



**PENGARUH KECERDASAN SPIRITUAL DAN KEPEMIMPINAN
ASTA BRATA TERHADAP BUDAYA TRI HITA KARANA DAN
KINERJA KARYAWAN**

**(STUDI PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA di KABUPATEN
BADUNG PROVINSI BALI)**

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan

Memperoleh Gelar Doktor



Oleh :

Ida Bagus Agung Dharmanegara

NIM: 0930202044

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2013



DISERTASI

**PENGARUH KECERDASAN SPIRITUAL DAN KEPEMIMPINAN
ASTA BRATA TERHADAP BUDAYA TRI HITA KARANA DAN
KINERJA KARYAWAN**

**(STUDI PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA di
KABUPATEN BADUNG PROVINSI BALI)**

Oleh:

Ida Bagus Agung Dharmanegara
NIM: 0930202044

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 31 Agustus 2013
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,
Komisi Pembimbing,

Prof. Dr. Made Sudarma, SE., MM., Ak.
Promotor

Dr. Noermijati, SE., MTM
Ko-Promotor 1

Dr. Ir. Solimun, MS
Ko-Promotor 2

Mengetahui,
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

Prof. Armanu Thoyib, SE, M.Sc, Ph.D
NIP: 19540818 198303 1 004

**HALAMAN IDENTITAS PENGUJI**

JUDUL DISERTASI : **PENGARUH KECERDASAN SPIRITUAL DAN KEPEMIMPINAN ASTA BRATA TERHADAP BUDAYA TRI HITA KARANA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali)**

Nama Mahasiswa : Ida Bagus Agung Dharmanegara

NIM : 0930202044

Program Studi : Ilmu Manajemen

Minat : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

KOMISI PROMOTOR :

Promotor : Prof. Dr. Made Sudarma, SE., MM., Ak.

Ko-Promotor : Dr. Noermijati, SE., MTM

Ko-Promotor : Dr. Ir. Solimun, MS.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc

Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Umar Nimran, MA

Dosen Penguji 3 : Dr. Djumahir, SE., MM

Dosen Penguji 4 : Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., MSi

Dosen Penguji 5 : Prof. Dr. I Made Sukarsa, SE., MS

Tanggal Ujian : 31 Agustus 2013

SK Penguji :



PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 31 Agustus 2013

Mahasiswa,

Ida Bagus Agung Dharmanegara

0930202044



RIWAYAT HIDUP

Ida Bagus Agung Dharmanegara, Lahir di Denpasar Tanggal 10 Juli 1963 anak dari ayah Ida Pedanda Gde Pemaron Bakbakan (Alm) dan Ida Pedanda Istri Gde Jayatri Pemaron (Alm), SD, SMPN 1 di Denpasar lulus Tahun 1980 dan SMAN1 Denpasar lulus tahun 1983, Melanjutkan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Minat Manajemen Sumber Daya Manusia tahun 1983 lulus tahun 1990, kemudian melanjutkan studi pada Program Studi Kependudukan pada Universitas Gadjah Mada minat SDM (ketenagakerjaan) pada tahun 1994 lulus tahun 1997 - Tahun 2009 melanjutkan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Sejak tahun 1992 penulis di angkat menjadi dosen kopertis wilayah VIII Dpk. sebagai staf pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa jurusan manajemen sampai sekarang dengan jabatan Lektor.

Malang, 31 Agustus 2013

Penulis

Ida Bagus Agung Dharmanegara

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nya disertasi ini dapat diselesaikan pada waktunya. Keberhasilan ini tentunya tidak terlepas dari keterlibatan banyak pihak. Oleh karena itu, untuk mewujudkan rasa syukur tersebut penulis tidak lupa menghaturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut.

1. Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito, Rektor Universitas Brawijaya, yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Program Doktor Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
2. Prof. Candra Fajri Ananda, SE.,M.Sc.,Ph.D, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Program Doktor Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Prof.Dr.I Made Sukarsa,SE.,MS selaku Rektor Universitas Warmadewa yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis di Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis di Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
5. Koordinator Kopertis Wilayah VIII yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis di Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
6. Prof. Armanu Thoyib, SE.,M.Sc.,Ph.D, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen dan penguji, yang dengan segala kesabaran dan ketulusan hati telah banyak membantu penulis sejak awal penulis menjadi mahasiswa di Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang hingga penulis menyelesaikan disertasi ini telah banyak meluangkan waktu dan memberikan saran-saran untuk mengarahkan penulis dalam penyempurnaan penyusunan disertasi ini.
7. Prof. Dr. Made Sudarma, SE., MM., Ak., selaku promotor yang dengan ketulusan hati sejak penulis menjadi mahasiswa di Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang hingga penulis menyelesaikan disertasi ini,dengan segala kesibukannya serta dengan penuh kesabaran dan tak henti-hentinya terus mendorong, memotivasi, dan memberikan semangat serta selalu meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penyusunan dan penyempurnaan disertasi ini.
8. Dr. Noermijati, SE., MTM, selaku Ko. Promotor 1 yang telah membimbing dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan perhatian serta selalu memberikan saran dan dukungan kepada penulis dengan kelembutan naluri keibuan tiada pernah lelah mengarahkan penulis demi kesempurnaan disertasi ini.



9. Dr. Ir. Solimun, MS., selaku Ko. Promotor 2 yang telah penuh kesabaran membimbing penulis dengan penuh ketelitian, perhatian dan selalu memberikan motivasi serta semangat dan dukungan selama proses bimbingan serta tanpa lelah memberikan tuntunan kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
10. Prof.Dr.Umar Nimran,MA.,selaku penguji yang dengan penuh kebabakan, kebaikan, dan ketulusan hatinya telah banyak memberikan masukan serta saran-saran baik formal maupun informal tiada hentinya motivasi serta memberikan semangat kepada penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
11. Dr.Djumahir,SE.,MM, selaku penguji yang dengan kesabaran,kelembutan dan ketulusan hatinya telah banyak memberikan saran-saran serta motivasi dalam penyempurnaan disertasi ini.
12. Prof.Dr.Muhammad Ali,SE.,MSi selaku penguji yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukannya sebagai Dekan pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanudin Makasar telah banyak memberikan saran dan arahan guna kesempurnaan Disertasi ini.
13. Prof.Dr.I Made Sukarsa,SE.,MS selaku penguji yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukannya sebagai Rektor Universitas Warmadewa telah banyak memberikan masukan dan saran kepada penulis guna kesempurnaan disertasi ini
14. Dosen-dosen pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmunya dan semangat untuk menyelesaikan studi dengan baik dan tepat waktu.
15. Para pimpinan dan karyawan di seluruh Lembaga Perkreditan Desa khususnya Kabupaten Badung Provinsi Bali yang bersedia menjadi responden untuk memberikan informasi-informasi utama maupun pendukung dalam penulisan disertasi ini.
16. Para pegawai di lingkungan Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dan yang telah banyak memberikan bantuan dalam memperlancar penyelesaian studi penulis.
17. Teman-teman seperjuangan di Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya angkatan 2009,Khusus kepada I Ketut Muliarta,Djoni Harijanto,Hasrudi Tanjung dan Hafid Aditya Pradesa,Bambang Suprasto yang semuanya sudah seperti saudara dalam suka dan duka selama mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan program S3 kita bersama.
18. Sembah sujud serta bakti penulis persembahkan kepada, ayahanda tercinta Ida Pedanda Gde Pamaron Bakbakan (Alm), ibunda tercinta Ida Pedanda Istri Gde Jayatri Pamaron (Alm) yang telah banyak mewariskan kepekaan sosial dan menanamkan nilai-nilai kebersamaan dan sifat kebajikan serta terpuji kepada sesama.
19. Terima Kasih yang tiada terhingga penulis haturkan kepada ayahnda mertua I Made Wendra dan ibunda mertua Ni Ketut Rahayu yang dengan penuh kasih sayang kepada penulis serta senantiasa memberikan semangat,memotivasi baik secara moril maupun materiil sehingga penulis mampu menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang



20. Teristimewa kepada istri tercinta Indah Parwati dan anak-anakku sayang: Ida Ayu Agung Indira Maheswari, Ida Ayu Agung Kirana Komala Sari, Ida Ayu Agung Anindya Chandraningrat, Ida Ayu Agung Shavira Primahadevi yang selama ini selalu menjadi semangat penulis serta selalu memahami atas kesibukan penulis dalam penyelesaian studi program S3 ini sehingga kurang memberikan perhatian.
21. Kepada saudara-saudara penulis. I.A.A. Dharmawati, I.B.A. Purbawangsa, I.B.A. Dharmaputra, I.A.A. Dharma Dewi, I.A.A. Dharma Ratih, I.B.A. Dharma Wibawa dengan segenap motivasinya kepada penulis dalam menyelesaikan studi S3 ini.
22. Kerabat penulis Prof. Dr. I Ketut Rahyuda, SE., MSIE, mantan Pembantu Rektor II Universitas Udayana dan sekarang ketua Program studi S3 Pascasarjana FE Universitas Udayana dan Prof. Dr. I Wayan Ramantha, SE., Ak., MM mantan Dekan FE Universitas Udayana, Prof. Cristantius Dwiatmadja, ME., Ph.D ketua Program studi S3 Universitas Satya Wacana Sala Tiga yang telah memberikan dukungan semangat kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Akhirnya, segenap keluarga, teman, sahabat, dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, penulis berharap dapat berdoa semoga amal kebaikan dari keluarga, teman, sahabat, dan handai taulan baik langsung maupun tidak langsung diberikan balasan yang berlipat ganda oleh Tuhan Yang Maha Esa.

Malang, 31 Agustus 2013

Penulis

Ida Bagus Agung Dharmanegara



ABSTRAK

Ida Bagus Agung Dharmanegara, Made Sudarma, Noermijati, Solimun, Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, **Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan *Asta Brata* Terhadap Budaya *Tri Hita Karana* dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali).**

Kinerja karyawan dalam bekerja di suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan cerminan tingkah laku karyawan dari aplikasi nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat juga bersumber dari kecerdasan spiritual dan gaya kepemimpinan dari pimpinan yang menjadi panutan karyawan. Pada penelitian ini, digunakan kecerdasan spiritual, budaya organisasi yaitu budaya *Tri Hita Karana* dan Kepemimpinan *Asta Brata* serta kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali.

Tujuan studi ini adalah untuk mengetahui pengaruh kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan melalui budaya *Tri Hita Karana* Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali. Data penelitian ini dikumpulkan dari 122 karyawan Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali yang berperan sebagai responden dengan kriteria bekerja di bagian keuangan dan memiliki masa kerja minimal 5 tahun, yang kemudian dianalisis dengan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan *Asta Brata* memiliki pengaruh terhadap Budaya *Tri Hita Karana*, namun Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat menjadi mediasi dalam pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan *Asta Brata* secara langsung terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun tidak demikian halnya dengan kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh karyawan Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali. Kontribusi penelitian ini telah mengembangkan konsep teori budaya organisasi dengan nilai-nilai harmonis budaya *Tri Hita Karana*. Dalam hal kinerja, khususnya tingkat kehadiran tidak mampu merefleksikan ukuran kinerja karyawan karena kuatnya adat dan budaya yang membelenggu masyarakat Bali pada umumnya dan karyawan Lembaga Perkreditan Desa pada khususnya.

Kata kunci : Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan *Asta Brata*, Budaya *Tri Hita Karana*, dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Ida Bagus Agung Dharmanegara, Made Sudarma, Noermijati, Solimun. Doctoral Program in Management Science, Post Graduate Program of Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. **The Influence of Spiritual Intelligence and *Asta Brata* Leadership towards *Tri Hita Karana* Culture and Employee Performance (A Study in Rural Credit Institution in Badung Regency, Bali)**

In an organization, employee performance may be affected by organizational culture. Organizational culture is the reflection of the employees' behavior towards the applied values of the organization. Employee performance may also be based on the spiritual intelligence and leadership style of the leader that becomes role model for the employees. This study covers spiritual intelligence, organizational culture that is *Tri Hita Karana* culture and *Asta Brata* leadership, and employee performance in rural credit institution in Badung Regency, Bali Province.

This study aims at finding out the influence of spiritual intelligence and *Asta Brata* leadership towards the employee performance by means of *Tri Hita Karana* culture in a rural credit institution in Badung regency, Bali. The data of this study was gathered from 122 employees as the respondents. The criteria of the respondents are the employees of financial department who have been working for more than 5 years. The data then was analyzed by using *Partial Least Square* (PLS).

The results of this study showed that spiritual intelligence and *Asta Brata* leadership influence *Tri Hita Karana* culture. On the other hand, *Tri Hita Karana* culture cannot be the mediation in the influence of spiritual intelligence and *Asta Brata* leadership towards employee performance. It is proven that *Asta Brata* leadership directly influences the employee performance, but not the spiritual intelligence of the employees in rural credit institution in Badung Regency, Bali Province. This study has developed the conceptual theory of organizational culture with the value of *Tri Hita Kirana* culture. In terms of performance, the presence level cannot reflect the employee performance because of the power of custom and culture which bind the Balinese people, especially the employees in rural credit institution.

Key words: spiritual intelligence, *Asta Brata* Leadership, *Tri Hita Karana* Culture, and Employee Performance



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga penulis dapat menyelesaikan perjalanan panjang proses penelitian dan penulisan disertasi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.

Disertasi ini berjudul : Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan *Asta Brata* Terhadap Budaya *Tri Hita Karana* dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali). Ide penelitian ini muncul setelah mengamati fenomena yang ada pada obyek penelitian yaitu terdapat implikasi penerapan nilai-nilai budaya *Tri Hita Karana* pada organisasi karyawan Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali yang berdampak pada kinerja yang ditampilkan, didasarkan pada kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan. Dalam penelitian ini, budaya *Tri Hita Karana* digunakan sebagai variable mediasi untuk mengetahui pengaruh kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali. Disertasi ini merupakan refleksi hasil pengamatan penulis dari obyek penelitian, dengan didasarkan pada teori-teori serta temuan-temuan penelitian terdahulu.

Penulis menyadari bahwa walaupun perhatian dan ketekunan telah dilaksanakan dengan optimal tetapi kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki masih dirasakan banyak yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 31 Agustus 2013

Penulis



Glosory

Abhayadana:bahaya

Agni :api

Amerta:air kehidupan

Anila :Angin

Arthadana:harta benda

asih:kasih sayang

Asta-Brata:Delapan-tugas kewajiban azas/laku utama

atap:memungut pajak

Awig-awig:hukum atau undang-undang yang dimiliki oleh masing-masing banjar ataupun desa adat/pakraman.

Banjar :kesatuan sosial masyarakat setempat yang terikat dengan norma-norma yang menempati suatu daerah dengan batas yang jelas.

Bebanten :sesaji sarana upacara

Desa :tempat/wilayah

Desa pakraman atau tanah *ulayat* :tempat pemukiman warga desa termasuk pekarangan, persawahan dan ladang yang mempunyai batas-batas yang jelas dengan Desa Adat/Pakraman yang lain

Desa - kala - Patra: tempat-waktu-keadaan

Dharma :kebenaran yang merupakan dasar dari jiwa dan segala usaha.

Div:sinar

Ekam Evam Whahuda Wadanti: DIKAU tunggal tiada duanya

Empu :Orang yang ahli dalam bidang ilmu tertentu

Kamadhuk :simbol mithologis dari Ibu Pertiwi yakni alam

Karmahala:buah/hasil dari perbuatan

Kasepekan:Dikucilkan sebagai warga banjar maupun warga desa

Kekawin:kisah cerita

Krama :warga

Megebagan:begadang semalam suntuk di rumah duka

Ngayahang:melaksanakan kewajiban kerja secara bergotong-royong

Nyanggra karyan krama:melaksanakan pekerjaan anggota banjar secara bergotong-royong

Nyerahang Gae:Menyerahkan kerja hajatannya kepada anggota Banjar

Pakraman :suatu kesatuan dimana para warganya terikat dengan upacara-upacara keagamaan adat dan budaya.

PrastutiningKakawin:inti dari cerita

Prithiwi :bumi

punia :pemberian harta benda bersedekah

Ragadimusuh maparo, rihatiyatonggwaniya, tan madoh ring awak :musuh yang paling berbahaya adalah musuh yang ada dalam diri sendiri, di hatilah tempatnya tidak jauh dari badan kita

Sang yogiswara sista sang sujana sudhamana hira huwusmacasira :sang pendeta makin bertambah pandai, sang sujana menjadi suci hati, bila sudah membaca kitab cerita Ramayana ini



Sargha : Bab

Sasangka .bulan

Sasih:bulan

Sloka :ayat

Sudana:pemberian yang baik

Surya :Matahari

Tri-Hita-karana:Tiga-sejahtera-
sumber

Ulayat (bahasa jawa) :bersama

Upacara yadnya :korban suci
dengan tulus ikhlas, waktu, pikiran
dan perbuatan yang tulus

Upakara :sarana-prasarana dalam
suatu kegiatan upacara

Veda :kitab suci Agama Hindu

Wareg tanpaneda, bungah tanpa
nganggo : merasa kenyang
walaupun tidak makan, merasa
mewah walaupun tidak berpakaian
bagus

Warga dunungan :warga yang bukan
pemeluk Agama Hindu namun
memiliki tempat tinggal di wilayah
desa pekraman/adat

Warga Dunungan:Warga baik
penduduk asli Bali dari luar Desa
serta penduduk luar Bali serta Non
Hindu namun telah memiliki rumah
tetap serta rumah ibadah di dalam
wilayah Desa adat

Warga ngarep:warga asli penduduk
Bali yang ber agama Hindu

Wiracarita : epos cerita

Yadnya:semangat berkorban, waktu,
pikiran, prilaku yang tulus suci

Kayika :berbuat yang baik

Wacika :berkata yang baik

Manacika:berpiir yang baik

**DAFTAR ISI**

LEMBAR PENGESAHAN	i
HALAMAN IDENTITAS PENGUJI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
GLOSORY	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	22
1.3 Tujuan Penelitian	23
1.4 Manfaat Penelitian	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
2.1 Kajian Empiris	25
2.1.1. Hubungan Kecerdasan Spiritual dengan Kinerja	25
2.1.2. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja	29
2.1.3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja	33
2.1.4. Hubungan Kecerdasan Spiritual Dan Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi	37
2.1.5. Beberapa Model Penelitian Terdahulu	39
2.2 Kajian Teoritis	45
2.2.1. Kecerdasan Spiritual	45
2.2.2. Kepemimpinan	53
2.2.3. Budaya Organisasi	95
2.2.4. Kinerja	124
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN	134
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	134
3.2 Hipotesis Penelitian	142



BAB IV METODE PENELITIAN	149
4.1 Jenis Penelitian	149
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	149
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	149
4.3.1. Populasi	149
4.3.2. Sampel.....	150
4.4 Pengumpulan Data.....	150
4.5 Instrumen Penelitian	151
4.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel.....	152
4.6.1. Variabel Kecerdasan Spiritual dan Pengukurannya.....	153
4.6.2. Variabel Kepemimpinan Astabrata dan Pengukurannya	154
4.6.3. Variabel Budaya Tri Hita Karana dan Pengukurannya.....	156
4.6.4. Variabel Kinerja Karyawan dan Pengukurannya.....	158
4.7 Pengujian Instrumen Penelitian	163
4.8 Teknik Analisis Data	168
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	172
5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	172
5.2 Hasil Penelitian	176
5.2.1. Karakteristik Responden	176
5.2.2. Analisis Deskriptif	178
1. Deskripsi Variabel Kecerdasan Spiritual	178
2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Astabrata.....	180
3. Deskripsi Variabel Budaya THK	182
4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	183
5.2.3. Uji Asumsi Linieritas	185
5.2.4. Analisis Inferensial	185
1. Evaluasi <i>Outer</i> Model	185
2. Evaluasi <i>Inner</i> Model (Model Struktural).....	194
5.2.4. Pengujian Hipotesis	195
5.3. Pembahasan	200
5.3.1 Gambaran Variabel Penelitian.....	200
5.3.2 Pembahasan Hipotesis dan Jalur Pengaruh Dalam Model Penelitian	211
5.4. Pembahasan Model Hasil.....	227
5.5. Temuan	231
5.5.1. Temuan Variabel Penelitian	231
5.5.2. Hubungan antar variabel.....	233
5.6. Kontribusi Penelitian.....	234
5.7. Implikasi Penelitian.....	235



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Konsep Kepemimpinan dari Masa ke Masa	71
Tabel 2.2. Perbandingan Tingkatan dan Dimensi Budaya Organisasi.....	124
Tabel 4.1. Variabel, Indikator, Item Penelitian.....	161
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	164
Tabel 5.1. Jumlah Populasi Karyawan LPD di Seluruh Kabupaten Bandung....	176
Tabel 5.2. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden	177
Tabel 5.3. Deskriptif Statistik Variabel Kecerdasan Spiritual	180
Tabel 5.4. Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan <i>Asta Brata</i>	182
Tabel 5.5. Deskriptif Statistik Variabel Budaya <i>Tri Hita Karana</i>	183
Tabel 5.6. Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Karyawan	184
Tabel 5.7. Hasil Uji Asumsi Linieritas	185
Tabel 5.8. Hasil evaluasi <i>outer</i> model Variabel Kecerdasan Spiritual	186
Tabel 5.9. Hasil evaluasi <i>outer</i> model Variabel Kepemimpinan <i>Asta Brata</i>	188
Tabel 5.10. Hasil evaluasi <i>outer</i> model Variabel Budaya <i>Tri Hita Karana</i>	190
Tabel 5.11. Hasil evaluasi <i>outer</i> model Variabel Kinerja Karyawan	192
Tabel 5.12. R-square dari variabel	194
Tabel 5.13. Hasil Uji Koefisien Jalur.....	195
Tabel 5.14. Nilai <i>Loading</i> dan <i>Mean</i> Setiap Indikator.....	202

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Model Penelitian Rezaei, Kazemi, dan Isfahani (2011).....	40
Gambar 2.2. Model Penelitian Walumbwa dan Hartnell (2011)	40
Gambar 2.3. Model Penelitian Schaubroeck, Lam, Cha (2007).....	41
Gambar 2.4. Model Penelitian Gootey <i>et al.</i> , (2009).....	42
Gambar 2.5. Model Penelitian Voirin, Akremi, Vandenberghe (2009).....	43
Gambar 2.6. <i>Path Goal Theory</i>	65
Gambar 2.7. Konsep THK Sebagai Sistem Kebudayaan.....	123
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Model Penelitian.....	141
Gambar 4.1. Model Analisis Penelitian Hubungan Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan <i>Asta Brata</i> , Budaya <i>Tri Hita Karana</i> terhadap Kinerja.....	170
Gambar 5.1. Struktur Organisasi Lembaga Perkreditan Desa (LPD).....	173
Gambar 5.2. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis	196



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian 256

Lampiran 2. Ikhtisar Penelitian Sebelumnya, Celah Penelitian, dan Kritikal
Review 264

Lampiran 3. Output Uji Coba Validitas dan Reliabilitas 270

Lampiran 4. Karakteristik Responden dan Statistika Deskriptif 303

Lampiran 5. Output Uji Asumsi Linieritas 329

Lampiran 6. Output SmartPLS 331

Lampiran 7. Model Akhir (Reduksi Hubungan Tidak Signifikan) 335



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bagi banyak organisasi, karyawan yang berbakat merupakan landasan keunggulan bersaing. Kompetensi karyawan dibutuhkan organisasi sebagai aset untuk melakukan persaingan yang berdasarkan pada ide-ide baru, layanan yang baik dan cepat kepada pelanggan, atau membuat keputusan-keputusan yang akurat. Lebih dari itu, karyawan merupakan sumber utama kinerja (Mathis and John, 2006); aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen. Pada dasarnya, sumber daya manusia (SDM) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Tanpa orang-orang yang efektif, mustahil bagi organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya dapat berjalan dengan optimal. Manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu dari operasi organisasi. Karena itu, alat secanggih apa pun yang dimiliki organisasi tidak akan mempunyai kegunaan, jika peran aktif sumber daya manusia tidak disertakan.

