, MA, DRS, 1981, *Dimensi-dimensi Komunikasi*, Penerbit Alumni Bandung.
- Onong U Chjana Effendy, Drs, MA, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Remaja Karya Bandung.
- Plunkett, W.R, Attner, 1997, *Management: Meeting and Exceeding Customer Orientation*, Cincinnati, Ohio, South Western college publishing.
- Prajudi Atmosudirdjo Prof. Dr. Mr.S, 1982, 223, *Administrasi dan Management Umum Ghalia Indonesia*, Jakarta
- Rashid MAA, Sambasivan M, Johari, 2003. *The Influence of corporate Culture and Organizational Commitment of Performance*. Journal of Management Development
- Robbins, Stephen P *Organizational Behavior*, New Jersey; Prentice Hall Internatioanal, INC.
- Robin William Jr, 1979, *Change and Stability in Values and Valuesy Stem: A Sociological Perspective*, in M. Rokeach (ed). Under standing Human Value, The Free Press.
- Santoso, AB, 1993, *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru*, Perspektif Kultural dan Struktural PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Santoso Singgih, *Menguasai Statistik di Era Reformasi dengan SPSS 14*, Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta, 2000.
- Schein, Edgar H, 1992, *Organization Cultural and Leadership* Jossey Basin C Publisher, San Francisco, California.
- Schein, Edgar H, 1997 *Organization Culture and Leardership*, Jossey Bassine Publisher, San Francisco, California.
- Siswanto, H.B. M.Si, 2009, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Steers, M.Richard, 1997, *Organization Effusiveness: a behavioral View*, Good Year Publishing Company, Inc, Santa Monica, California
- Stogdill, Ralph M, 1974, *Hanbook of Leadership*, Collier Macmilan Publishers, London
- Stoner James A.F. Freeman, E Edward, Gilbert Daniel, 1995, *Management Prentice-Hall Instructional*, Inc, Enslewood Cliffs, New Yersey
- Sumarsono Sony, 2004, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Suparmoko, 1998, *Metode Penelitian Praktis / untuk Ilmu-Ilmu Sosial & Organisasi*, Yogyakarta, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Sutanto, A.B, 1997, *Budaya Organisasi Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Elexmedia Komputindo, Jakarta
- Sutarto, 1998. *Dasar-dasar Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Suwanto, F X, 1999, *Prilaku Keorganisasian*, Penerbitan Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Thomas, David C and Kerr Inkson, 2004, *Cultural Intelligence*, San Francisco: Berret-Kaehler Pubblisher, Inc
- Tjokrowinoto, Moeljarto, 1995, *Politik Pembangunan Sebuah Analisis, Konsep, Arah dan Strategi*, Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Trivena, 2002, *Analisis Efektivitas Organisasi*, Studi Kasus pada Dinas Sosial Propinsi Kalimantan Timur, Tesis MAP UGM, Yogyakarta



- Warsito Utomo, 1989, *Diklat Ilmu Usaha Negara*, Fisipol UGM Yogyakarta
- Winardi, 1997, *Manajemen Personalia*. Penerbit C.V. Bardin
- Yoash Wienur, 1989, *Form of Value System : A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*, Arcading of Management Riview, 13
- Yuwono, 1985, *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*, Liberty, Yogyakarta