Dalam perkembangannya, peran manajerial atas sumber daya manusia perlu dilakukan guna menciptakan tenaga kerja yang terampil dan memiliki pengetahuan tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kinerja yang tinggi diharapkan dapat memberikan sumbangan berarti bagi kemajuan perusahaan, karena kinerja perusahaan merupakan sinergi kinerja seluruh karyawan dan seluruh tim/unit-unit usahanya. Kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan mencerminkan tingkat



kinerja yang dapat dicapai oleh organisasi secara keseluruhan (Maryani, 2010).

Terkait hal itu, salah satu aspek yang perlu diperhatikan guna pembenahan dan pembinaan secara terus-menerus adalah peningkatan mutu manajemen organisasi.

Manajemen yang baik, berarti bagaimana mengelola suatu pekerjaan agar dapat mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan yang ditentukan; sangat memerlukan

keahlian khusus, bukan saja keahlian teknis, melainkan juga keahlian dalam memimpin orang-orang atau bawahan atau karyawan (Herujito, 2004). Karenanya, diperlukan pemimpin dalam memanejemeni bawahan atau karyawan. Pemimpin

memiliki peran dalam memotivasi pekerja dan memperbaiki metode kerja agar para karyawan dapat melaksanakan tugas secara optimal, tanpa mengalami berbagai gangguan yang dapat memengaruhi kinerja.

Konsep peran seorang pemimpin tersebut membentuk pengertian kepemimpinan sebagaimana Sujak (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu, pada situasi tertentu. Pemimpin dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui beberapa kelemahan maupun potensi yang ada dalam dirinya, serta meningkatkan pemahamannya terhadap bagaimana seharusnya memperlakukan bawahan.

Hal senada diungkapkan Nimran (1999), bahwa pemimpin dari organisasi haruslah mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Yasin (2001) menambahkan, kepemimpinan digambarkan sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang atau



kelompok, dan kinerja manajer akan tergantung pada kemampuannya sebagai manajer. Hal ini berarti manajer mampu memengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Seperti yang diungkapkan Day dan Lord (dalam Robbins, 2006), tidak diragukan lagi bahwa suksesnya suatu organisasi atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin yang sukses adalah yang mampu untuk mengantisipasi perubahan dan sekuat tenaga memanfaatkan kesempatan, memotivasi pengikut untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi ke arah sasarannya.

Sedangkan kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Rivai, 2006) dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson *et al.*, 2000). Menurut Timpe (2002), perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan berdasarkan teori atribusi kausal bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh dua faktor, yaitu *internal* dan *eksternal* karyawan. Teori atribusi sejalan dengan teori kinerja Gibson *et al.* (2000) bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh tiga hal: (1) kemampuan dan keterampilan individu, (2) faktor kepemimpinan dan suasana organisasi, dan (3) faktor psikologi. Ini berarti, faktor penentu kinerja karyawan meliputi keterampilan atau *skill*, perilaku dari pihak manajemen (kepemimpinan), motivasi dan suasana organisasi atau lingkungan kerja (*culture*) yang baik. Lingkungan kerja seorang individu sebagai suasana kerja yang kondusif merupakan variabel penentu karyawan berprestasi (Maryani, 2010).



Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain supaya mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku para karyawan yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Ini berarti, seorang yang diangkat sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi (Robbins, 1996). Selanjutnya, Bass (1990) menyatakan, para pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tekadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu memengaruhi perilaku bawahannya dengan baik sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasinya.

Goleman (2004) menyatakan, seorang pemimpin mampu membangkitkan komitmen, motivasi dan optimisme dalam melaksanakan pekerjaan, dan menumbuhkan atmosfer kerjasama atau gairah yang dapat memengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan yang diberdayakan oleh pemimpin akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya (Gibson, 2000). Hasil studi menemukan, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Brown *et al.*, 2006; Dionn *et al.*, 2004; Griffith, 2004). Pasalnya, seorang pemimpin yang dapat memberi *support* kepada karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Sedangkan itu, Bycio *et al.* (1995) melakukan penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan efektivitas dan kinerja, serta kepuasan. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan



efektivitas, kinerja, dan kepuasan organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, sebaliknya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja. Selain itu, kepemimpinan transformasional ternyata mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan karismatik merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Namun, ini berbeda dengan temuan Shore *et al.* (2006) dalam Nurwati (2010) bahwa kepemimpinan dan komitmen kerja tidak berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Adanya *research gap* atau perbedaan temuan tersebut, menimbulkan celah bagi peneliti untuk mengkaji kembali hubungan tersebut.

Di sisi lain, kesuksesan seseorang baik itu pemimpin maupun karyawan sangat dipengaruhi oleh beragam kecerdasan. Kecerdasan dibedakan menjadi tiga, (1) kecerdasan intelektual (*intellectual quotient*), dibuktikan dengan prestasi akademik, (2) kecerdasan emosional (*emotional quotient*), yang dapat dibuktikan dengan perilaku sosial yang baik dan berempati, dan (3) kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*), yang dapat dilihat dari perilaku keagamaan individu atau kesalehan individu dan kesalehan sosial kemasyarakatan. Dalam perkembangannya, selain ketiga bentuk tersebut, juga terdapat satu bentuk kecerdasan yang dinamakan *Adversity Quotient* (biasa disebut AQ). AQ menurut Stoltz (1997) mengukur seberapa jauh seseorang mampu mengatasi kesulitan dalam hidupnya, dalam hal ini adalah kemampuan melampaui harapan atas kinerja dan potensi seseorang serta siapa yang gagal dalam mengatasi kesulitan.

Keseimbangan penggunaan keempat intelektualitas ini, *intellectual quotient* (IQ),



emotional quotient (EQ), *spiritual quotient* (SQ), dan *adversity quotient* (AQ) dalam pekerjaan tidak hanya membuat seseorang sukses, tetapi juga bahagia (Ginanjar 2007). Penelitian tentang pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Tischler *et al.* (2002), Harrington *et al.* (2002), dan Behling (1998) yang menyatakan bahwa pada dasarnya kecerdasan spiritual mampu mengatur tingkah laku dan mendongkrak kinerja seseorang.

Studi empiris tentang kecerdasan spiritual dan kepemimpinan juga dilakukan Zohar dan Marshall (2007), bahwa seseorang baik itu pemimpin maupun karyawan dituntut bertindak berdasarkan motivasi tinggi, yang meliputi transformasi spiritual. Dengan kecerdasan spiritual yang baik, seseorang baik itu pemimpin maupun karyawan mampu menjalankan kinerjanya dengan baik pula. Sedangkan, Galvin dan Welch (dalam Ginanjar, 2007), mengatakan bahwa seseorang baik itu pemimpin maupun karyawan mempunyai motivasi murni yang berlandaskan nilai-nilai spiritual yang tulus.

Karena beberapa penelitian tersebut hanya mengaitkan kecerdasan spiritual dengan kepemimpinan, belum dikaitkan dengan budaya, maka pada penelitian ini, peneliti berusaha mengkaji kaitan antara kecerdasan spiritual dengan budaya *Tri Hita Karana* dan kepemimpinan *Asta Brata* (delapan sifat dan perilaku seorang pemimpin) serta kinerja. Selain itu, terdapat perbedaan konsep budaya dan kepemimpinan yang digunakan oleh beberapa peneliti terdahulu dengan penelitian sekarang, serta penggunaan objek yang berbeda. Karenanya, memunculkan *research gap* dan memerlukan pengujian kembali.



Hubungan kecerdasan spiritual dan budaya organisasi diungkapkan oleh Zohar dan Marshall (2007). Pada dasarnya, perilaku dengan *Spiritual Quotion* (SQ) yang tinggi akan mampu menciptakan atmosfer kerja yang baik bagi kerjasama dan pembelajaran di tempat kerja. Perilaku *Spiritual Quotion* (SQ) yang tinggi akan melahirkan budaya-budaya organisasi yang baik. Ini berbeda dengan studi empiris yang dilakukan Bakar (2011) yang mengkaji hubungan kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, motivasi berprestasi, dan budaya organisasi dengan kinerja Guru Kimia SMA se-Malang Raya. Hasil studi menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara kecerdasan spiritual kinerja guru dengan budaya organisasi Guru Kimia SMA se-Malang Raya. Adanya ketidakkonsistenan temuan ini merupakan *research gap* dan karenanya diperlukan pengkajian kembali.

Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak terlepas dari budaya organisasi (*organizational culture*). Sebagaimana dalam teori kepemimpinan kontingensi *path goal theory* model Robert House, yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya atau bawahannya untuk mencapai sasaran mereka yaitu kinerja dan kepuasan dengan dimediasi oleh lingkungan (budaya), struktur tugas, pengalaman, dan persepsi bawahan. Teori ini juga menjelaskan bahwa kinerja dan kepuasan karyawan terpengaruh secara positif bila pemimpin mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri karyawan atau situasi kerja.

Peran pemimpin berpengaruh terhadap perilaku bawahannya sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasi (Robbins, 2006).

Permasalahan menjadi kompleks karena gaya kepemimpinan ditentukan oleh budaya organisasi. Pemimpin dalam memberikan bimbingan dan pengawasan



terhadap karyawan untuk dapat berkinerja baik ditentukan oleh budaya organisasi yang dimaknai bersama oleh seluruh anggota organisasi. Studi empiris dari Ogbonna and Lloyd (2000) tentang *leadership style, organizational culture, and performance* mendeteksi bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja yang dimediasi (melalui) sifat alami dari budaya organisasi. Sedangkan itu, Chi *et al.* (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja organisasi. Chi *et al.*, (2004) menemukan bahwa budaya organisasi dan tipe kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Xenikou and Maria (2006) menemukan bahwa budaya berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, dan kepemimpinan transformasional tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi. Sedangkan Chouke dan Armstrong (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak hanya sebagai salah satu faktor penting bagi pendorong utama pengembangan dan keberhasilan perusahaan besar, tetapi penting juga bagi perusahaan kecil. Sehubungan dengan itu, banyak kajian empiris yang berpendapat tentang peran kunci dari budaya organisasi dalam mencapai keunggulan organisasi (Schein, 2004). Peranan budaya organisasi (*organizational culture*) yang kondusif akan membuat individu dan kelompok-kelompok dalam organisasi mampu mengambil tindakan cepat dan tepat serta terkoordinasi dengan baik terhadap pesaing, pelanggan, dan berbagai proses dalam organisasi (Susanto *et al.*, 2008). Budaya organisasi (*organizational culture*) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kinerja usaha (Lee and Yu, 2004). Teori dan kajian empiris yang tersebut menunjukkan budaya



organisasi merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi beberapa variabel, salah satunya kinerja, dalam pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa penelitian empiris telah menjelaskan peran penting budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan Gede (2010)

mengenai dampak budaya *Tri Hita Karana* terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar serta konsekuensinya pada kinerja usaha kerajinan perak di Bali menunjukkan, budaya organisasi merupakan bagian integral dari proses adaptasi

organisasi dan sangat bermanfaat sebagai *determinan* kinerja dan efektivitas organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Gunawan (2009) mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap gaya

kepemimpinan dan kinerja organisasi pada lembaga perkreditan di Bali menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, budaya

organisasi berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap

kinerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Lim

(1995) dalam temuannya menyatakan ada hubungan positif yang sangat kuat antara budaya dengan kinerja.

Kesimpulan yang sama diungkapkan Ojo (2009), Illies and Gavrea (2002)

yang menyatakan terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara budaya organisasi dengan kinerja. Sedangkan, Webster and Sundaram (1999) menemukan



bahwa pelaksanaan nilai-nilai budaya di tempat kerja berhubungan dengan kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan.

Namun, tidak demikian dengan hasil penelitian Subroto (2009). Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, tapi berpengaruh secara tidak langsung yaitu mendukung implementasi strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Adanya temuan yang kontradiktif tersebut memunculkan *research gap* sehingga memerlukan kajian lebih lanjut.

Tri Hita Karana (THK) adalah konsep filosofi keseimbangan hidup masyarakat Bali, yang meliputi hubungan yang seimbang antara manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), antar-manusia (*pawongan*), dan antara manusia dengan lingkungan (*palemahan*). Konsep budaya THK ini telah digunakan sebagai pedoman dan falsafah dalam kehidupan masyarakat Bali dalam membina serta menjaga semua ciptaan Tuhan. Dalam perkembangannya, konsep ini telah diakui dunia internasional, dengan dianugerahkannya *THK Awards and Accreditations* untuk kalangan perhotelan di Bali. Program ini juga telah mendapat pengakuan dari *Pacific Area Travel Association* (PATA) dan *World Tourism Organization* (WTO). Dengan demikian, konsep *Tri Hita Karana* dapat dikatakan sebagai salah satu budaya nasional yang mengandung nilai-nilai universal, baik dalam konsep maupun implementasinya, tidak mengenal perbedaan suku, ras, dan agama (Gede, 2010).

Budaya nasional adalah budaya yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat yang tinggal di sebuah wilayah. Untuk memahami konsep budaya nasional tampaknya tidak bisa lepas dari hasil karya Hofstede (1991) yang mengkaji



konsep budaya nasional dengan menggunakan konsep dasar nilai dari Kluckohn dan Strodtbeck (Riana, 2010).

Budaya nasional terbentuk oleh alasan-alasan yang berbeda karena munculnya sebuah negara yang memiliki latar belakang yang berbeda. Karena itu, berbagai faktor (seperti etnis, ekonomi, politik, agama, dan bahasa) memberikan kontribusi pada pembentukan budaya nasional. Hofstede (1991) memandang budaya nasional sebagai budaya yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat yang tinggal di sebuah wilayah. Untuk menindaklanjuti hal tersebut, Hofstede melakukan penelitian tentang budaya nasional yang lebih menitikberatkan pada nilai-nilai yang berkaitan dengan pekerjaan, dibedakan menjadi lima dimensi yakni *power distance*, *individualisme-collectivism*, *masculinity-femininity*, *uncertainty avoidance*, dan *short term-long term orientation*. Selanjutnya, Hofstede berpendapat bahwa pendekatan terhadap analisis budaya nasional dan budaya organisasi memiliki suatu perbedaan. Pendekatan analisis budaya nasional berpegang secara menyeluruh pada tata nilai dan norma, sedangkan budaya organisasi merupakan perilaku anggota organisasi sehari-hari sehingga pengukuran atau nilai dilakukan melihat perilaku anggota organisasi.

Budaya merupakan suatu tata nilai yang memengaruhi perilaku yang tidak mungkin dihindari (Hodgetts and Luthan, 1994), sehingga budaya dapat dipandang sebagai kekuatan yang akan berpengaruh terhadap semua aspek dalam aktivitas organisasi (Schein, 2004). Uraian teori budaya tersebut semakin mempertegas bahwa budaya merupakan elemen penting dalam organisasi baik sebagai elemen utama maupun sebagai mediator.



Studi empiris kepemimpinan dan budaya organisasi dilakukan oleh Kotter 1998; Schein 1992; Kotter and Heskett 1992; Parry 2002; Kwantes and Boglarsky 2007; Alas, Ulle and Vanhala (2011), menunjukkan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu dan kajian tersebut, nampak masih ada kesenjangan hasil penelitian (*research gap*) yang juga menjadi motivasi penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan terdapat perbedaan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Brown *et al.*, 2006; Dionn *et al.*, 2004.; Griffith, 2004), Bycio *et al.* (1995), juga menunjukkan kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja.

Sedangkan menurut Shore *et al.* (2006), kepemimpinan tidak berdampak positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya perbedaan pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan kinerja. Ogbonna and Lloyd (2000), Chi *et al.* (2004), Hu (2001 dalam Chi *et al.*, 2004), Nurwati (2010); Sharma dan Aditi (2010) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja. Sedangkan Kuchinke (2004) menunjukkan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Xenikou and Maria (2006) menunjukkan budaya berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, dan kepemimpinan transformasional tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi.

Perbedaan hubungan budaya organisasi dengan kinerja juga ditunjukkan oleh penelitian Ojo (2009), Illies and Gavrea (2002), Webster dan Sundaram (1999)



yang menggambarkan adanya hubungan positif yang sangat kuat antara budaya dengan kinerja. Sedangkan studi Subroto (2009) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Demikian juga dengan menambahkan variabel kecerdasan spiritual milik Kotter (1998), Schein (1992) Kotter and Heskett (1992), Parry (2002), Kwantes dan Boglarsky (2007), Ulle and Vanhala (2011) yang menunjukkan budaya organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Sedangkan itu, Tischler *et al.* (2002); Harrington *et al.* (2002); dan Behling (1998) melakukan penelitian dengan menambahkan variabel budaya, berkesimpulan kecerdasan spiritual mampu memengaruhi perilaku dan meningkatkan kinerja seseorang. Penelitian lain seperti Zohar dan Marshall (2006) menunjukkan bahwa pada dasarnya perilaku SQ tinggi mampu menciptakan atmosfer kerja yang baik bagi kerjasama dan pembelajaran di tempat kerja. Perilaku SQ tinggi melahirkan budaya-budaya organisasi. Sedangkan hasil penelitian Bakar (2011) menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara kecerdasan spiritual kinerja guru dengan budaya organisasi Guru Kimia se-Malang Raya.

Penelitian ini mengacu kepada teori budaya organisasi (Schein, 2004; Koentjaraningrat, 2005) dan teori budaya organisasi (Hofstede, 1991), dengan menggunakan nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya *Tri Hita Karana* dalam praktiknya budaya organisasi. Sebagai suatu sistem, budaya dapat digolongkan menjadi tiga elemen dasar yaitu subsistem nilai, subsistem sosial, dan subsistem kebendaan. Sedangkan Schein (2004) membagi budaya dalam tiga tingkatan yaitu artefak, kepercayaan dan nilai, serta asumsi-asumsi dasar; dan ketiganya



mengandung tata nilai dan pratikta. Keterkaitan antara *Tri Hita Karana* sebagai suatu sistem budaya karena unsur-unsur *Tri Hita Karana* yaitu *parahyangan* analog dengan asumsi dasar (*basic assumptions*), *pawongan* analog dengan sistem nilai (*value system*), dan *palemahan* analog dengan kebendaan (*artifack*).

Pengembangan budaya organisasi diwarnai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya *Tri Hita Karana*, khususnya *parahyangan*, karena pada dasarnya *parahyangan* merupakan perilaku yang cenderung sulit diubah karena mengandung nilai-nilai yang tidak kelihatan (Kotter dan Heskett, 1997). Hofstede (1991) juga memandang bahwa *basic assumption* merupakan norma-norma agama yang masih digunakan sebagian besar masyarakat di Asia sebagai salah satu cara untuk menghindari ketidakpastian (*uncertainty avoidance*).

Sedangkan variabel kecerdasan spiritual pada penelitian ini, mengacu pada teori yang dikemukakan Zohar dan Marshall (2007), yang menyebutkan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran. Kecerdasan spiritual juga kecerdasan yang senantiasa dipergunakan, bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan. Zohar dan Marshall (2007) menggunakan sembilan indikator dalam mendeskripsikan karakteristik kecerdasan spiritual, yaitu 1) kemampuan bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif), 2) tingkat kesadaran tinggi, 3) kemampuan mengadaptasi dan memanfaatkan penderitaan, 4) kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit, 5) kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi, 6) keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, 7)



kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal (berpandangan holistik), 8) kecenderungan nyata untuk bertanya "mengapa atau bagaimana" untuk mencari jawaban mendasar, dan 9) penuh pengabdian dan bertanggung jawab.

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini juga menggunakan konsep kepemimpinan *Asta Brata*, mengacu pada teori kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985), yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin transformasional sebagai orang yang memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya mereka diharapkan untuk melakukannya. Bass (1985) juga menjelaskan bahwa terdapat empat indikator yang menjelaskan karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu 1) karismatik, 2) *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), 3) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan 4) *individualized consideration* (perhatian individu).

Secara spesifik, konsep kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi konsep kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) dan filosofi *Tri Hita Karana*, yang mengharuskan seorang pemimpin untuk memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius seperti konsep *Asta Brata*. Konsep kepemimpinan *Asta Brata* memiliki delapan indikator yang mengacu pada konsep kepemimpinan dalam cerita Ramayana, yang di Indonesia digubah oleh pujangga Yogiswara pada tahun 1061 Saka atau tahun 1139 M. (Sidharta, 2009). Indikatornya antara lain 1) *Indra Brata*; pemimpin berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawannya, 2) *Yama Brata*; pemimpin menegakkan hukum dan keadilan, 3) *Surya Brata*; pemimpin mampu memberi penerangan, 4) *Candra Brata*; pemimpin memberikan ketenangan, 5) *Bayu Brata*; pemimpin memberikan



kesegaran, 6) *Kuwera* atau *Danan Brata*; pemimpin mampu mengendalikan kekayaan untuk kemakmuran karyawan, 7) *Waruna Brata*; pemimpin mampu mengatasi penderitaan, dan 8) *Agni Brata*; pemimpin menggerakkan bawahannya.

Kedelapan indikator tersebut merupakan manifestasi dari budaya kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan oleh karyawan LPD Kabupaten Badung Bali.

Sedangkan, kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali diukur menggunakan indikator yang mengacu pada teori yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2004), yaitu kinerja karyawan diukur dengan lima indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

LPD (Lembaga Perkreditan Desa) sendiri merupakan badan usaha simpan pinjam yang dimiliki oleh desa adat yang mempunyai fungsi dan tujuan utama untuk menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan dalam bentuk pemberian pinjaman untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat produktif, yang didasarkan pada pengembangan dan pelestarian terhadap nilai-nilai kearifan lokal (*lokal genius*) yang ada. Fungsi untuk mencari dan selanjutnya menghimpun dana dalam bentuk tabungan sangat menentukan pertumbuhan usaha LPD, karena volume dana yang berhasil dihimpun juga menentukan volume usaha yang dapat dikembangkan oleh usaha LPD tersebut dalam bentuk investasi yang menghasilkan (Suyatno, dkk, 1996). Tabungan masyarakat yang berhasil dihimpun pihak LPD pada umumnya merupakan sumber modal yang terbesar dari badan usaha LPD. Artinya, semakin berhasil dan semakin besar jumlah dana yang dihimpun oleh LPD, semakin meningkat pula kemampuan LPD untuk meningkatkan aktivitas usahanya.



Pengelolaan LPD dilaksanakan berdasarkan prinsip kehati-hatian. Prinsip kehati-hatian LPD menyangkut ketentuan-ketentuan yang mengatur (1) kecukupan modal, (2) batas pinjaman yang diberikan atau Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), (3) sistem klasifikasi pinjaman, (4) tersedianya cadangan penghapusan kredit macet yang cukup, (5) manajemen likuiditas, (6) sistem penilaian terhadap LPD, (7) ketentuan-ketentuan yang mengatur pelaporan LPD, (8) sanksi-sanksi terhadap pelanggaran yang terjadi serta penerapannya, dan (9) restrukturisasi, penutupan, dan likuiditas LPD (Perda Nornor 8 tahun 2002, Pasal, ayat 1).

Fenomena pertumbuhan aset bagi LPD dari waktu ke waktu selain disebabkan pertumbuhan laba, juga disebabkan kecintaan pengurus terhadap organisasi LPD-nya. Usaha untuk menanamkan kecintaan pengelola terhadap organisasi LPD telah ditekankan sejak awal berdirinya. Hal ini tertuang dalam Perda Nomor 8 tahun 2002 Pasal 24, yang menyatakan bahwa pengurus dan karyawan LPD yang bertindak menyimpang dari ketentuan yang berlaku atau lalai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya baik langsung maupun tidak langsung menimbulkan kerugian bagi LPD, wajib mengganti kerugian menurut ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kekhawatiran terhadap sanksi yang ada, baik sanksi yang berdasarkan perundangan maupun sanksi adat atau sanksi sosial yang lebih berat dari sanksi perundang-undangan, telah menimbulkan rendahnya penyimpangan yang terjadi pada organisasi LPD.

Selain itu, nilai falsafah *Tri Hita Karana*, terutama pada aspek *parahyangan*, mengemukakan perlunya keseimbangan antara umat manusia dengan Sang Pencipta (Tuhan). Hal ini didasari pada pemikiran bahwa Tuhan telah menciptakan



manusia, memberi sesuatu berupa seperangkat fasilitas untuk kehidupan berupa bumi, benda-benda, dan makhluk lain selain manusia. Kesemuanya itu dinyatakan sebagai sumber kehidupan yang di dalam Veda (kitab suci Agama Hindu), yang digambarkan sebagai Maha-segalanya bagi semua makhluk di dunia dan akhirat, sumber segala kehidupan dan kematian. Dengan demikian, setiap manusia wajib melaksanakan darma untuk melaksanakan ajaran agama sebagai rambu-rambu kehidupan (Rgveda, I; Rgveda VII; Rgveda X); berpikir yang baik (*manacika*), berkata yang baik (*wacika*), dan berbuat yang baik (*kayika*), yang terangkum dalam ajaran *Tri Kaya Parisuda* sebagai ajaran yang menjunjung nilai-nilai kejujuran (Gorda, 1996).

Etos kerja budaya Bali *Tri Hita Karana* sebagai aspek *pawongan* juga menjadi dasar etika pelayanan yang dilakukan pengelola LPD di Bali terkait etos kerjanya. Di dalam aspek *pawongan*, tersirat adanya nilai etos kerja yang dilandasi semangat berkorban (*yadnya*) dan memandang kerja sebagai perintah Tuhan. Implikasinya, manusia tidak dibenarkan bekerja secara asal-asalan (Gorda, 1996).

Sedangkan kecintaan pengelola LPD terhadap organisasinya merupakan implementasi falsafah budaya Bali pada aspek *palemahan*. Dalam aspek ini, tersirat adanya nilai kelestarian lingkungan yang patut dijaga oleh setiap anggota organisasi.

Jadi, terdapat indikasi yang mencerminkan implementasi *Tri Hita Karana* pada LPD di Bali. Integritas sebagai implementasi *parahyangan*, etos kerja sebagai implementasi *pawongan*, dan kelestarian lingkungan sebagai implementasi *palemahan*.



Penjelasan tersebut memaparkan keterkaitan antara etos kerja, kinerja, dan keterkaitan antara prestasi individu dengan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Pemimpin organisasi haruslah mempelajari perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Nimran, 1999).

Perilaku pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan pengetahuan, komitmen, keterampilan, perilaku individu, pemahaman nilai-nilai pada organisasi, dan kerjasama tim untuk meraih prestasi dalam organisasi.

Seperti yang diungkapkan Yukl (2000), efektivitas kepemimpinan diukur berdasarkan sejauh mana organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya dengan baik dan berhasil mencapai tujuan. Berbagai perspektif tersebut menjelaskan bahwa pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai sasarnya. Keberhasilan dan kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas pimpinan yang melekat pada diri orang-orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin dalam organisasi (Siagian, 1995).

Gorda (2009) dalam penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Perusahaan Terhadap Mutu Pelayanan serta Dampaknya pada Loyalitas Pelanggan di Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Bali, menemukan beberapa hal sebagai berikut.

1. Bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya perusahaan.
2. Bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap mutu pelayanan.



3. Bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap loyalitas pelanggan.
4. Budaya perusahaan memiliki pengaruh yang kecil dan tidak nyata atau signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Pada dasarnya, Gorda (2009) menekankan terhadap pentingnya proses pembentukan gaya kepemimpinan transformasional dan menjelaskan pentingnya budaya perusahaan bagi Lembaga Perkreditan Desa dalam rangka peningkatan mutu pelayanan dan menciptakan loyalitas pelanggan.

Penelitian budaya organisasi yang diwarnai oleh konsep *Tri Hita Karana* ini merupakan celah penelitian, sehingga lebih fokus pada upaya penyelesaian celah penelitian tersebut. Hal ini menjadi motivasi, karena penelitian-penelitian terdahulu tentang budaya organisasi lebih banyak menganalisis fenomena yang ada berdasarkan persepsi budaya Barat sehingga mengabaikan budaya nasional dalam mewarnai budaya organisasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini menggunakan nilai-nilai budaya *Tri Hita Karana* dalam praktik budaya organisasi. Dari beberapa hasil penelitian yang ditemukan ketidakkonsistenan dari hasil maupun konsepnya, ini merupakan celah penelitian (*research gap*) yang menarik untuk diungkap. Secara umum, ada beberapa celah penelitian.

- a. Penelitian ini mengaitkan langsung indikator falsafah budaya *Tri Hita Karana* sebagai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui penelitian kuantitatif. Budaya *Tri Hita Karana* yang digunakan terdiri dari *parahyangan*, *pawongan*, dan *palemahan* dalam bentuk yang lebih



implementatif dengan mayoritas subjek penelitian; orang Bali yang memakai falsafah nilai-nilai budaya *Tri Hita Karana*.

- b. Pada penelitian ini, terdapat perbedaan bentuk struktural indikator dan variabel, khususnya budaya *Tri Hita Karana* dalam praktiknya budaya organisasi dan kepemimpinan *Asta Brata* dengan bentuk formatif, sedangkan kecerdasan spiritual dan kinerja karyawan berbentuk refleksif.

Celah penelitian yang ditemukan dari penelitian tentang kepemimpinan, kecerdasan spiritual, budaya organisasi, dan kinerja secara lebih terperinci dapat dilihat pada

Lampiran 2

Uraian tersebut menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual dan implemetasi kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja masih menjadi perdebatan peneliti, juga hubungannya dengan budaya organisasi. Demikian juga keterkaitan antara variabel kepemimpinan dengan budaya organisasi dan kinerja. Meski banyak penelitian yang membuktikan adanya hubungan antarvariabel tersebut, namun masih menimbulkan pertanyaan 'bagaimana hubungan saling terkait di antara empat variabel di atas'.

Mengacu kepada kajian teoretis dan empiris yang telah diuraikan, peneliti memiliki beberapa motivasi untuk melakukan penelitian, antara lain:

1. Mengisi celah penelitian dengan nilai-nilai harmonis budaya *Tri Hita Karana* yang terdiri dari tiga elemen yaitu *parahyangan* (hubungan harmonis antara manusia dengan Tuhan) , *palemahan* (hubungan harmonis antar sesama manusia), dan *pawongan* (hubungan harmonis antara manusia dengan lingkungan).



2. Mengkaji kaitan antara kecerdasan spiritual dengan budaya *Tri Hita Karana* dan kepemimpinan *Asta Brata* (delapan sifat dan perilaku seorang pemimpin)

serta kinerja karena Karena beberapa penelitian tersebut hanya mengaitkan kecerdasan spiritual dengan kepemimpinan, belum dikaitkan dengan budaya.

3. Mengembangkan bentuk penelitian yang ditujukan untuk menyelidiki kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi, kecerdasan spiritual, serta gaya kepemimpinan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung, Provinsi Bali.

4. Penelitian ini mengintegrasikan variabel kecerdasan spiritual, kepemimpinan *Asta Brata* serta pengaruhnya terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan mengkaji lebih mendalam tentang **Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan *Asta Brata* terhadap Budaya THK dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung, Provinsi Bali).**

1.2. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Dari uraian tersebut, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah kecerdasan spiritual yang tinggi mampu meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan?

2. Apakah tingginya kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan oleh karyawan mampu meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan?



3. Apakah kecerdasan spiritual yang tinggi mampu meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*?

4. Apakah kepemimpinan *Asta Brata* yang tinggi mampu meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual dalam meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan *Asta Brata* dalam meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual dalam meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan *Asta Brata* dalam meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*.

1.4. Manfaat Penelitian

Sejalan dengan tujuan penelitian, hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoretis maupun praktis.



1. Manfaat Teoretis

Secara teoritis, manfaat yang diharapkan adalah ditemukannya hubungan antar variabel kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap budaya *Tri Hita Karana*, pengaruh budaya *Tri Hita Karana* terhadap kinerja karyawan, dan mediasi budaya *Tri Hita Karana* dari pengaruh antara kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengkritisi penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga diharapkan dapat menguatkan teori budaya *Tri Hita Karana* yang didasarkan pada tiga dimensi yaitu *parahyangan*, *palemahan*, dan *pawongan*. Selain itu penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam menguji konsistensi teori kecerdasan spiritual, kepemimpinan *Asta Brata*, budaya *Tri Hita Karana*, dan kinerja karyawan.

2. Bidang Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia organisasi bisnis, khususnya bagi Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Kecerdasan spiritual dan seorang pemimpin yang memiliki sosio-religius yang baik akan memengaruhi pola kepemimpinannya dan dampaknya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kinerja organisasi secara keseluruhan, yang dimediasi oleh budaya organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam tinjauan pustaka ini, akan diuraikan beberapa hasil penelitian terdahulu terkait dengan konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian ini.

Selain itu, juga akan disajikan teori-teori yang dapat digunakan sebagai dasar dalam menganalisis fenomena-fenomena yang ada. Kajian tersebut mencakup teori dan kajian empiris tentang kecerdasan spiritual, konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius seperti konsep *Asta Brata*, budaya dan budaya organisasi, Budaya *Tri Hita Karana* (THK), serta kinerja karyawan. Pengkajian yang dilakukan tersebut akan dijadikan acuan untuk membangun model konsep penelitian.

2.1 Kajian Empiris

Kajian empiris merupakan dasar dalam menentukan rancangan penelitian selanjutnya, karena dengan penelitian terdahulu akan didapatkan *research gap*.

Dengan kesenjangan penelitian tersebut, akan didapatkan celah-celah yang dapat dimasuki untuk menghasilkan sebuah penelitian ilmiah yang menghasilkan sesuatu yang relatif baru meski hanya sedikit. Tentang apakah penelitian tersebut dilanjutkan atau direplikasikan, tergantung dari sudut pandang peneliti.

2.1.1 Hubungan Kecerdasan Spiritual dengan Kinerja

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan kecerdasan spiritual dengan kinerja di antaranya dilakukan Tischler *et al.* (2002) tentang *linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance*. Penelitian itu bertujuan untuk mengetahui hubungan kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ),



baik secara simultan maupun secara parsial, terhadap kinerja karyawan. Instrumen penelitian yang digunakan adalah *questioner* dan *interview*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Sedangkan Harrington *et al.* (2002) dalam penelitiannya yang berjudul *perceptions of workplace spirituality among professionals and executives* menunjukkan bahwa para profesional dan eksekutif perusahaan yang mempunyai kecerdasan spiritual yang baik di tempat kerja akan mampu menghasilkan kinerja yang efektif.

Hal senada diungkapkan Behling (1998) yang meneliti tentang *employee selection will intelligence and conscientiousness do the job?* Hasil penelitian ini menemukan bahwa pada dasarnya kecerdasan emosional dan spiritual akan dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan Wiersma (2002) dalam penelitiannya yang berjudul *The Influence of Spiritual "Meaning-Making" On Career Behaviour* menjelaskan bahwa dengan menggunakan metode kualitatif pada studi partisipasi biografi-psikologi pada 16 responden yang berhasil diwawancarai secara intensif, menunjukkan hasil bahwa kecerdasan spiritual secara umum berpengaruh terhadap tujuan seseorang dalam mengembangkan karir. Studi ini juga menemukan, bahwa spiritualitas selain memengaruhi tujuan karir, juga *sense-making* dan koherensi. Spiritualitas ditemukan menginspirasi empat tujuan "pengembangan diri dan menjadi diri sendiri", "kesatuan dengan orang lain", "mengekspresikan diri", dan "melayani orang lain". Spiritualitas juga ditemukan memengaruhi proses yang berkelanjutan melalui akal dalam



menemukan keputusan, memprioritaskan dan menyeimbangkan keempat tujuan tersebut di atas, dalam menanggapi ketegangan yang sedang berlangsung antara "menjadi" dan "melakukan" serta "orientasi diri vs orientasi lain". Selanjutnya, spiritualitas menurut Wiersma (2002) dapat memengaruhi koherensi-karir yang dirasakan sebagai individu dalam menyelaraskan karir mereka dengan lingkup spiritual yang dirasakan di luar diri mereka sendiri.

Trihandini (2005) menyebutkan bahwa kecerdasan spiritual merupakan perasaan terhubung dengan diri sendiri, orang lain, dan alam semesta secara utuh. Penelitian Trihandini menguji tentang pengaruh kecerdasan intelektual, emosi, dan spiritual terhadap kinerja karyawan. Hasil temuannya mengonfirmasi bahwa baik kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yang dan Mao (2007) menambahkan, spiritualitas sering berhubungan dengan sistem kepercayaan seseorang, dan spirit merupakan kearifan batin dan kesadaran, dan merupakan aset berharga dalam memberikan perlakuan holistik. Profil spiritual dalam masyarakat adalah salah satu dari pragmatisme dalam pendekatan mereka untuk hidup, dan beberapa naturalisme dalam hal ideologi, bukan ketergantungan pada segala bentuk makhluk yang lebih tinggi untuk ketenangan pikiran atau kesadaran dari sumber energi transenden.

Kadkhoda dan Jahani (2012) menjelaskan bahwa kecerdasan adalah kemampuan untuk menganalisis kompleksitas kognitif. Pengetahuan ini berlaku untuk memanipulasi atau memenuhi kondisi masalah untuk mencapai tujuan atau untuk mencapai jawaban. Kadkhoda dan Jahani menambahkan, kecerdasan



spiritual dapat meliputi seluruh spektrum perspektif dan beberapa mode pengetahuan. Hal ini dapat dibentuk dari salah satu dari empat model berikut:

1. berlaku untuk kapasitas pemahaman yang mendalam oleh pertanyaan eksistensial,
2. berlaku untuk menciptakan wawasan ke dalam berbagai tingkat kesadaran,
3. berlaku untuk menyiratkan kesadaran spirit sebagai dasar dari keberadaan, dan
4. berlaku untuk memaksa evolusi untuk kreativitas.

Poin-poin yang disebutkan tersebut menggambarkan bahwa kecerdasan spiritual dapat dikaitkan dengan perilaku dalam tataran individual. Terlebih kreativitas yang merupakan bentuk perilaku individual yang bersifat positif sebagai dampak dari kecerdasan spiritual.

Rezai, Kazemi, dan Isfahani (2011) dalam penelitiannya mengindikasikan bahwa kecerdasan spiritual sebagai salah satu faktor yang memengaruhi dalam mendorong kekuatan inovasi dan kinerja pemasaran. Tetapi, penelitian Rezai *et al.* (2011) ini menggarisbawahi bahwa inovasi tidak ditemukan memberikan efek secara langsung terhadap kinerja pemasaran, sehingga kesimpulannya, kecerdasan spiritual dapat memengaruhi kinerja pemasaran.

Neck dan Milliman (1994) berpendapat bahwa spiritualitas dalam tempat kerja dapat mengikat karyawan terhadap perusahaan dan mendorong kinerja. Neck dan Milliman menambahkan, spiritualitas dalam organisasi juga dapat mendorong karyawan dalam memberikan pengalaman kesadaran dalam level terdalam, dan



karenanya akan mengembangkan kemampuan intuitif mereka. Sifat intuitif ini memungkinkan karyawan mengembangkan visi organisasi dengan maksud tertentu yang dapat meningkatkan inovasi. Selanjutnya, organisasi dengan tujuan berorientasi spiritual akan memberikan kesempatan untuk mengalami perasaan untuk melayani dan pertumbuhan personal yang lebih tinggi. Akhirnya, hal ini akan mendorong *teamwork* dan komitmen organisasional, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Secara umum, berdasarkan hasil empiris tersebut, kecerdasan spiritual dapat berhubungan dengan kinerja individual. Kecerdasan spiritual adalah konsep tentang pengembangan diri yang akan memberikan dampak terhadap hasil-hasil kerja seseorang.

2.1.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan kepemimpinan dengan kinerja di antaranya dilakukan Dionn *et al.* (2004) tentang *transformation leadership and team performance*. Hasil penelitian menunjukkan, pemimpin transformasional berpengaruh dan dapat meningkatkan performa kelompok yang berfungsi sebagai sarana dalam kinerja sosial di antara anggota kelompok.

Lodge dan Derek (1993) menyebutkan, perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan menggerakkan dan memberdayakan karyawan dan hal tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan. Bagaimanapun, tingkat efektivitas seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin



dan bawahan. Tugas seorang pimpinan adalah untuk mendorong bawahan agar dapat mempunyai kompetensi dan kesempatan berkembang dalam pekerjaan.

Sedangkan Griffith (2004) meneliti tentang *relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*, yang bertujuan untuk menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, perputaran karyawan, dan kinerja. Studi ini melibatkan 36 staf dari 25 sekolah yang berbeda. Instrumen untuk pengumpulan data adalah *questionnaires*, sedangkan analisis data yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan, kepemimpinan transformasional tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja.

Bycio *et al.* (1995) melakukan penelitian tentang *further assesment of bass's (1985): conceptualization on transactional and transformational leadership*, menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* pada asosiasi perawat, dengan teknik korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan, terdapat hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kerja perawat. Demikian juga kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja para perawat. Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja para perawat. Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan karismatik merupakan variabel yang dominan terhadap efektivitas kerja perawat.



Namun, beberapa hasil penelitian tersebut berlawanan dengan apa yang ditemukan Shore *et al.* (2006) (dalam Nurwati 2010), bahwa kepemimpinan tidak berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Xenikou and Maria (2006) juga menemukan hasil yang agak berbeda, bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi.

Kemudian, Vecchio, Justin, dan Pearce (2008) dalam hasil penelitiannya yang berjudul "*The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework*"

menguji hipotesis yang berasal dari integrasi prinsip-prinsip *path-goal theory* House, dan teori kepemimpinan transformasional Bass. Data yang dikumpulkan dari 179 guru dan kepala SMA diuji dengan analisis regresi hirarkis. Analisis augmentasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki peran yang lebih kuat dalam menjelaskan varian kriteria yang unik di luar kontribusi kepemimpinan transformasional, daripada sifat relatif kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional. Selain itu, keduanya, baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional, memiliki hubungan interaktif negatif untuk memprediksi hasil kinerja, sehingga visi pemimpin dan stimulasi intelektual pemimpin yang lebih positif berkorelasi dengan kinerja karyawan ketika pemimpin menggunakan penghargaan kontingen yang rendah.

Li dan Hung (2009) meneliti tentang teori identitas sosial dan pertukaran sosial dalam menguji peran *Leader Member Exchange* (LMX) dan hubungan dengan rekan kerja (*Coworker Relationship/CWR*), untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja penugasan serta perilaku keanggotaan



organisasional. Data diambil dari 1040 guru di 52 Sekolah Dasar di Taiwan. Hasil mengindikasikan, empat dimensi kepemimpinan transformasional mempunyai efek positif terhadap LMX, sedangkan hanya *individualized consideration* dan *inspirational motivation* yang mempunyai efek positif terhadap *coworker relationship*. Hubungan di tempat kerja yang berkualitas sifatnya fundamental dalam menghubungkan perilaku pemimpin terhadap hasil-hasil kerja.

Kemudian, MacKenzie, Podsakoff, dan Rich (2001) menguji dampak perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuannya memvalidasi bahwa tidak hanya premis dasar, seperti kepemimpinan transformasional, yang lebih memengaruhi tenaga penjualan untuk menampilkan perilaku yang di atas dan di luar tugas yang ditetapkan, jika dibandingkan dengan kinerja sesuai peran mereka sebagai tenaga penjualan. Namun, dampak dari kepemimpinan terhadap kinerja ini ditemukan secara tidak langsung melalui kepercayaan terhadap manajer atau supervisor.

Fakta bahwa kebanyakan pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan mungkin mudah untuk dipahami. Rata-rata pola hubungan menunjukkan adanya kepercayaan yang menjadi mediator kunci dari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dan perilaku keanggotaan organisasional atau OCB sebagai bentuk kinerja peran ekstra (Mackenzie *et al.*, 2001). Sebagai tambahan, dengan pengecualian akan pengharapan kinerja yang tinggi, semua perilaku kepemimpinan memengaruhi kepercayaan, dan kepercayaan yang dibangun dari subordinat akan mendorong efektivitas dari unit kerja (Mackenzie *et al.*, 2001).



Sedangkan Walumbwa dan Hartnell (2011) secara umum mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dari pengikut, kemudian efek kepemimpinan dapat bekerja melalui identifikasi relasional dan efikasi diri dari karyawan. Kemudian, Walumbwa, Avolio, dan Zhu (2008) mengatakan bahwa efek dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dinilai juga dimediasi dengan interaksi efikasi diri dan identifikasi dengan unit kerja.

Wang, Oh, Courtright, dan Colbert (2011) dalam meta-analisisnya berdasarkan 117 sampel independen dalam 113 studi utama, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan kinerja tingkat individu, yakni pada para pengikut dalam menguraikan tipe kriteria tertentu, dengan hubungan yang lebih kuat terhadap kinerja kontekstual daripada kinerja penugasan dalam berbagai keadaan. Sebagai tambahan, kepemimpinan transformasional secara positif juga dihubungkan dengan kinerja pada tingkat tim dan organisasi.

2.1.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Pendapat Robbins (2007) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya kuat mampu memberikan pengaruh yang bermakna bagi sikap dan perilaku anggotanya. Sikap dan perilaku dari anggota organisasi ini bisa berupa sikap dan perilaku terhadap pekerjaan atau organisasi. Budaya yang kuat menurut Robbins (2007) menunjukkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut, dan hal ini akan dapat membina kohesifitas, kesetiaan, dan komitmen organisasional. Akhirnya, nilai yang dipegang teguh ini dapat tercermin dari tindakan dan perilaku sehari-hari, dan terkait dengan hasil kerja yang ditampilkan. Budaya organisasi sering dikaitkan dengan kinerja, baik



secara individu, organisasional, maupun finansial, sehingga kekuatan budaya dapat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul pada suatu organisasi.

Tjahjadi (2001) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; dan (3) membangun struktur dan kontrol. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, karyawan cenderung untuk mengikuti arah yang ditentukan organisasi. Kuatnya nilai-nilai budaya ini membantu kinerja organisasi, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri karyawan. Perilaku dan nilai bersama yang dianut bersama membuat seseorang merasa nyaman dalam bekerja.

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan budaya dengan kinerja di antaranya dilakukan Ojo (2010), Illies and Gavrea (2002), Webster and Sundaram (1999). Hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan positif yang sangat kuat antara budaya dan kinerja. Namun, tidak demikian dengan hasil penelitian yang dilakukan Subroto (2009) yang berjudul 'Peranan Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja'. Ia menemukan, budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung dengan kinerja organisasi.

Ogbonna and Harris (2000) menguji bukti secara empiris hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Budaya organisasi menjadi hal yang dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Robbins (2000) juga meneliti bahwa ketika terdapat subkultur yang eksis dalam organisasi, dan pada saat terdapat integrasi yang tinggi di antara subkultur tersebut, maka kinerja akan dapat meningkat. Sedangkan Chen (2004) dalam hasil penelitiannya juga menyebutkan terdapat korelasi antara perilaku kepemimpinan transformasional



terhadap komitmen organisasional dan budaya organisasi. Hasil temuan Chen ini mengonfirmasi bahwa efek dari perilaku kepemimpinan terhadap komitmen dibedakan dengan adanya budaya organisasi. Para pemimpin harus mengenali kondisi ini ketika mereka berusaha memengaruhi karyawan dan mencapai tujuan organisasional.

McLean (2005) juga menambahkan bahwa mayoritas literatur atas kreativitas fokus pada level individual, seperti juga lingkungan sosial dapat memengaruhi level dan frekuensi dari perilaku kreatif. Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, menghasilkan beberapa kesimpulan seperti beberapa karakteristik dari budaya organisasi dan iklim organisasi mendukung atau menghambat kreativitas dan inovasi sebagai hasil kerja. Hal ini menunjukkan, meskipun konsep budaya dan iklim dari organisasi merupakan hal yang berbeda, keduanya memiliki kemiripan dalam memberikan efek terhadap hasil-hasil perilaku kerja individual.

Ebrahimpour *et al.* (2011) menggarisbawahi hubungan antara budaya organisasi yang diindikasikan dengan faktor-faktor struktural dan behavioral menurut Robbins dengan kinerja peran ekstra OCB (Organ, 1988). Ebrahimpour *et al.* (2011) menguji dua hipotesis yakni masing-masing dari faktor struktural dan behavioral berhubungan signifikan dengan OCB. Hasil studi mendukung hipotesis tersebut, sehingga terdapat keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja peran ekstra secara individual.

Temuan Xenikou and Maria (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan langsung dengan kinerja organisasi. Sedangkan Burello and Reitzug (2006) menambahkan bahwa budaya organisasi dikaitkan dengan efektivitas



organisasional dalam lima cara: kepercayaan, nilai, dan asumsi yang mendasari perilaku karyawan dan membantu mengeliminasi tindakan yang tidak kongruen dengan nilai-nilai tersebut; norma-norma yang memandu perilaku dalam meningkatkan kecerdasan dari organisasi dan memberikan konteks yang tertangani dalam tiap kontingensi; budaya memberikan identitas positif untuk karyawan dan menghubungkannya kepada kesempurnaan; budaya memberikan perasaan berarti bagi individu yang menyebabkan perasaan berkomitmen terhadap organisasi; dan budaya dapat menjadi alat dari kontrol ideologis, menggantikan kontrol birokratis lama.

Bakar, Salleh, dan Ling (2008) meneliti tentang pengaruh dari budaya perusahaan terhadap kinerja para eksekutif di Malaysia. Studi dari Bakar *et al.* (2008) ini mengidentifikasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan temuannya mengonfirmasi bahwa budaya kompetitif yang lebih utama dalam menunjukkan hubungannya dengan kinerja pekerjaan. Temuan Bakar *et al.* (2008) ini membantu para manajer dalam menentukan pengembangan manajemen yang sesuai dengan organisasi mereka untuk mengembangkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong kinerja organisasional.

Li (2004) berpendapat, budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pekerjaan. Dalam studi ini, budaya organisasi merupakan pola dari nilai dan kepercayaan sama yang membantu individu memahami fungsi-fungsi organisasi dan menyediakan norma untuk perilaku dalam organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Sheridan (1992) menunjukkan bahwa tipe berbeda dari budaya organisasi



akan memengaruhi kinerja pekerjaan, yang berpengaruh pada tingkat retensi karyawan.

Melihat dinamika hasil dan teoretika budaya terhadap kinerja karyawan, bagaimanapun juga model yang dibangun dalam penelitian ini mencoba memberikan pendekatan komprehensif dengan memasukkan nilai-nilai budaya lokal yang akan memengaruhi kinerja karyawan. Lebih dari itu, studi yang peneliti bangun pada akhirnya sampai pada asumsi dasar bahwa terdapat korelasi signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.1.4 Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan dengan Budaya

Organisasi

Budaya merupakan bagian dari konteks sosial dimana kepemimpinan itu ditanamkan, dan diharapkan untuk memoderasi dan menengahi interaksi pemimpin dan pengikut. Budaya merupakan *mindset* yang muncul lewat interaksi sosial dan dikirim serta disebar lewat interaksi di antara individu (Hofstede, 1980, 1983). Avolio *et al.* (2003) menyatakan bahwa sampai bertahun-tahun kemudian, banyak studi telah menguji gambaran luas atas pertanyaan yang menyangkut hubungan antara kepemimpinan dan budaya; apakah perilaku tertentu pemimpin dan tipe dari budaya bersifat universal? Apakah teori kepemimpinan yang dikembangkan di Amerika Serikat dapat menggeneralisasi pada *setting* budaya lainnya? Pasalnya, jawaban atas pertanyaan ini dapat memberikan keuntungan strategis untuk pengembangan bermacam-macam bakat dari pemimpin masa depan. Penelitian terdahulu yang membahas budaya organisasi dengan kepemimpinan dilakukan Kotter (1998), Schein (2004), Kotter and Heskett (1992),



Parry (2002), Kwantes and Boglarsky (2007), Tsai, Wu and Chung (2009), dan Ulle and Vanhala (2011) yang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Sedangkan Brown *et al.* (2006) meneliti tentang *does emotional intelligence as measured by the EQI, influence transformation leadership and desirable outcome*, yang bertujuan untuk meneliti kemungkinan hubungan antara kecerdasan emosional, kepemimpinan, dan hasil yang diinginkan oleh organisasi, yang melibatkan 2.411 responden, mulai dari pekerja, insinyur, hingga staf profesional.

Studi ini secara empiris meneliti dampak dari kecerdasan emosional seperti yang terukur dengan *Bar-Ons Emotional Quotient Inventory* (EQI), terhadap hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kemampuan model kepemimpinan transformasional yang terdokumentasikan untuk memprediksi hasil dari kepemimpinan transformasional. Hasil dari penelitian ini mengonfirmasi studi sebelumnya mengenai kemampuan efektif dari kepemimpinan transformasional dalam memprediksi kinerja organisasi. Namun, dalam penelitian ini tidak ditemukan dukungan untuk hipotesis mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepemimpinan transformasional.

Penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara kecerdasan spiritual dengan budaya organisasi dilakukan Zohar dan Marshall (2005), yang menyatakan bahwa perilaku kecerdasan spiritual (SQ) yang tinggi akan melahirkan budaya-budaya organisasi yang baik. Sedangkan, hasil penelitian Bakar (2011) menemukan, tidak terdapat hubungan signifikan antara kecerdasan spiritual guru



dengan budaya organisasi. Artinya, meningkatnya kecerdasan spiritual guru tidak ada kaitannya dengan meningkatnya budaya organisasi menjadi lebih baik.

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya, dan kinerja dilakukan Ogbonna and Harris (2000), yang meneliti tentang *leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from United Kingdom Companies*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji bukti secara empiris hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja yang dimediasi sifat alami dari budaya organisasi.

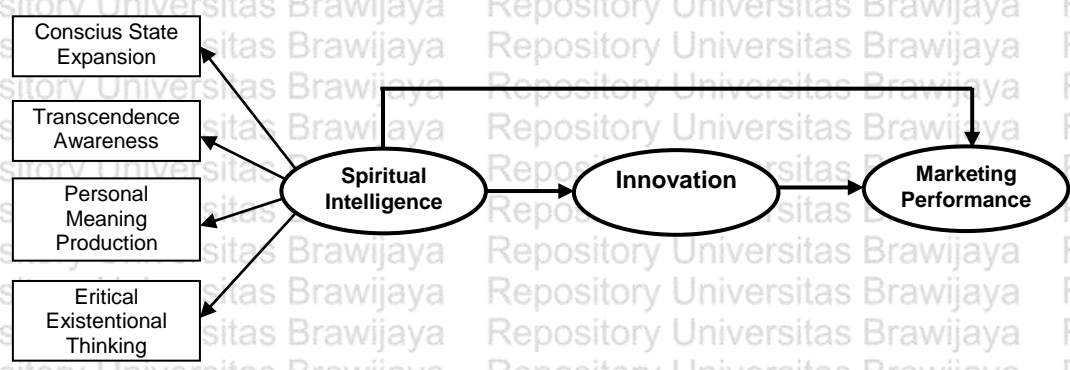
Sedangkan Chi *et al.* (2004) yang mengadakan penelitian tentang *the effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on organizational performance in the nonprofit organizations*, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Sharma and Aditi (2010), Nurwati (2010), bahwa pada dasarnya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap budaya dan kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan Kuchinke (2004) menemukan hasil yang bertolak belakang dari beberapa penelitian tersebut, bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.5 Beberapa Model Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas kepemimpinan, kecerdasan, budaya organisasi dengan kinerja yang berhasil diidentifikasi antara lain sebagai berikut.



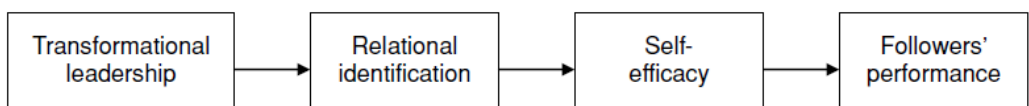
Gambar 2.1
Model Penelitian Rezaei, Kazemi, dan Isfahani (2011)



Sumber : Rezaei, Kazemi, dan Isfahani (2011)

Penelitian Rezaei, Kazemi, dan Isfahani (2011) ini secara umum mengkaji hubungan antara kecerdasan spiritual terhadap inovasi dan kinerja pemasaran. Dari poin penting yang dihasilkan, kecerdasan spiritual merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kekuatan atas inovasi dan kinerja. Tetapi, kecerdasan emosional ditemukan berpengaruh secara langsung terhadap inovasi dan kinerja pemasaran. Untuk pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pemasaran melalui inovasi, ditemukan tidak signifikan karena inovasi tidak ditemukan memengaruhi kinerja pemasaran secara signifikan.

Gambar 2.2
Model Penelitian Walumbwa dan Hartnell (2011)



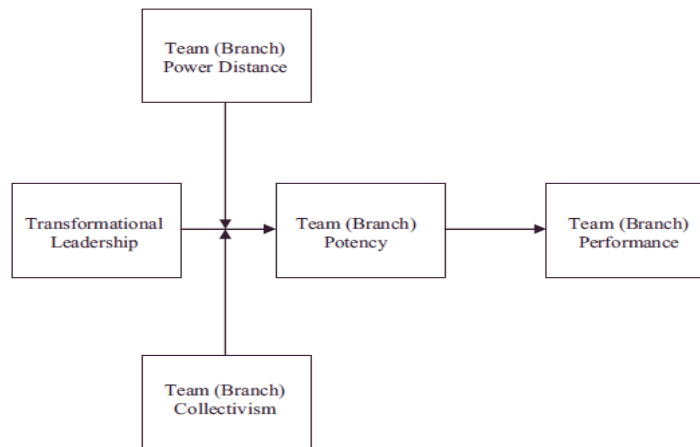
Sumber : Walumbwa dan Hartnell (2011)



Penelitian Walumbwa dan Hartnell (2011) ini secara umum mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dari pengikut.

Tetapi, sebelum dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pengikut, efek kepemimpinan dihipotesiskan dapat bekerja melalui identifikasi relasional dan efikasi diri pada pengikut atau karyawan tersebut.

Gambar 2.3
Model Penelitian Schaubroeck, Lam, Cha (2007)



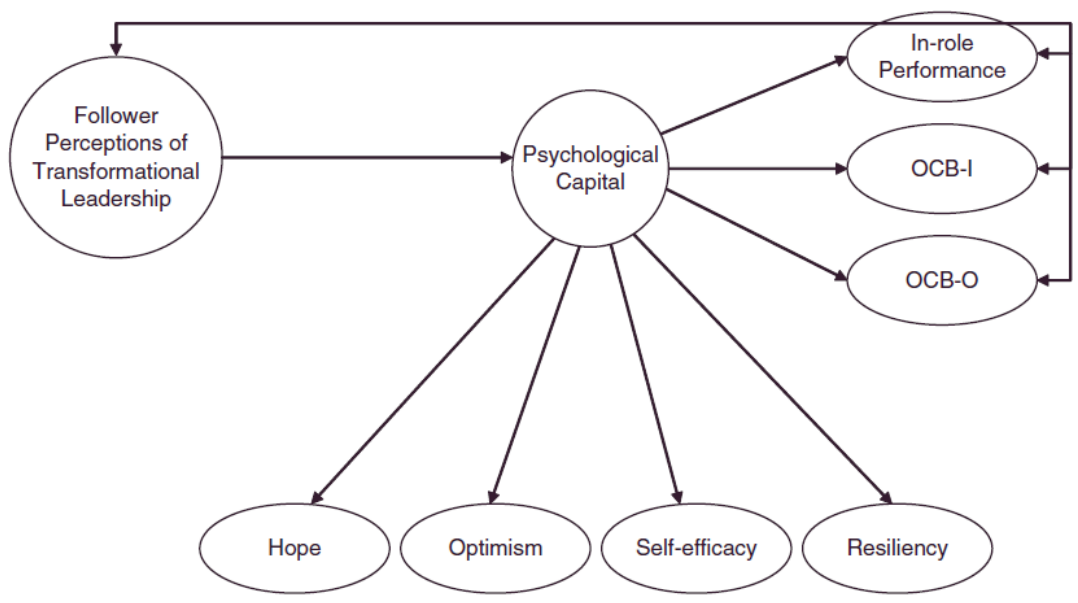
Sumber : Schaubroeck, Lam, Cha (2007)

Penelitian Schaubroeck, Lam, Cha (2007) membahas kepemimpinan transformasional dan kinerja dari grup pada 218 tim layanan finansial yang merupakan bank di Hong Kong dan Amerika Serikat. Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja tim melalui efek mediasi atas potensi tim.

Selain itu, efek dari kepemimpinan transformasional terhadap potensi tim dimoderasi oleh *power distance* dan *collectivisme* tim. *Power distance* dan *collectivisme* sebagai nilai-nilai yang dianut dalam sebuah tim ini secara umum juga dikenal sebagai dimensi budaya organisasi Hofstede (1980).

Sebagaimana menurut Mackenzie *et al.* (2001), bahwa kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja, dalam penelitian Schaubroeck *et al.* (2007), budaya kolektivisme dan jarak kekuasaan menjadi hal yang memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja dan potensi tim .

Gambar 2.4
Model Penelitian Gooty *et al.* (2009)

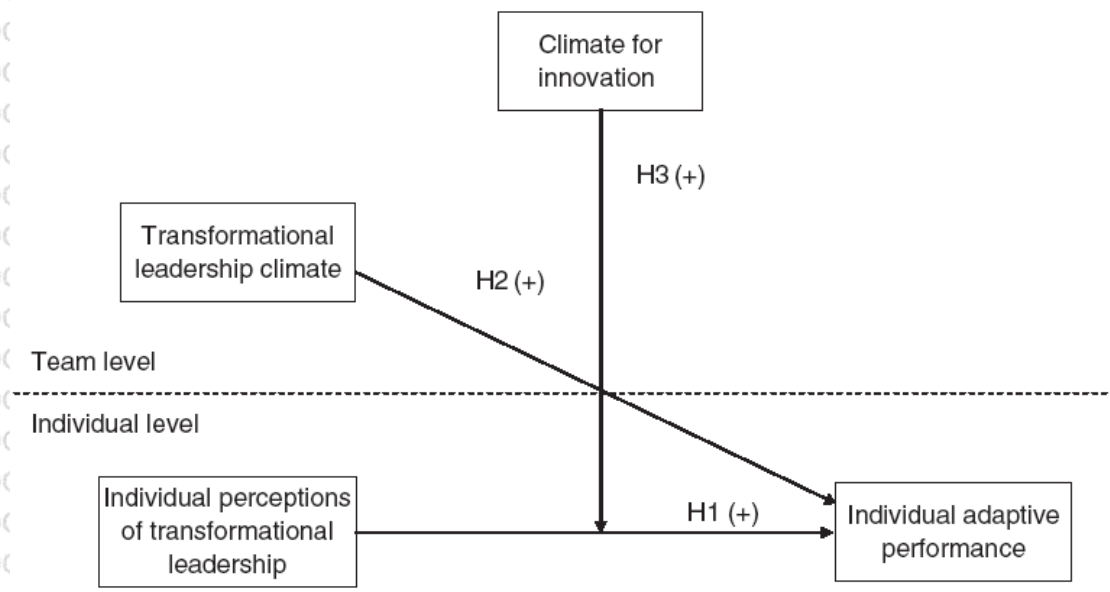


Sumber : Gooty *et al.* (2009)

Model Gooty *et al.* (2009) mengangkat isu tentang modal psikologis (*psychological capital*) dalam menengahi hubungan antara persepsi pengikut atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sesuai peran dan perilaku keanggotaan organisasional (baik OCB-*Individual* maupun OCB-*Organization*). Mempertimbangkan Piccolo dan Colquitt (2006), bahwa persepsi pengikut atas kepemimpinan transformasional mempunyai efek langsung dan tak langsung terhadap kinerja pekerjaan serta OCB melalui karakteristik pekerjaan, motivasi intrinsik, dan komitmen tujuan, secara umum hasil temuan dan model yang diajukan

Gooty *et al.* (2009) memberikan gambaran bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan efek terhadap hasil kerja berupa kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Gambar 2.5
Model Penelitian Voirin, Akremi, Vandenberghe (2009)



Sumber : Voirin, Akremi, Vandenberghe (2009)

Model Voirin, Akremi, Vandenberghe (2010) berkontribusi pada perluasan pengetahuan dalam beberapa cara yang penting. Dari perspektif teoretis, hasil bersifat konsisten, dengan pandangan bahwa persepsi individual atas kepemimpinan dan iklim kepemimpinan transformasional berperan dalam fungsi yang sama pada lintas level, baik individu maupun tim, yang akan meningkatkan kinerja adaptif dari individu. Implikasi langsung dari persamaan ini adalah para pemimpin dapat mendorong motivasi anggota dari tim untuk menampilkan secara simultan dengan mengembangkan hubungan yang sesuai selera dengan anggota

dan memberikan target pada tim secara keseluruhan. Tetapi, secara utuh, Model Voirin *et al.* (2010) ini memberikan perspektif bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berkaitan dengan kinerja sesuai peran atau kinerja ekstra peran, tetapi juga kinerja adaptif individual, juga hubungan yang dimoderasi oleh iklim inovasi.

Dari beberapa kajian empiris serta model penelitian yang telah ditemukan dan diidentifikasi sebelumnya, secara umum terlihat bahwa kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional, dihubungkan dengan kinerja (baik individu maupun kelompok/tim), juga kinerja sesuai peran, kinerja peran ekstra, dan kinerja adaptif.

Namun, kepemimpinan transformasional yang dihubungkan dengan kinerja ini tidak bisa memberikan efek secara langsung. Efek dari kepemimpinan dapat bekerja melalui berbagai hal yang dapat mengintermediasinya. Khusus dalam penelitian ini, budaya dipandang sebagai hal penting dalam menengahi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja.

Sepengetahuan peneliti, kecerdasan spiritual masih jarang dikaji sebagai integrasi dalam model kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Konsep kecerdasan spiritual dipandang sebagai hal yang dapat meningkatkan perilaku kerja secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, perbedaan dalam penelitian ini adalah penggunaan konsep kepemimpinan dan budaya yang mengadopsi dari nilai-nilai khusus, terutama pada masyarakat Bali, yaitu Kepemimpinan *Asta Brata* dan Budaya *Tri Hita Karana* sebagai hal yang mengakar dalam kehidupan masyarakat Bali. Hal ini dipandang dapat memberikan makna keunikan tersendiri dalam kaidah-kaidah dalam kajian perilaku organisasi.



2.2 Kajian Teoretis

2.2.1 Kecerdasan Spiritual

GINANJAR (2007) menyatakan bahwa *Spiritual Quotient* adalah penjabaran dari gerakan tawaf spiritual yang menjelaskan tentang bagaimana meletakkan aktivitas manusia, agar mampu mengikuti pola-pola atau etika alam semesta, sehingga manusia dapat hidup di dunia dengan penuh makna, serta memiliki perasaan nyaman dan aman, tidak terlanggar atau tidak bertentangan dengan asas-asas SBO (*Spiritual Based Organization*) yang sudah baku dan pasti. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah 'spiritual' diartikan sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kejiwaan, rohaniah, dan batiniah. Batin atau roh mengandung sesuatu yang gaib, tidak kelihatan oleh mata, tetapi dapat dirasakan oleh mata hati.

Sedangkan, Zohar dan Marshal (2007) mengatakan, kecerdasan spiritual diartikan sebagai kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran, sebagai kecerdasan yang senantiasa dipergunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan.

Jadi, seseorang menghadapi persoalan makna atau nilai (*value*) guna menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks yang lebih luas. Pengertian ini mengandung makna bahwa kecerdasan spiritual berperan sebagai landasan bagi kecerdasan lainnya, misalnya kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan sosial. Kecerdasan spiritual lebih berurusan dengan pencerahan jiwa. Orang yang mempunyai kecerdasan spiritual (SQ) yang tinggi mampu memaknai penderitaan



hidup dengan memberi makna positif pada setiap peristiwa, masalah, bahkan penderitaan yang dialaminya. Dengan memberi makna yang positif itu, ia mampu membangkitkan jiwanya dan melakukan perbuatan dan tindakan yang positif.

Sedangkan James (2004) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai sesuatu yang berhubungan dengan kejiwaan, berguna untuk menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan, mendasari suatu keputusan dan tindakan. Penelitian-penelitian tentang kecerdasan spiritual juga telah dilakukan, seperti menurut Moxley (2000); Dhiman (2000), dan Howard (2002). Spiritual diartikan sebagai kekuatan atau spirit yang tidak dapat dilihat (kasat mata), berisikan tentang semua pengalaman hidup, baik pengalaman dengan orang lain, pengalaman diri sendiri, atau pengalaman-pengalaman yang berhubungan dengan semua kehidupan. Spirit memberi kekuatan kepada manusia, spirit membantu seseorang menunjukkan kebenaran, kenyataan bagi diri sendiri maupun organisasi.

Sineta dan Khalil Khavari (dalam Zohar dan Marshall, 2007) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai pikiran yang mendapatkan inspirasi, dorongan, dan *efektivitas* yang terinspirasi, *theisness*, atau kepercayaan Tuhan. Pengertian ini mengandung makna, di dalam dimensi diri manusia terdapat roh, yang karena keimanannya terhadap yang Maha Kuasa, terus terasah dan membuat manusia bisa mengarahkan segala perbuatannya dalam kehidupan.

Menurut Sigmund Freud, C.G.Jung, Persinger, Ramachandran, Daniel Dennett, Rene Descartes, (dalam Danah dan Marshall, 2007), *spiritual quotient* adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan masalah makna dan nilai, menempatkan perilaku dan hidup manusia dalam konteks makna kehidupan yang



lebih luas dan kaya, menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna jika dibandingkan yang lain. Karena itu, kecerdasan spiritual (SQ) adalah kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri kita yang berhubungan dengan kearifan ego atau jiwa sadar. Kecerdasan spiritual (SQ) menjadikan manusia yang benar-benar utuh secara intelektual, emosional, dan spiritual. Kecerdasan spiritual (SQ) merupakan kecerdasan jiwa. Ia adalah kecerdasan yang dapat membantu manusia menyembuhkan dan membangun diri manusia secara utuh. Hal senada diungkapkan Oliveira (2003), Bitsch (2008), bahwa pada dasarnya *spiritual quotient* adalah kemampuan dasar dari seseorang yang berisikan pengalaman-pengalaman hidup yang telah dilalui, yang merupakan bagian dari kehidupan seseorang atau bahkan organisasi.

Marques *et al.* (2007), menyatakan bahwa kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*) adalah bentuk dari pengalaman hidup yang telah dilalui, tingkat kesadaran diri sendiri, serta perasaan sayang dalam semua aspek kehidupan. Di lain pihak, Harrington *et al.* (2002), mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai keseluruhan pengalaman-pengalaman hidup yang diwujudkan dalam tingkah laku, prinsip hidup, dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.

Makna dari beberapa pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa kecerdasan spiritual merupakan taraf kemampuan seseorang dalam memecahkan masalah dan aktivitas hidupnya berdasarkan nilai-nilai dan dorongan spiritual yang berasal dari dalam dirinya. Danah Zohar dan Marshall (2007) mengatakan bahwa makna yang paling tinggi dan paling bernilai pada diri manusia adalah, ketika manusia akan merasa bahagia, justru terletak pada aspek-aspek spiritualnya.



Zohar dan Marshall (2007) memberikan enam jalan untuk menuju kecerdasan spiritual (SQ) sehingga mendapatkan kecerdasan spiritual (SQ) yang lebih baik. Keenam jalan tersebut adalah (1) jalan tugas, (2) jalan pengasuhan, (3) jalan pengetahuan, (4) jalan perubahan pribadi, (5) jalan persaudaraan, dan (6) jalan kepemimpinan yang penuh pengabdian. Bila kecerdasan spiritual (SQ) telah berkembang dengan baik, maka gambaran atau ciri-ciri orang yang memiliki kecerdasan spiritual (SQ) tinggi menurut Zohar dan Marshall (2007) adalah:

- 1) kemampuan bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif),
- 2) tingkat kesadaran tinggi,
- 3) kemampuan mengadaptasi dan memanfaatkan penderitaan,
- 4) kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit,
- 5) kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi,
- 6) keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu,
- 7) kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal (berpandangan holistik),
- 8) kecenderungan nyata untuk bertanya "mengapa atau bagaimana jika" untuk mencari jawaban mendasar, dan
- 9) pemimpin yang penuh pengabdian dan bertanggung jawab.

Menurut Moore W. Tom (2006), ciri-ciri kecerdasan spiritual adalah adanya perasaan suci, kemampuan menghadapi kehidupan, pelayanan diri, perencanaan kerja, dan pemecahan masalah. Sedangkan menurut Tischler *et al.* (2002), beberapa kemampuan seseorang yang merupakan ciri-ciri kecerdasan spiritual adalah:



1. kemampuan untuk mentransendensikan diri;
2. kemampuan untuk mengalami tingkat kesadaran yang tinggi;
3. kemampuan untuk menjalankan aktivitas sehari-hari, kejadian-kejadian, dan membina hubungan dengan perasaan yang suci;
4. kemampuan menggunakan sumber-sumber spiritual untuk menyelesaikan masalah; dan
5. kemampuan untuk menjalankan perilaku yang berbudi luhur (saling memaafkan, memberi ucapan selamat).

Litzsey (2006) mengemukakan, terdapat 10 (sepuluh) elemen-elemen kunci yang dipakai sebagai ukuran kecerdasan spiritual. Kesepuluh elemen itu adalah:

1. tidak formal atau tidak terstruktur dalam berorganisasi;
2. tidak dikuasai dan menguasai;
3. rukun dengan semua orang;
4. berpandangan menyeluruh;
5. memahami arti dan maksud kehidupan;
6. perasaan kagum terhadap tingkat kesadaran tinggi;
7. kemampuan untuk menyakralkan segala sesuatu, kehidupan setiap hari;
8. perasaan yang suci dalam membina semua hubungan;
9. perasaan damai dan tenang; dan
10. kemampuan menggunakan sumber-sumber spiritual untuk menyelesaikan masalah.



Ginanjar (2007) mengungkapkan beberapa tahapan yang digunakan membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ) atau *emotional spiritual quotient*.

1. Penjernihan Emosi (*Zero Mind Process*)

Tahapan ini merupakan titik tolak dari kecerdasan emosi, yaitu kembali kepada hati dan pikiran yang bersifat merdeka, serta bebas dari segala belenggu. Ada tujuh hal yang dapat membelenggu dan menutupi fitrah (*God-Spot*), yaitu prasangka, prinsip-prinsip hidup, pengalaman, kepentingan, prioritas, sudut pandang, dan pembandingan literatur. Tanpa disadari, semua itu membuat manusia menjadi buta, sehingga tidak memiliki radar hati sebagai pembimbing. Manusia terjerumus ke dalam kejahatan, kecurangan, kekerasan, kerusakan dan kehancuran, dan pada akhirnya mengakibatkan kegagalan.

2. Membangun Mental (*Mental Building*)

Berkenaan dengan pembentukan alam berpikir dan emosi secara sistematis berdasarkan rukun Iman. Pada bagian ini, diharapkan akan tercipta format berpikir dan emosi berdasarkan kesadaran diri, serta sesuai dengan hati nurani terdalam dari diri manusia. Di sini akan terbentuk karakter manusia yang memiliki tingkat kecerdasan emosi spiritual sesuai dengan fitrah manusia, yang mencakup enam prinsip.

a. *Star Principle* (prinsip bintang)

Terkait dengan rasa aman, kepercayaan diri, intuisi, integritas, kebijaksanaan, dan motivasi yang tinggi yang dibangun dengan landasan iman kepada Allah SWT.



b. *Angel Principle* (prinsip malaikat)

Yakni keteladanan malaikat, antara lain: loyalitas, integritas, komitmen, kebiasaan memberi dan mengawali, suka menolong, dan saling percaya.

c. *Leadership Principle* (prinsip kepemimpinan)

Setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya sendiri untuk mengarahkan hidupnya. Untuk menjadi pemimpin yang baik disyaratkan melampaui lima tangga kepemimpinan, yaitu pemimpin yang dicintai, pemimpin yang dipercaya, pemimpin yang menjadi pembimbing, pemimpin yang berkepribadian, dan menjadi pemimpin yang abadi. Dengan demikian, pemimpin yang sejati adalah seorang yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain sehingga dia pun dicintai, memiliki integritas yang kuat sehingga dipercaya pengikutnya, selalu membimbing dan mengajarkan kepada pengikutnya, memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten, dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan suara hati yang fitrah.

d. *Learning Principle* (prinsip pembelajaran)

Mencakup kebiasaan membaca buku, membaca situasi, kebiasaan berpikir kritis, kebiasaan mengevaluasi, menyempurnakan, dan memiliki pedoman. Manusia diberi kemudahan akal untuk berpikir, dan firman Tuhan yang pertama adalah berupa perintah membaca. Umat manusia diperintahkan untuk membaca apa saja selama



bacaan tersebut bermanfaat untuk kemanusiaan. Membaca merupakan awal mulanya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan keberhasilan manusia.

e. *Vision Principle* (prinsip masa depan)

Selalu berorientasi pada tujuan akhir dalam setiap langkah yang ditempuh. Setiap langkah tersebut dilakukan secara optimal dan sungguh-sungguh, memiliki kendali diri dan sosial dengan kesadaran akan adanya "Hari Kemudian", memiliki kepastian akan masa depan dan memiliki ketenangan batin yang tinggi, yang tercipta oleh adanya keyakinan akan "Hari Pembalasan".

f. *Well Organized Principle* (prinsip keteraturan)

Selalu berorientasi pada manajemen yang teratur, disiplin, sistematis, dan integratif. Organisasi yang berhasil umumnya memiliki keteraturan manajemen yang baik, selain diawali dengan misi dan visi yang jelas. Setiap bagian organisasi harus menyadari adanya saling keterkaitan satu dengan yang lain dalam kesatuan visi dan misi. Setiap orang harus memiliki perasaan yang sama bahwa mereka mempunyai tugas suci di dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

3. Ketangguhan Pribadi (*Personal Strength*)

Merupakan langkah pengasahan hati yang telah terbentuk, yang dilakukan secara berurutan dan sangat sistematis.



- a. *Mission Statement*: penetapan misi melalui syahadat, yakni membangun misi kehidupan, membulatkan tekad, membangun visi, menciptakan wawasan, transformasi visi, dan komitmen total.
 - b. *Character Buiding*: pembangunan karakter melalui salat, yang merupakan relaksasi, membangun kekuatan afirmasi, meningkatkan ESQ, membangun pengalaman positif, pembangkit dan penyeimbang energi batinah, dan pengasahan prinsip.
 - c. *Self Controlling*: pengendalian diri melalui puasa guna meraih kemenangan sejati, memelihara fitrah, mengendalikan suasana hati, meningkatkan kecakapan emosi secara fisiologis, serta pengendalian prinsip.
4. Ketangguhan Sosial (*Social Strength*)

Merupakan suatu pembentukan dan pelatihan untuk melakukan aliansi, atau sinergi dengan orang lain, serta lingkungan sosialnya. Hal ini merupakan suatu perwujudan tanggung jawab sosial seorang manusia yang telah memiliki ketangguhan pribadi.

2.2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu hal penting dan utama dalam pembahasan mengenai kemajuan suatu kelompok dan/atau organisasi. Selain itu, mendefinisikan kepemimpinan yang secara relatif merupakan aktivitas baru dalam hal akademis, meski fenomena kepemimpinan telah lama ditampilkan dalam hubungan antar manusia.



Locke (1997) mengatakan, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai bentuk dari proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen:

1. kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*), kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi atau hubungan dengan orang lain (para pengikut);
2. kepemimpinan merupakan suatu proses; dan
3. kepemimpinan harus mampu membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.

Sedangkan menurut Kartono (1991), kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atau kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Siagian (1995) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga orang mau melakukan kehendak pemimpin. Kepemimpinan memiliki makna, yaitu sebagai proses untuk mengarahkan dan memengaruhi aktivitas orang-orang; memberi visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi; serta menggunakan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif (Nurwati, 2010).

Thoha (1996) mengatakan, perilaku pemimpin atau disebut gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat



orang tersebut berusaha memengaruhi perilaku orang lain. Jadi, perilaku pemimpin adalah kecenderungan dari orientasi aktivitas seorang pemimpin pada saat memengaruhi aktivitas para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mendorong bawahan agar terarah sesuai dengan pekerjaannya sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai dengan sempurna. Pemimpin merupakan seseorang yang mampu untuk mengarahkan, memotivasi, dan mendorong para bawahan agar mampu meningkatkan kinerja secara maksimal.

Hersey (1992) mengemukakan, kepemimpinan adalah suatu proses untuk memengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Hal senada diungkapkan Northouse, P.G. (2003), yang menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses ketika individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum. Pengertian ini didukung Dubrin, A.J. (2001) yang mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan, menurut Offerman dan Hellman (1997), perilaku pemimpin merupakan tindakan yang digunakan seseorang pemimpin untuk mengomunikasikan, mengontrol, mendelegasikan, melakukan pendekatan, dan membangun sebuah tim yang solid (*team building*).

Nimran (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* dapat diartikan sebagai suatu proses yang memengaruhi perilaku orang lain agar



berperilaku seperti yang dikehendaki. Pengertian ini tidak menggambarkan adanya ikatan organisasi, dan karenanya proses kepemimpinan dapat terjadi di berbagai organisasi. Sedangkan, Robbins (2006) mengemukakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan merupakan hasil dari dinamika kelompok (proses kelompok), kombinasi atas dua atau lebih dari kepribadian (personalitas), pemenuhan perilaku tertentu, proses memengaruhi orang lain (persuasi), instrumen dalam mencapai tujuan, diferensiasi peran, kekuatan, efek dari interaksi dan permulaan (inisiasi) struktur (Luthans, 2002; Bass, 1995). Hal tersebut menunjukkan, dinamika kelompok atau proses interaksi dalam kelompok (antara pemimpin dan bawahan/pengikut) dalam suatu organisasi merupakan faktor penentu yang penting dari perilaku (gaya) pemimpin.

Bass (1995) membedakan kepemimpinan atas kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui tukar-menukar sosial (misalnya konsep *reward* dan *punishment*), sedangkan kepemimpinan transformasional meyakinkan yang lainnya untuk memandang situasi secara berbeda dari yang lain, dan menanggapi secara positif visi alternatif dari pemimpin. Kepemimpinan transformasional sama dengan kepemimpinan karismatik.

Heifetz (1994) menyediakan pembahasan yang baik tentang tantangan dan kebutuhan dari kepemimpinan transformasional dan peranannya pada tingkatan berbeda dari organisasi. Pendapat yang berlawanan juga disampaikan McGregor (1960) sebagai teori X dan teori Y. Teori X, organisasi memerintahkan dan



mengendalikan dengan pencapaian pemenuhan melalui *reward* dan *punishment*.

Sedangkan teori Y, organisasi lepas dan bebas, dengan kontrol yang diperoleh dari pemenuhan secara sukarela melalui bujukan dan keanggotaan.

Kotter (1997) menekankan kepemimpinan sebagai kumpulan tanggung jawab yang harus pemimpin temukan, jenis dan tindakan yang harus dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Kotter (1997) juga menekankan peran penting pemimpin dalam melangkah di saat krisis untuk menyediakan perspektif yang lebih luas atas tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi untuk meningkatkan efektivitas mereka dalam menentukan konteks, meringkaskan permasalahan, dan memobilisasi staf untuk bekerja memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan.

Sangkala (2006) juga menyatakan bahwa selain struktur/dimensi organisasi, gaya kepemimpinan turut menentukan bentuk hubungan yang berlangsung dalam perusahaan/organisasi, menentukan bagaimana modal manusia diberi ruang yang cukup untuk melakukan aktivitas penciptaan pengetahuan dan inovasi atau nilai bagi perusahaan. Lebih lanjut, Sangkala mengatakan, penerapan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi memerlukan pemimpin pengetahuan. Dengan kata lain, kesuksesan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi tergantung kepada gaya kepemimpinan. Hal yang sama dikemukakan Heng dalam Sangkala (2006), bahwa kepemimpinan dalam persepektif manajemen pengetahuan memiliki peran penting yakni kepemimpinan memberikan fokus melalui visi dan ideologinya, memberi motivasi dan mendorong kekuatan kepada modal manusia untuk menerapkan pengetahuannya.



Dengan memperhatikan beberapa definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah:

1. kemampuan untuk mengarahkan, mengerakkan, memberikan motivasi, dan memengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti tindakan-tindakan yang terarah pada tujuan melalui keberanian mengambil keputusan;
2. kemampuan, kesiapan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, dan memberikan motivasi, yang selanjutnya berbuat sesuatu untuk melaksanakan pencapaian tujuan yang diinginkan; dan
3. proses memengaruhi, baik antar-individu dengan individu lainnya maupun antar-kelompok dalam organisasi, untuk mencapai tujuan tertentu.

Peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Karena itu, ada tiga kondisi yang nampak bila kepemimpinan terjadi, yaitu:

- 1) pemimpin harus menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu,
- 2) hubungan antara perilaku pemimpin dan pengaruhnya harus diamati, dan
- 3) harus ada perubahan yang riil dalam perilaku anggota organisasi dan hasil akhirnya sebagai konsekuensi tindakan pimpinan (Gibson *et al.*, 2000).

1. Perkembangan Teori Kepemimpinan

Secara rinci, tahap perkembangan kepemimpinan adalah sebagai berikut.



a. Teori Sifat

Pandangan ini mengasumsikan bahwa individu tertentu dilahirkan dengan sifat pribadi atau karakteristik-karakteristik yang bersifat inheren (seperti atribut fisik dan intelektual) yang membuat mereka menjadi pemimpin alami atau *natural leader*.

Robbins (2006) mengatakan, terdapat 6 (enam) karakter kuat yang akan membedakan pemimpin yang riil dan bukan pemimpin. Keenam karakter tersebut akan sangat menentukan keberhasilan dan kemunduran organisasi serta keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Keenam sifat tersebut adalah:

- (1) adanya ambisi dan semangat,
- (2) hasrat untuk memimpin,
- (3) adanya kejujuran dan adanya integritas,
- (4) kepercayaan diri dan kecerdasan,
- (5) pengetahuan yang relevan, dan
- (6) sifat mawas diri yang kuat, yang berarti sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku dalam situasi yang berlainan.

Timpe (2002) menyatakan, terdapat ciri-ciri atau sifat-sifat untuk menjadi pemimpin yang berhasil, yaitu:

- 1) kelancaran berbicara, bukan hanya luasnya perbendaharaan kata-kata, tetapi ditentukan oleh kemampuan dan cara berkomunikasi yang baik;



- 2) kemampuan untuk memecahkan persoalan, adalah kemampuan untuk membantu seseorang atau bawahan dengan tidak merintangi usaha bawahan untuk dapat memecahkan masalahnya;
- 3) kesadaran akan kebutuhan, adalah pemimpin yang mengerti akan kebutuhan dan keinginan para bawahan, dan sesegera mungkin untuk memenuhi kebutuhan tersebut guna menunjang kelancaran dalam mencapai tujuan;
- 4) keluwesan, adalah kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan kebijakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang selalu berubah;
- 5) kecerdasan, adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan kecerdasannya, untuk membantu memecahkan permasalahan;
- 6). kesediaan untuk menerima tanggung jawab, adalah kemampuan untuk dapat menerima tanggung jawab akibat dari kegagalan dan keberhasilan dalam memimpin organisasi;
- 7) keterampilan sosial, adalah adalah kemampuan untuk bersosialisasi baik dengan rekan sekerja, teman sejawat, maupun dengan lingkungan sekitarnya; dan
- 8) kesadaran akan diri dan lingkungannya, adalah kesadaran akan diri bahwa keberhasilan dalam tugas sangat tergantung pada kepercayaan diri dan kerjasama dengan lingkungan sekitarnya.

b. Teori Perilaku

Teori ini menekankan bahwa perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinannya. Beberapa studi dilakukan untuk mendukung teori ini,



bahwa sifat-sifat pemimpin berpengaruh terhadap prestasi dan kepuasan dari pengikutnya.

Teori-teori perilaku perseorangan (*personal behaviour theories*), mengemukakan tentang perilaku yang spesifik yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Studi-studi yang berkaitan dengan teori perilaku kepemimpinan telah dilakukan oleh:

1. para peneliti Universitas Negeri Ohio di akhir dasawarsa 1940-an yang berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi perilaku pemimpin, dalam hal ini dibagi dua dimensi yaitu struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*);
2. telaah dari Pusat Penelitian dan Survei Universitas Michigan mengenai karakteristik perilaku pimpinan yang dikaitkan dengan ukuran kinerja. Hasil studi ini diringkas oleh Likert (dalam Yukl, 2000), yang membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi, yaitu perilaku pemimpin berorientasi tugas (*Task oriented*) dan perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan (*Relationship oriented*). Perilaku pemimpin berorientasi tugas meliputi merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengoordinasikan kegiatan para bawahan, menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang diperlukan, serta memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan kinerja. Perilaku yang berorientasi tugas ternyata sama dengan *initiating structure*. Sedangkan perilaku yang berorientasi hubungan berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif, termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa percaya diri, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba



mengerti masalah bawahan dan meningkatkan karir, selalu memberikan informasi bawahan, memberikan inspirasi terhadap ide-ide para bawahan, serta memberikan pengakuan terhadap kontribusi keberhasilan bawahan.

Perilaku yang berorientasi pada hubungan kelihatannya sama dengan *consideration*;

3. telaah mengenai perilaku kepemimpinan selanjutnya dilakukan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan kisi manajerial berdasarkan perhatian terhadap orang dan perhatian terhadap produksi. Pada hakikatnya mewakili dimensi konsiderasi dan struktur inisiasi, awal dari studi Ohio atau dimensi perilaku tugas (*Task Oriented Behavior*) dan perilaku berorientasi hubungan (*Relationship Oriented Behavior*) hasil dari studi Michigan;
4. kerangka konseptual bagi kisi manajerial (*Manajerial Grid*) mengasumsikan bahwa pikiran kebanyakan pemimpin bercabang dua, yaitu satu cabang mengenai perhatian terhadap orang dan satu cabang lainnya perhatian terhadap produksi. Menurut asumsi Blake dan Mouton, perhatian terhadap orang dan terhadap produksi saling melengkapi, untuk mencapai hasil karya yang efektif; dan
5. model yang dikembangkan Hersey dan Blanchard (1992), menggunakan juga istilah perilaku tugas dan perilaku hubungan untuk menggambarkan konsep-konsep yang serupa dengan konsiderasi dan struktur inisiasi.



c. Pendekatan Situasional (Kontingensi)

Pendekatan kontingensi disebut juga pendekatan situasional. Pendekatan ini mengemukakan bagaimana tindakan pemimpin dalam situasi tertentu berperilaku sebagai figur kepemimpinan yang efektif.

1. Teori Kontingensi Fiedler

Model ini mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh gaya kepemimpinan itu. Fiedler mengukur dua gaya kepemimpinan dengan menggunakan *Least Preferred Co Worker* (LPC), yaitu gaya berorientasi tugas dan berorientasi hubungan.

2. Model Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton

Model ini dikembangkan, yang menggabungkan dan menghubungkan perilaku pemimpin dengan situasi dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Ada empat situasi kematangan (*maturity*) yang menentukan perilaku pemimpin, yaitu M1: tingkat kematangan anggota rendah, M2: tingkat kematangan anggota moderat rendah (tidak mampu tetapi mau), M3: tingkat kematangan anggota moderat tinggi (mampu tetapi tidak mau), dan M4: tingkat kematangan anggota tinggi. Masing-masing tingkat kematangan berbeda pola perilaku kepemimpinan. Situasi pada M1 adalah perilaku instruktif, M2 adalah perilaku konsultasi, M3 adalah perilaku partisipasi, sedangkan M4 adalah perilaku delegasi.



Sedangkan teori situasional Hersey dan Blanchard menekankan bahwa pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan pengikutnya dan menggunakan kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.

Mengacu kepada teori ini, ada empat gaya kepemimpinan yang harus dimiliki oleh manajer, yaitu a) mengatakan (*telling*), b) menjual (*selling*), c) partisipasi (*participating*), dan d) delegasi (*delegating*).

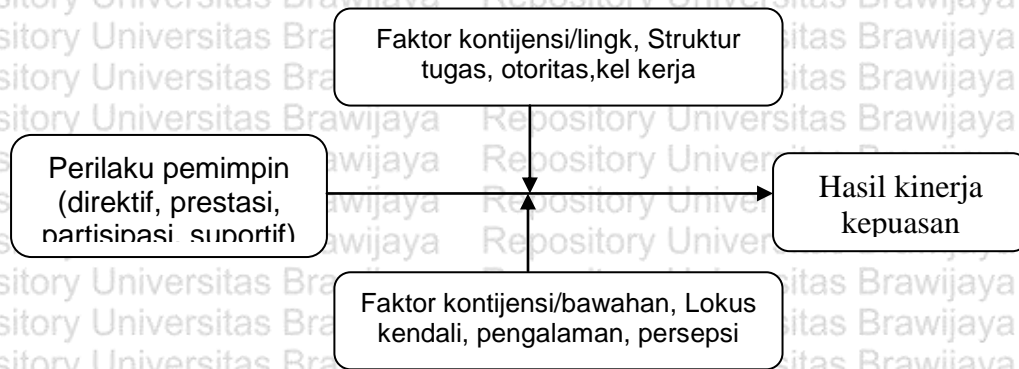
3. Teori Jalur Sasaran (*Path Goal Theory*)

Teori ini dikembangkan Robert House, dengan mendasarkan bahwa teori ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian Ohio State University. Hakikat teori ini adalah tugas seorang pemimpin untuk membantu para bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan memberikan dukungan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Robert House mengidentifikasi 4 (empat perilaku) pemimpin, yaitu 1) pemimpin direktif, yaitu memberikan kesempatan para bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dan harapan, memberikan pedoman, dan arahan, serta nasihat. Kepemimpinan ini memberikan kepuasan yang lebih besar bila tugas bersifat ambigu atau penuh tekanan daripada tugas-tugas terstruktur dan tertata baik; 2) pemimpin suportif adalah memberikan dukungan dan dorongan bagi para bawahan untuk dapat mencapai tujuan. Kepemimpinan ini menghasilkan kinerja tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur; 3) pemimpin partisipatif adalah memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk selalu memberikan kesempatan berpendapat dalam mencapai tujuan. Bawahan



akan lebih puas bila mereka yakin dapat mengendalikan nasibnya sendiri; dan 4) pemimpin berorientasi prestasi adalah dengan memberikan penetapan sasaran dan tugas yang menantang mereka untuk dapat mencapai prestasi yang lebih tinggi. Model ini akan meningkatkan pengharapan bawahan, bahwa untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, dapat dipenuhi bila struktur dan pedoman yang ada memberikan kesempatan untuk berinovasi.

Gambar 2.6
Path Goal Theory



(Sumber: Robbins, 2006)

Yukl (2000) mengklasifikasikan perkembangan teori kepemimpinan melalui beberapa teori dan penelitian empiris tentang kepemimpinan dalam lima pendekatan: (1) *the trait approach*, (2) *the behavior approach*, (3) *the power-influenced approach*, (4) *the situational approach*, dan (5) *the integrative approach*.

Masing-masing pendekatan tersebut memiliki penekanan yang berbeda.

Pendekatan pertama, yaitu *the trait approach*, menekankan atribut-atribut pemimpin, misalnya bentuk fisik, motivasi, nilai, dan keterampilan. Pendekatan ini berasumsi bahwa beberapa orang secara alami adalah pemimpin yang dianugerahi sifat-sifat tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Tjiptono & Syakhroza (1999)



mengklasifikasikan *the trait approach* sebagai teori sifat (*the right stuff*). Pandangan ini dikenal pula dengan istilah *the great man view*. Dalam perkembangannya, teori kepemimpinan ini lebih menekankan pada aspek kepribadian ketimbang aspek fisik.

Pendekatan ini berusaha mengidentifikasi kombinasi faktor psikologis yang dapat membedakan pemimpin dengan pengikut. Salah satu tipe pendekatan sifat kontemporer adalah pendekatan "*Emotional Intelligence* atau *EI*".

Pendekatan kedua, yaitu *behavior approach* (pendekatan perilaku), digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin yang efektif, yang ditunjukkan dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik, mengatasi tuntutan, mengambil kesempatan/peluang, dan mengatasi hambatan yang menghadang.

Studi untuk mengetahui beberapa kategori perilaku pemimpin yang efektif telah dimulai sejak tahun 50-an. Pioner yang meneliti tentang perilaku pemimpin yang efektif dilakukan *Ohio State University* dan *the University of Michigan*. Penelitian yang dilaksanakan *Ohio State University* telah menghasilkan dua kategori perilaku kepemimpinan, yakni *Consideration* dan *Initiating Structure* (Yukl, 2000). *Consideration* merupakan pemimpin berperilaku bersahabat dan mendukung, menunjukkan sifat perhatian terhadap pengikutnya, dan memperhatikan kebutuhan mereka. Sedangkan *Initiating Structure* merupakan pemimpin yang mendefinisikan dan menyusun perannya dan peran dari bawahannya untuk mencapai tujuan formal organisasinya.

Sedangkan, *the Michigan University* menemukan tiga perilaku kepemimpinan yang efektif, yakni *task-oriented behavior*, *relations-oriented behavior*, dan *participative leadership* (Likert, 1961, 1967 dikutip dari Yukl, 2000). *Task-oriented*



Behavior berarti, yang dikategorikan pemimpin yang efektif tidak akan menghabiskan waktunya dan usahanya untuk melakukan hal yang sama dengan para bawahannya. *Relations-oriented Behavior* berarti, pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang peduli dengan hubungan manusiawi. Sedangkan *Participative Leadership* mengidentifikasi pemimpin yang efektif lebih suka menggunakan supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri.

Pendekatan ketiga, *power-influenced approach* (pendekatan kekuasaan pemimpin), yaitu menekankan pada proses yang saling memengaruhi antara pemimpin dengan pihak-pihak lain. Penelitian tentang *power-influenced approach* mempunyai perspektif yang terpusat pada pemimpin (*leader-centered*) dengan asumsi yang implisit, bahwa hubungan sebab-akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut bereaksi). Hal ini melihat efektivitas pemimpin dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dipunyai seorang pemimpin, dan dalam menggunakan kekuasaannya.

Pendekatan keempat, *situational approach* (pendekatan situasional), yaitu menekankan pada pentingnya faktor-faktor yang saling berhubungan, yang memengaruhi proses kepemimpinan. Dalam era kepemimpinan situasional, disadari bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, bawahan, tugas, dan variabel lingkungan lainnya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif tidak didasarkan pada pemilikan *right stuff* atau *right style*, namun lebih pada



kemampuan menilai lingkungan yang terjadi karena perubahan lingkungan yang diakibatkan adanya perubahan organisasi, perubahan ekonomi, perubahan politik, perubahan kepemilikan, dan lainnya, sehingga dapat memutuskan perilaku kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi yang dihadapi.

Pendekatan kelima, *integrative approach* (pendekatan secara menyeluruh), merupakan pendekatan kepemimpinan yang memasukkan dua atau lebih tipe-tipe kepemimpinan sebagai variabel kepemimpinan pada penelitian yang sama ataupun berbeda. Yukl (2000) memasukkan kepemimpinan transformasional atau karismatik ke dalam model kepemimpinan yang bersifat *integrative approach*.

Sangkala (2006) juga menyatakan, selain struktur atau dimensi organisasi, gaya kepemimpinan turut menentukan bentuk hubungan yang berlangsung dalam perusahaan dan organisasi, menentukan bagaimana modal manusia diberi ruang yang cukup untuk melakukan aktivitas penciptaan pengetahuan dan inovasi atau nilai bagi perusahaan. Lebih lanjut, Sangkala mengatakan, penerapan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi memerlukan pemimpin pengetahuan. Dengan kata lain, kesuksesan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi tergantung kepada gaya kepemimpinan. Hal yang sama dikemukakan oleh Heng dalam Sangkala (2006), bahwa kepemimpinan dalam perspektif manajemen pengetahuan memiliki peran penting, yakni kepemimpinan memberikan fokus melalui visi dan ideologinya, memberi motivasi dan mendorong kekuatan kepada modal manusia untuk menerapkan pengetahuannya.

Gibson *et al.* (2000) menyatakan, peran pemimpin sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam

upaya mencapai tujuan kelompok. Tyson and Jackson (dalam Nurwati, 2000) menambahkan, meskipun kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang meliputi transaksi terus-menerus antara pemimpin dan pengikut, namun mereka menganggap minimal ada tiga kondisi yang perlu dipuaskan jika kepemimpinan terjadi, yaitu:

- 1) pemimpin harus menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu,
- 2) hubungan antara pemimpin dan pengikutnya harus dapat diamati, dan
- 3) harus ada perubahan-perubahan yang riil dalam perilaku anggota organisasi dan dalam hasil berikutnya sebagai konsekuensi tindakan pemimpin.

Beberapa faktor kepribadian pemimpin lebih kuat dibanding para pengikut atau bawahan, sehingga dapat memengaruhi perilaku para pengikut. Kategori kepemimpinan dapat dibagi dalam tiga elemen.

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi atau hubungan (*relational concept*). Dalam hal ini, kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain, seperti antara pemimpin dengan pengikut. Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada yang disebut pemimpin.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
- c. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil suatu tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya, melalui berbagai cara, seperti menggunakan kewenangan yang terlegitimasi, menciptakan



model, memberikan imbalan dan hukuman (*reward and punishment*), serta restrukturisasi organisasi dan mengomunikasikan sebuah visi.

Locke (1997) menemukan, para pemimpin dan manajer melakukan sejumlah pekerjaan dengan amat tekun untuk meraih prestasi kerja yang baik. Hal senada diungkapkan Handoko (1996), bahwa dalam kenyataannya, kepemimpinan dapat memengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, serta kualitas kehidupan kerja, terutama tingkat prestasi suatu kinerja. Pernyataan tersebut lebih memperjelas lagi bagaimana peran seorang pemimpin dalam organisasi, karena seorang pemimpin dapat memengaruhi berbagai hal dalam pencapaian prestasi organisasi.

d. Mapping Perkembangan Konsep Kepemimpinan

Schein (2004) mengatakan, kepemimpinan telah teridentifikasi sebagai komponen kritis dan penting dalam membentuk kesuksesan organisasi. Dalam *review* literatur, kepemimpinan merupakan konsep yang bersifat multidimensional.

Seringkali, pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang. Namun, ada pula yang membedakan pengertian keduanya. John Kotter (dalam Robbins, 2007) berpendapat, kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan dan masalah. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan, dengan pemimpin menetapkan arah dalam mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengomunikasikannya kepada setiap orang dan



mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat, merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektivitas organisasi.

Sebagaimana disebutkan Yukl (1998), bahwa kepemimpinan dapat dikarakteristikan menjadi berbagai macam cara, begitu pula dalam mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri. Berbagai definisi tentang kepemimpinan sebelumnya telah dibahas, tetapi beberapa pandangan penting tentang kepemimpinan yang lebih spesifik dan sederhana dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 2.1
Konsep Kepemimpinan Dari Masa Ke Masa

Penulis / Peneliti (Tahun)	Definisi Kepemimpinan
Fiedler (1967)	Kepemimpinan didasarkan pada pengaruh dan kekuatan dari proses kelompok dan hasil dari beragam tugas
Burns (1978)	Kepemimpinan memotivasi dan mencapai tujuan akhir
Kouzes dan Posner (1987)	Kepemimpinan merupakan aturan dari kapabilitas dan skill dimana individual yang berpengalaman dan yang baru serta dapat menunjukkan cara untuk mengubah tantangan menjadi kesempatan
Bass (1990)	Kepemimpinan berperan sebagai tanda / lambang dari organisasi dan juga sebagai model untuk orang – orang
Yukl (1998)	Kepemimpinan terdiri dari kelompok prosedur yang menghasilkan organisasi dan mengubahnya sesuai kebutuhan untuk menunjuk pada perubahan situasi yang signifikan
Drucker (1999)	Kepemimpinan adalah pekerjaan dari setiap manajer dan setiap karyawan dalam organisasi
Kotter (1999)	Kepemimpinan menguraikan visi dari masa depan, kesempatan apa dan bagaimana mengarahkan orang – orang serta menginspirasi mereka
Bennis (1999)	Kepemimpinan dibuat lewat mengetahui diri sendiri, memiliki visi masa depan yang dapat dikomunikasikan secara baik, membangun kepercayaan diantara kolega, membuat keputusan efektif, dan melakukan sesuatu hal untuk mencapai potensi kepemimpinan seseorang
Goleman (2004)	Kepemimpinan adalah menyelesaikan suatu hal lewat seseorang
Schein (2004)	Kepemimpinan membentuk kesuksesan organisasi dalam jangka pendek dan menengah
Robbins (2003, 2006)	Kepemimpinan yang dinyatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk diarahkan kepada pencapaian tujuan.
Greenberg dan Baron (2008)	Kepemimpinan merupakan proses dimana seseorang mempengaruhi anggota kelompok lain lewat pencapaian dari kelompok yang telah ditentukan atau tujuan organisasi
Colquitt (2009)	Kepemimpinan merupakan penggunaan kekuatan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas dari pengikut terhadap pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sumber: Sylvester (2009), Greenberg dan Baron (2008), Colquitt (2009)



Menurut Sylvester (2009), konsekuensi dari berbagai pendapat tersebut lebih kepada kepemimpinan yang secara efektif lebih dideskripsikan sebagai kelompok perilaku dan keadaan yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi pada segala macam perubahan yang signifikan dalam lingkungan. Dengan kata lain, kepemimpinan menegaskan seperti apa masa depan yang terlihat bagi organisasi, kemudian meluruskan individu yang dipekerjakan pada organisasi dengan visi dan misi masa depan, dengan menginspirasi mereka untuk membuat segala perubahan apa pun hambatan yang dihadapi.

Konsep kepemimpinan yang diadopsi dalam penelitian ini adalah filosofi *Asta Brata*, yang artinya seorang pemimpin yang memiliki sifat dan perilaku berlandaskan kehidupan sosial-religius yang harmonis berasaskan *Tri Hita Karana*.

Manifestasi konsep *Asta Brata* dalam melaksanakan peran sebagai seorang pemimpin, seorang pemimpin wajib memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius yang terkandung di dalam konsep *Asta Brata* dan *Tri Hita Karana*.

e. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana yang telah diutarakan Bass (1995), bahwa terdapat dua model kepemimpinan, yakni kepemimpinan transaksional dan transformasional. Bass (1985) dalam Krishnan (2005) mendefinisikan seorang pemimpin transformasional sebagai orang yang memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya mereka diharapkan untuk melakukannya. Pemimpin transformasional memperluas dan mengubah kepentingan pengikut mereka, dan menghasilkan kesadaran dan penerimaan dari tujuan dan misi kelompok. Mereka mengajak



pengikut mereka untuk melihat atas kepentingan pribadi mereka untuk kebaikan kelompok.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan motivasional yang melibatkan penyajian visi organisasi yang jelas dan menginspirasi karyawan untuk bekerja menuju visi ini, melalui membangun hubungan dengan karyawan, pemahaman kebutuhan karyawan, dan membantu karyawan mencapai potensi mereka, memberikan kontribusi untuk hasil yang baik untuk sebuah organisasi (Fitzgerald dan Schutte, 2010).

Inti dari kepemimpinan transformasional adalah keinginan pemimpin dan kemampuan untuk meningkatkan kesadaran orang lain dengan memanfaatkan nilai-nilai moral dan cita-cita yang kuat. Pemimpin mampu mengubah pengikut di luar emosi tidak yang terhormat: iri, keserakahan, dan ketakutan dengan prinsip yang lebih tinggi: kebebasan, keadilan, dan kemanusiaan. Burns mengatakan, para pengikut yang dibangkitkan dari "kebiasaan diri sehari-hari" untuk menjadi "diri lebih baik". Pemimpin transformasional memengaruhi pengikutnya dengan menempatkan diri sebagai mentor, guru, dan pelatih. Mereka berusaha untuk mengangkat dan memberdayakan orang lain untuk tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional dapat ditemukan di dalam organisasi apa pun dan pada setiap tingkat dalam organisasi. Ini adalah tipe pemimpin yang dapat memengaruhi atasan, rekan kerja, atau bawahan.

Bernard Bass memperluas gagasan awal Burns tentang teori kepemimpinan transformasional. Ia mendefinisikan supervisi ini dalam hal efek motivasi pemimpin terhadap pengikut. Mereka merasa kesetiaan, kepercayaan, kekaguman, dan rasa



hormat terhadap pemimpin transformasional. Para pengikut akan termotivasi untuk bertindak dan mencapai lebih dari yang awalnya mereka perkirakan. Mereka terinspirasi untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, dan lebih sadar tentang kebutuhan organisasi akan keterampilan dan bakat mereka yang unik.

Kepemimpinan transformasional dapat dipelajari, dan seharusnya menjadi subjek pelatihan dan pengembangan manajemen. Penelitian telah menunjukkan bahwa para pemimpin di semua tingkatan dapat dilatih untuk menjadi karismatik (Bass, 1990).

Kemungkinan, tipe pemimpin transformasional secara umum tampaknya memiliki banyak energi dan waktu bahkan lebih dari pemimpin tradisional, meski sebagai suatu peraturan, pengeluaran energi dia lebih banyak dan memiliki spektrum yang lebih luas dan fokus tanggung jawab yang lebih besar untuk mengurus organisasi daripada pemimpin konvensional. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa dari jenis pendekatan kepemimpinan ini dan untuk bisnis, menghasilkan jauh lebih besar dari pemenuhan dan kepuasan pribadi bagi pemimpin. Jadi, pemimpin transformasional, selain lebih mungkin untuk berhasil dalam istilah tradisional (kekayaan, prestasi, dan perawakannya), dia juga lebih mungkin untuk menjadi lebih bahagia. Sedangkan, proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut (Bass, 1990).

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai, kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.



2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.

3. Meningkatkan kebutuhan bawahan/memperluas cakupan kebutuhan tersebut menjadi lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Menurut Bass (1997), terdapat empat jenis karakteristik kepemimpinan transformasional:

1. *charisma*, merupakan perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya dapat menghormati, mengagumi, dan memercayainya;

2. *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), yaitu seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap disiplin kerja pada bawahan, mengomunikasikan harapan-harapan yang tinggi, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana;

3. *intellectual stimulation* (rangsangan intelektual), yaitu seorang pemimpin yang berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas; dan

4. *individualized consideration* (perhatian individu), yaitu seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan, dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

f. *Asta Brata* Sebagai Sebuah Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan *Asta Brata* dikisahkan dalam wiracarita Mahabharata dan wiracarita Ramayana, yang memberikan pesan dan ajaran yang sangat mendalam



(*supplement*) dari Ramayana Indonesia, digubah pada waktu pemerintahan Dharmawangsa, yaitu tahun 985-1006 M. Poerbatjaraka sampai pada konklusi ini, berdasarkan perbandingan bahasa dan tulisan-tulisan pada batu dan tembaga yang terdapat di Jawa. Tetapi, menurut tradisi di Bali, yang mendasarkan pada bait-bait dalam cerita Ramayana itu sendiri, berkesimpulan bahwa Ramayana Indonesia digubah oleh pujangga Yogiswara pada tahun 1061 Saka atau tahun 1139 M. Hal ini diperkuat juga oleh perincian dari "*Prastuti ning Kakawin*" yang mengatakan bahwa Empu Sedah, pengarang "*Pandawawira*" adalah murid dari putra Empu Yogiswara yang bernama Empu Salukat, atau dengan kata lain bahwa Empu Yogiswara adalah guru dari Empu Sedah.

Empu Yogiswara hidup dan mengubah kisah Ramayana itu di sekitar 20 tahun sebelum Empu Sedah, yaitu kira-kira tahun 1139 M. Nama pengarang dan tahun ini, yang menurut tradisi Bali, menandakan bahwa Yogiswara-lah pengarangnya. Namun, Poerbatjaraka mengartikan kata "*Yogiswara*" sebagai "*pendeta*". Beliau mengartikan kalimat "*sang yogiswara sista sang sujana sudha manah ira huwus maca sira*" sebagai "sang pendeta makin bertambah pandai, sang sujana menjadi suci hati, bila sudah membaca kitab Ramayana ini".

Wiracarita Ramayana digubah oleh pujangga besar Indonesia, Mpu Yogiswara pada tahun 925 M. *Indra Brata* adalah salah satu *sloka* yang pertama dari delapan *sloka* yang dinamai *Asta Brata*, yang ada pada *sargha* XXIV Ramayana itu. Kata '*Asta*' berarti 'delapan' dan '*Brata*' berarti 'tugas kewajiban, asas/laku utama, keteguhan hati'. Kata '*Brata*' ini mempunyai sedikitnya tiga arti yang semuanya tepat dalam hubungan maksud istilah ini, yakni *Asta Brata* (kata-kata ini



berasal dari bahasa Sanskerta), yang dapat diterjemahkan dengan delapan tugas kewajiban, delapan asas/laku utama, perilaku seorang pemimpin dengan delapan keteguhan iman sekaligus, meski maksudnya mencakup sebaris kata-kata tersebut. Ajaran *Asta Brata* ini tercantum dalam buku wiracarita (epos) Ramayana Jawa Kuno gubahan pujangga besar Yogiswara pada Sargha XXIV *sloka* 52-60.

Ajaran ini disampaikan Sri Rama kepada Sang Wibhisana usai Sri Rama menaklukan kerajaan Alengkapura. Beliau mengalahkan Raja Rawana dalam pertempuran sengit pada perang tanding yang berakhir dengan tewasnya Raja Rawana, dan Sri Rama ingin menyerahkan kerajaan Alengka kepada ahli warisnya yang masih hidup yaitu Pangeran Wibhisana. Pangeran Wibhisana yang tidak rela atas kematian kedua saudara tuanya, enggan menerima perintah Sri Rama agar ia mau menduduki tahta kerajaan yang ditinggalkan kedua kakaknya. Namun, Sri Rama mendesak agar Pangeran Wibhisana bersedia melanjutkan kepemimpinan kakaknya. Ia diharapkan membina rakyat Alengka dengan gaya dan corak yang lebih baik dari kakaknya, memerintah dengan kepemimpinan yang dituntun oleh ajaran *Asta Brata*.

Memang benar, nasihat Sri Rama dalam bentuk *Asta Brata* itu hanya ditujukan kepada Pangeran Wibhisana dalam memimpin kerajaan Alengka. Tetapi, pada hakikatnya, ajaran itu tidak hanya bagi Pangeran Wibhisana atau untuk memimpin kerajaan Alengka saja. Ajaran itu dapat juga diperlakukan oleh setiap orang yang hendak memimpin apa saja dan di mana saja serta kapan saja setelah disesuaikan dengan desa, kala, patra (tempat, waktu, dan keadaan yang dihadapi).



Bab IX

Sloka 303: *Indrasya arkasya wayos 'ca,
Yamasya warunasyaca,
candrasya agneh prithiwyas'ca,
tejo writam wripas 'caret.*

Artinya:

Hendaknya Raja berbuat seperti perilaku yang sama dengan Dewa Indra, Surya (matahari), Wahyu (angina), Yama, Waruna, Candra (bulan), Agni (api), dan Prithiwi (bumi).

Sloka 304: *Warsikams 'caturo masanyatha,
indro 'bhiprawasati,
tathabhiwai'setsmam rastra,
kamair indrawratam caran.*

Artinya:

Laksana Indra yang mencurahkan hujan berlimpah ruah selama empat bulan di musim hujan, demikianlah raja menempati kedudukan Indra dengan memberikan kemakmuran bagi rakyatnya.

Sloka 305 : *Astau masanyatha adityastoyam,
hariti rasmibhah,
tatha haretkaram rastram,
nityamarka waitam hitat.*

Artinya:

Laksana Surya (matahari) selama delapan bulan menyerap air melalui sinar panasnya tidak terlihat, demikianlah hendaknya beliau dengan perlahan menarik pajak dari rakyatnya karena sesuai dengan kedudukannya yang menyerupai matahari tanpa dirasakan berat oleh rakyatnya.

Sloka 306 : *Prawis'ya sarwabhutani,
yatha carati marutah,
'tatha caraih prawestawyam,
Wratametaddhi marutam.*

Artinya :

Laksana Wayu (angin) bergerak kemana-mana masuk merupakan napas bagi semua makhluk hidup, demikianlah hendaknya raja mampu merasakan serta memahami keadaan rakyatnya dari segala arah bagaikan hembusan angin, sebagai inilah kedudukannya menyerupai angin.

Sloka 307 : *Yatha yamah priya dewesyau,
prapte kale niyacchati,*



bibratah parthiwam wartam.

Artinya:

Laksana. bumi menunjang semua makhluk hidup secara adil dan sama rata, serta tanpa membeda-bedakan. Demikianlah hendaknya raja terhadap rakyatnya sesuai dengan kedudukannya sebagai Ibu Pertiwi.

Sloka312 : *Etar'rupayair anyais'ca,
yukto nityamatandritah,
stenam rajanigrihniyat,
swarastrepara ewaca.*

Artinya:

Dengan mempergunakan cara-cara dan sifat-sifat ini, raja tanpa jemu-jemu akan dapat mematahkan usaha-usaha jahat di dalam negeri ataupun dari luar negeri serta dapat menuntunnya ke jalan yang baik.

Uraian tersebut menunjukkan isi *Kekawin* (cerita) Ramayana secara ringkas yang tidak sedikit mengandung ajaran-ajaran kesusilaan dan kewajiban. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa wiracarita Ramayana merupakan satu sumber kepribadian. Hal ini sesuai dengan pendapat Poerbatjaraka yang menyatakan bahwa dalam Ramayana "banyak pelajarannya, indah-indah perhiasannya, lagi gagah bahasanya".

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa *Astra Brata* adalah delapan sifat-sifat dan perilaku kepemimpinan untuk menyejahterakan masyarakat (Sidharta, Rai ; 2009), yaitu:

1. *Indra Brata*, maksudnya para pemimpin mengikuti sikap dan sifat Dewa Indra (Dewa Hujan). Hujan adalah sumber kemakmuran, dengan demikian seorang pemimpin hendaknya berusaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat/bawahannya/karyawan;



2. *Yama Brata*, maksudnya para pemimpin hendaknya memiliki sifat dan sikap seperti Dewa Yama, adil dalam menegakkan hukum dan keadilan;
3. *Surya Brata*, maksudnya para pemimpin hendaknya mampu memberi penerangan seperti halnya Dewa Surya (Dewa Matahari), disamping meningkatkan tanggung jawab dan pengabdian pada seluruh karyawan yang dipimpinnya;
4. *Candra Brata*, maksudnya pemimpin hendaknya senantiasa memperhatikan wajah yang tenang, kata-kata yang menyejukkan, dan mampu menarik simpati seluruh karyawannya, seperti halnya bulan memberi kesejukan;
5. *Bayu Brata*, maksudnya pemimpin selalu mengetahui dan menyelidiki keadaan ataupun keinginan karyawannya, terutama mereka yang miskin dan menderita, dan mampu mendengar jerit hati nurani mereka seperti angin yang memberikan kesegaran;
6. *Kuwera* atau *Danan Brata*, maksudnya pemimpin harus mampu mengendalikan uang dan kekayaan negara/daerah/perusahaan untuk kemakmuran karyawan;
7. *Waruna Brata*, maksudnya pemimpin harus mampu membasmi berbagai penderitaan dan penyakit dalam karyawannya, seperti Dewa Baruna yang menguasai samudra-Nya;
8. *Agni Brata*, maksudnya pemimpin hendaknya memiliki sifat dan jiwa ksatria dan sebagai pandita, serta mampu menggerakkan karyawan menyukseskan program kerja untuk masa depan.



Penjelasan lebih lengkap tentang konsep *Asta Brata* tertuang dalam kitab *Ramayana* yang menceritakan nasihat Sri Rama kepada Pangeran Wibhisana, putra Prabhu Rawana Raja Sri Langka (*Ceylon*). Nasihat ini disebut *ASTA BRATA* (Sidharta, 2009).

1. Indra Brata

Kata 'Dewa' berasal dari kata Sanskerta '*Div*' yang berarti sinar, cahaya, yang sama dengan kata *day* (Inggris) atau *tag* (jerman) atau *daag* (Belanda), yang berarti hari, yaitu bagian waktu yang mempunyai cahaya.

Dengan demikian, kata Dewa berarti Dia yang mempunyai sinar atau memberi sinar atau merupakan sinar (*Nur*) dari Tuhan. Setiap Dewa (*Nur Illahi*) ini mempunyai sifat, tugas, kekuasaan, dan kemampuannya masing-masing sebagai percikan dari kemahakuasaan Tuhan Yang Maha Esa.

Kedelapan dewa tersebut masing-masing mempunyai sifat kekuasaan dan tugasnya sendiri yang patut diteladani oleh seorang pemimpin. Disebutkan dalam *sloka* 53:

*Nihan brata ni sang hyang Indra alapen
sira anghudanaken tumrepting jagat
sitrata tuladanta Indrabrata
sudana ya hudanta manglyabi rat.*

Artinya :

Beginilah brata dari dewa Indra yang harus diikuti memberi hujan kesejahteraan pada rakyat, Anda hendaknya meniru brata Indra ini, kemakmuranlah yang harus hujankan kepada rakyat/bawahan/pekerja adalah demi kesejahteraannya secara adil.

Disebutkan bahwa Indra sebagai Dewa hujan. Dia mempunyai kekuasaan dan tugas untuk menghujani alam sernesta sehingga seorang



3. menyampaikan segala pemberian dan perhatian sampai ke bawah; dan

4. menghanyutkan segala rintangan dan hambatan yang dapat membahayakan.

2. Yama Brata

Meningkat ke *Brata* yang kedua, yaitu *Yama Brata*, yang membawa pada ketentuan-ketentuan yang menyangkut hukum. *Sloka* No. 54 dari *Sargha XXIV Ramayana* berbunyi:

Yama brata dumanda karmdhala, sirekana mailing mating yar pejah, umilwa kita malwang olah salah asing umawarang sardtprih pati.

Artinya:

Dalam menghadapi perbuatan jahat (*karmahala*) hendaknya diterapkan ajaran *Yama Brata* (tugas kewajiban, asas/laku utama, keteguhan hati dari Dewa Yama), yaitu menghukum setiap langkah (perilaku) pencurian apalagi bila sampai menyebabkan kematian (*yar pejah*). Diikuti pula hukuman kepada mereka yang ikut-ikutan berbuat salah, setiap orang yang mengacaukan negara (*umawarang sarat*) patut mendapatkan hukuman (*prih pati*), serta menuntunnya kembali kepada kebajikan dan mengikuti ajaran-ajaran Agama.

Jelas di sini, kewajiban yang ditugaskan kepada para pimpinan atau penyelenggara Negara ialah menegakkan hukum sebagai yang diamanatkan kepada Dewa Yama. Kita harus tahu kata *Yama* itu sendiri membawa makna yang lebih dari itu. Kata *yama* adalah kata bahasa Sanskerta, berasal dari akar kata *yam* yang mengandung banyak arti antara lain mengendalikan (*to restrain*), mengontrol diri sendiri (*self control*), memerintah (*to govern*), menenangkan (*to subdue*), mengembalikan kepada keadaan semula (*to restore*), meningkatkan (*to uplift*), memperjuangkan (*to*



Sebagaimana *Surya Brata* yang tercantum pada Bab XXIV *sloka* 55 mempunyai hubungan dengan Bab III *sloka* 76, *Sasi Brata* (bulan) pada Bab XXIV *sloka* 56 ini berkaitan pula dengan Bab III *sloka* 76, 3-4 mengenai *Sasangka* (bulan):

*"Sasangka megawe asih, sira jananurageng sarat,
awas ta kita mangkanari yat ahata ring punpunan."*

Artinya:

Bulan menumbuhkan cintanya terhadap segenap manusia sehingga ia mendapatkan kasih sayang seluruh dunia, maka jelaslah bahwa seorang pemimpin harus berbuat demikian.

Sloka ini menekankan kepada perasaan dan perilaku kasih sayang dan lemah lembut antara pimpinan terhadap pengikutnya, antara Pemerintah terhadap rakyatnya. Ditekankan bahwa ucapan atau perintah itu tidak selalu harus dengan ucapan yang keras apalagi kasar. Ucapan dan perintah yang tegas itu harus, tetapi jangan kasar. Tugas seberat apa pun akan diterima ringan jika disampaikan dengan ucapan yang manis sebagai *amerta* (air kehidupan) dan lemah lembut. Karena, setiap manusia, semiskin dan serendah apa pun, pasti mempunyai harga diri. Ucapan yang lemah lembut, yang keluar dari seorang pimpinan, akan menyejukkan hati siapa pun juga. Mereka akan rela melaksanakan tugas apa pun yang diperintahkan kepadanya. Ucapan keras atau kasar sebenarnya dianggap biasa bagi bawahannya. Tetapi, jika ucapan halus manis yang keluar dari ucapan seorang pembesar atau pimpinan, pasti akan memesonakan bawahannya. Dalam suatu ungkapan bahasa Bali, rasa ini digambarkan



ketangguhannya untuk berjuang. Tetapi sebenarnya, musuh terberat yang harus dikalahkan adalah musuh yang ada dalam diri kita sendiri.

Adanya musuh di dalam diri kita itu disebutkan juga dalam wiracarita Ramayana Bab I sloka 4 yang berbunyi "*Ragadi musuh maparo, ri hatiya tonggwani ya, tan madoh ring awak....*" yang artinya, nafsu dan lain-lainnya adalah musuh yang sangat dekat, di hatilah tempatnya tidak jauh dari badan kita. Dengan kata lain, *Agni Brata* diartikan sebagai sifat seorang pemimpin yang memiliki api semangat yang selalu diberikan kepada bawahannya.

2.2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem yang mengandung nilai-nilai dasar dan dominan yang dianut oleh anggota-anggota dalam organisasi, yang digunakan dan dilaksanakan secara berkesinambungan sebagai filosofi dasar organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2006; Susanto, 1997).

Budaya organisasi juga merupakan pola yang berisi asumsi dasar yang diwujudkan dan dipelajari oleh anggota kelompok, sebagai cara yang bebas untuk dipersepsikan, dipikirkan, dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi dalam hubungannya dengan penyelesaian masalah organisasi (Schein, 2004).

Selain itu, budaya organisasi merupakan pola yang berisi asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota kelompok, dipersepsikan oleh anggota kelompok, dipikirkan dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Budaya berisikan nilai-nilai dasar yang dianut oleh anggota, tujuan, ide-ide, sikap, dan perilaku yang diwujudkan dan dijalankan oleh semua anggota organisasi sepanjang waktu (Lin and Edward, 2010).



Kotter and Heskett (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola perilaku atau gaya yang mendorong anggota baru untuk mengikutinya. Sedangkan

Hofstede (1980) memilih mendefinisikan budaya sebagai suatu pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari satu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Siagian mendefinisikan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota organisasi yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain. Dikemukakan pula bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan menjadi

pedoman bagi para pelaku anggota organisasi. Selanjutnya, Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama. Budaya dianggap sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi. Budaya adalah falsafah yang menuntun kebijakan-kebijakan organisasi terhadap para karyawan dan pelanggan. Budaya organisasi itu menjadi ciri suatu organisasi yang akan membedakan dengan organisasi lainnya, merefleksikan masa lalu dan bentuk masa depan organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi para karyawan dan konsumen atau pelanggan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai (*values system*) yang dirasakan maknanya oleh seluruh anggota dalam perusahaan. Selain dipahami, sistem nilai tersebut digunakan sebagai pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi (Susanto, 2008).



Denison (1990) mengemukakan empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektivitas kerja perusahaan. Keempat prinsip itu diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*), yang menyangkut keterlibatan (*involment*), konsistensi (*concistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*).

1. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi.

Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, khususnya menyangkut manajemen, strategi perusahaan, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi, dan sebagainya.

Nilai-nilai, norma-norma, dan tradisi organisasi bisa merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

2. Konsistensi (*consistency*)

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, simbol, dan peraturan-peraturan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan, dan tindakan bisnis lainnya.

3. Adaptabilitas (*adaptability*)

Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak pada efektivitas organisasi, yaitu:

- a. kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal,



- b. kemampuan untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan
- c. kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal.

Ketiga aspek tersebut merupakan hasil perkembangan dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi.

4. Misi (*mission*)

Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi dalam perusahaan:

- a. menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi; dan
- b. memberikan kejelasan arah dan aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas, yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya.

Kedua faktor tersebut memiliki efek positif pada kinerja organisasi. Keempat aspek di atas bisa diintegrasikan sebagai berikut.

1. Keterlibatan dan konsistensi memberikan dinamika internal sebuah organisasi, tetapi tidak membicarakan interaksi dengan lingkungan eksternal.
2. Adaptabilitas dan penghayatan misi memfokuskan hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternal.



Cara lain pengintegrasian adalah:

1. keterlibatan dan adaptabilitas merupakan pasangan yang menekankan kapasitas organisasi pada fleksibilitas dan perubahan; dan
2. konsistensi dan penghayatan misi berorientasi stabilitas.

Kajian budaya organisasi Kotter dan Heskett (1992) menyatakan, budaya perusahaan adalah nilai dari praktik yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam suatu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Lebih lanjut, Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa ada tiga macam budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja.

- a) Budaya kuat. Dalam perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Di sisi lain, pada budaya perusahaan yang kuat, karyawan baru akan mengadopsi nilai dengan sangat cepat. Dalam budaya seperti itu, seorang manajer bisa dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh pimpinannya jika melanggar aturan yang ada.
- b) Budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja adalah budaya yang secara strategis cocok. Artinya, budaya perusahaan haruslah tepat secara kontekstual.
- c) Budaya perusahaan yang adaptif. Hanya budaya yang adaptif yang dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Budaya yang adaptif akan diasosiasikan di sepanjang periode waktu. Ciri budaya yang tidak adaptif adalah yang



penuh birokrasi, anggotanya sangat reaktif, menolak risiko, dan sangat tidak kreatif. Atas dasar itu, jika membentuk budaya yang adaptif, harus memiliki karakteristik yang berbeda. Adapun ciri budaya perusahaan yang adaptif adalah siap menanggung risiko, percaya diri, proaktif terhadap kehidupan perusahaan juga kehidupan individu karyawannya.

1. Model Budaya Organisasi

Hofstede (dalam Schein 2004) mengidentifikasi terdapat 4 (empat) *basic problem area* yang dapat dianggap sebagai dimensi budaya organisasi. Keempat dasar tersebut adalah:

- (1) *social inequality*, termasuk hubungan dengan pemegang kekuasaan;
- (2) hubungan antara individu dengan kelompok;
- (3) konsep *masculinity* dan *femininity*, merupakan implikasi sosial sebagai perbedaan gender; dan
- (4) sikap terhadap ketidakpastian, sehubungan dengan kontrol terhadap agresivitas dan pengungkapan emosi. Dimensi-dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.
 - a. *Power distance*, menjelaskan bagaimana seseorang tidak sama, baik dalam kapasitas fisik maupun intelektual. Beberapa masyarakat membiarkan ketidaksamaan ini tumbuh seiring waktu, sehingga menjadi keadaan yang tidak berhubungan dengan kapasitas fisik dan intelektual.
 - b. *Uncertainty avoidance*, dicirikan oleh bagaimana seseorang melakukan penghindaran terhadap ketidakpastian. Masyarakat yang



cenderung menerima ketidakpastian dan tidak menjadi gugup dalam keadaan tersebut disebut *low uncertainty avoidance*. Sebaliknya, masyarakat yang *high uncertainty avoidance* menuntut aturan yang lebih tertulis.

c. *Individualism vs collectivism*, dicirikan sebagai bertanggung jawab pada diri sendiri dan keluarga, disebut *individualism*. Sebaliknya, masyarakat kolektivisme akan selalu melakukan aktivitasnya berdasarkan kepentingan kelompok, proteksi terhadap kelompok, dan keputusan berdasarkan kelompok (*in group orientation*).

d. *Masculinity vs femininity*, menggambarkan peran pembela berdasarkan gender. Disebut *masculine* apabila masyarakat memiliki sifat-sifat tegas, kuat, kompetitif, dan mementingkan prestasi. Sebaliknya, *femininity* dianggap memiliki sifat lebih sederhana, rendah hati, mengasuh, dan lebih mementingkan kualitas hidup.

e. *Short term vs long term orientation*, merupakan dimensi terakhir yang ditambahkan Hofstede terhadap dimensi budaya. Dimensi ini fokus pada derajat kesetiaan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Masyarakat dalam *orientasi long term* memandang masa depan sebagai nilai-nilai hemat, keteguhan hati, dan tradisi (*sustainability*). Sebaliknya, *orientasi short term* masyarakat menghargai masa kini dan masa lalu.

Sedangkan model yang dikembangkan Denison dalam Schein (2004), pada dasarnya, budaya dibedakan menjadi empat dimensi.



a. Misi

Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi, serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya.

b. Adaptasi

Merupakan penjabaran sistem norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang dapat mendukung kapabilitas suatu organisasi agar dapat menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan tanda-tanda yang berasal dari lingkungan supaya terjadi perubahan-perubahan perilaku internal untuk bisa bertahan hidup, tumbuh, dan berkembang.

c. Keterlibatan

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang memberdayakan serta mengembangkan kapabilitas sumber daya pada semua tingkatan. Dengan kata lain, *involvement* berkaitan dengan kemampuan, kepemilikan, dan tanggung jawab karyawan dalam mewujudkan misi organisasi.

d. Konsistensi

Menekankan adanya dampak positif budaya kuat pada efektivitas organisasi. Sistem keyakinan, tata nilai, dan simbol-simbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi mempunyai dampak positif pada kemampuan mereka dalam mewujudkan misi organisasi.



Sedangkan Handy dalam Schein (2004) membedakan model budaya organisasi menjadi empat kategori.

1. *Power culture* (budaya kekuasaan)

Sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam hal memerintah. Ada kepercayaan dalam mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.

2. *Role culture* (budaya peran)

Ada kaitan dengan prosedur birokratis, seperti peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini hal itu akan menstabilkan sistem.

3. *Task culture* (budaya tugas)

Ada sekelompok kecil anggota organisasi yang mempunyai kemampuan tinggi dan berpengalaman dalam pelaksanaan pekerjaan.

4. *Person culture* (budaya perorangan)

Adanya kepercayaan dari individu bahwa mereka mampu berbuat lebih untuk organisasi.

Sedangkan dimensi budaya organisasi menurut Schein (2004), dapat digolongkan sebagai berikut.

- a. *Artifact* (artifak), adalah hal-hal yang didengar dan dirasa, jika budaya yang dikenalnya termasuk produk, jasa, dan bahkan tingkah laku anggota kelompok. Hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Budaya artifak juga disebut sebagai budaya pertama.



b. Nilai-nilai yang mendukung (*expoused value*), adalah nilai-nilai yang didukung, merupakan alasan bahwa kita berkorban atau berkomitmen demi yang kita kerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat dilacak. Nilai yang didukung disebut budaya organisasi tingkat kedua.

c. Asumsi dasar (*basic assumption*), adalah keyakinan-keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di sebuah organisasi, seringkali lewat asumsi yang tidak diucapkan. Asumsi dasar tersebut disebut sebagai budaya tingkat ketiga.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu nilai atau kebiasaan yang menjadi filosofi anggota organisasi atau motivasi dalam melaksanakan tugasnya, akan mempunyai karakteristik yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Schein (2004) membedakan karakteristik organisasi sebagai berikut.

- a. Mengamati perilaku yang menjadi kebiasaan (*observed behavioral regulaties when people interact*), seperti kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, serta tradisi-tradisi
- b. Aktivitas ritual organisasi-organisasi pada situasi tertentu.
- c. Norma-norma kelompok (*groups norms*), meliputi standar dan nilai-nilai yang secara implisit berkembang dalam kelompok-kelompok kerja yang menjadi pedoman anggota organisasi.



d. Nilai-nilai yang diyakini (*espoused value*), yaitu prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang diumumkan sebagai sesuatu yang harus dicapai dan dilaksanakan oleh organisasi.

e. Filosofi formal, yaitu adanya kebijakan-kebijakan publik serta prinsip-prinsip ideologis yang menjadi pedoman bagi organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi (*stakeholder*).

f. Aturan main dalam organisasi (*rules of the games*), yaitu adanya peraturan-peraturan yang tidak secara langsung berlaku dalam organisasi, dan seorang anggota organisasi harus mematuhi agar diterima secara penuh.

g. Iklim organisasi (*climate*), yaitu suasana yang diciptakan dalam organisasi melalui *layout* fisik dan cara yang dilakukan anggota dalam berinteraksi dengan sesamanya atau dengan pihak-pihak luar.

h. Keterampilan khusus (*embedded skills*), yaitu adanya keterampilan khusus (*special skills*) yang dimiliki anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu, serta kemampuan untuk dapat melanjutkan tugas yang selalu beralih pada tiap generasi tanpa harus memperhatikannya secara tertulis.

i. Kebiasaan berpikir, pola kejiwaan atau paradigma-paradigma linguistik (*habits of thinking, mental model, and linguistic paradigm*), yaitu adanya kerangka pemahaman kognitif yang menjadi pedoman bagi persepsi, pemikiran, dan bahasa yang digunakan anggota organisasi, serta selalu disampaikan kepada anggota-anggota yang baru selama masa sosialisasi awal.



j. Pemahaman bersama (*shared meaning*), yaitu pengertian yang muncul sebagai hasil interaksi antara sesama anggota organisasi. Saling pengertian dan pemahaman dalam organisasi ini sangat menentukan maju dan berkembangnya organisasi.

k. Simbol-simbol fisik (*roof methapors or integrating symbols*), yaitu adanya ide-ide kreatif, perasaan, dan cara organisasi yang dikembangkan, sehingga menampakkan ciri-ciri dan karakteristik dari organisasi itu sendiri. Hal-hal tersebut tercermin dalam bentuk fisik bangunan, *layout* tempat kerja, dan kantin, serta materi-materi fisik lainnya.

Sedangkan Susanto (2008) mengemukakan karakteristik-karakteristik budaya organisasi sebagai berikut.

1. Kepemimpinan, memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budayanya lemah.
2. Inovasi, dalam mengerjakan tugas-tugas lebih berorientasi pada pola pendekatan dengan metode yang telah teruji atau memberikan keleluasaan untuk menerapkan cara baru melalui eksperimen.
3. Inisiatif individu, meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari tiap-tiap anggota organisasi.
4. Toleransi terhadap risiko, adalah seberapa jauh kemampuan sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko.
5. Pengarahan, kejelasan terhadap organisasi dalam menentukan objektivitas dan harapan terhadap sumber daya manusia dengan hasil kerja yang dilakukan.



6. Integrasi, bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik.

7. Dukungan manajemen, seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas dan dukungan terhadap karyawan.

8. Pengawasan, adalah melakukan supervisi atau pengawasan langsung maupun tidak langsung, untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.

9. Identitas, pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasi secara penuh.

10. Sistem penghargaan, dikaitkan dengan *reward* yang didasarkan pada kriteria-kriteria hasil kerja anggota organisasi.

11. Toleransi terhadap konflik, mendorong anggota organisasi untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.

12. Pola komunikasi, adanya komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi.

Sedangkan, Robbins (2006) mengemukakan karakteristik-karakteristik utama dari budaya organisasi sebagai berikut.

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Se jauh mana para karyawan dapat didorong untuk melakukan inovasi dalam mengambil risiko.

2. Perhatian ke rincian. Se jauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan presisi, kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil. Se jauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses untuk mencapai hasil.



4. Orientasi orang. Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek-efek dan hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi.

5. Orientasi tim. Se jauh mana kegiatan kerja dapat diorganisasi secara tim.

6. Keagresifan. Se jauh mana orang-orang itu mampu berbuat secara agresif dan kompetitif, bukan hanya santai-santai.

7. Kemantapan. Se jauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan *staus quo* yang berlawanan dalam pertumbuhan.

Karakteristik-karakteristik tersebut hendaknya dapat menjadi ukuran kekuatan dari setiap organisasi, untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Hal ini juga menjadi ukuran bagaimana sumber daya manusia dalam melihat organisasi tempat mereka bekerja.

3. Tipe Budaya Organisasi

Kenna and Beech (2000) membedakan tipe budaya organisasi bila dihubungkan dengan desain organisasi.

a. *Power Culture* (budaya kekuasaan)

Sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Ada kepercayaan dalam mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.

b. *Role Culture* (budaya peran)

Ada kaitan dengan prosedur birokratis, seperti peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini hal itu akan menstabilkan sistem.

c. *Support Culture* (budaya pendukung)



Ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integritas dan seperangkat nilai bersama.

d. *Achievement Culture* (budaya prestasi)

Ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya pada keberhasilan dan prestasi.

Sedangkan Sonnenfied (dalam Robbins, 2006) mengemukakan tipe budaya organisasi yang terdiri dari empat tipe.

a. Tipe akademi

Suatu akademi adalah tempat yang bermanfaat (*steady*) yang benar-benar ingin menguasai tiap pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan suka merekrut lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, kemudian dengan saksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan khusus dalam suatu fungsi tertentu.

b. Tipe kelab

Kelab menaruh tinggi pada kecocokan sistem, kesetiaan, dan komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman sangat diperhitungkan. Berbeda dengan tipe akademi, tipe kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis.

c. Tipe bisbol

Organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil risiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang yang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian memberi mereka imbalan untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial



yang cukup besar dan kebebasan bagi mereka yang ingin berprestasi, loncatan pekerjaan di antara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa.

d. Tipe benteng

Tipe ini sibuk dengan upaya bertahan hidup (*survival*). Banyak yang dulunya akademisi, kelab atau tim bisbol, tetapi terperosok ke dalam masa-masa sulit dan sekarang berupaya membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, namun perusahaan seperti ini merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan.

Lebih lanjut dikatakan, banyak organisasi tidak dapat dengan rapi dikategorikan dari salah satu dari empat kategori tersebut. Karena, mereka memiliki sesuatu paduan budaya atau dalam masa peralihan (*transisi*).

4. Fungsi Budaya

Robbins (2006) membedakan fungsi budaya ke dalam lima fungsi, yaitu:

- a. budaya berperan dalam menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain;
- b. membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi;
- c. budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;



- d. meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan; dan
- e. budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Schein (2004) dapat dibedakan ke dalam dua kategori:

1. Adaptasi eksternal

- a. Misi dan strategi; menghasilkan suatu pengertian bersama tentang misi utama, tugas pokok, fungsi yang tampak dan tersembunyi.
- b. Tujuan; mengembangkan konsensi tentang tujuan yang dijabarkan dari misi utama.
- c. Cara; mengembangkan konsensus tentang cara untuk mencapai tujuan, seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan, dan sistem kewenangan.
- d. Ukuran; mengembangkan konsensus tentang kriteria dalam mengukur tentang seberapa baik yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, seperti informasi dan sistem keorganisasian.
- e. Koreksi; mengembangkan konsensus tentang kebaikan yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai.

2. Integrasi internal



- a. Bahasa bersama dan kategori konsep; bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit diidentifikasi.
- b. Batas dan kriteria kelompok; salah satu bidang yang penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk dalam kriteria untuk menentukan keanggotaan dalam organisasi.
- c. Kekuatan dan status; sikap organisasi harus dengan susunan kekuasaan, kriteria, dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkan, memelihara, dan kehilangan kekuasaan; konsensus dalam bidang ini untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresif.
- d. Keakraban; setiap orang harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antara rekan sekerja, hubungan antar-karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan serta keakraban yang harus ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas dalam organisasi.
- e. Imbalan dan sanksi; setiap karyawan harus mengetahui perilaku yang benar-benar salah dan benar, mendapatkan imbalan tentang milik, status dan kekuasaan, serta akan mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak memperoleh imbalan atau pengucilan.
- f. Ideologi; setiap organisasi akan menghadapi peristiwa yang sulit untuk dijelaskan dan tidak dapat dipahami yang harus diberi makna, sehingga karyawan dapat menanggapi kebingungan dalam menghadapi peristiwa yang tidak dapat dijelaskan dan tidak dapat dikontrol.



Repository Universitas Brawijaya 113

Thoyib (2005) menyampaikan gagasannya bahwa budaya berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi, untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan terhadap misi, strategi, cara, tujuan, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi, serta imbalan dan sanksi.

5. Budaya Tri Hita Karana

Kata *Tri Hita Karana* mengandung arti bahwa *Tri* berarti tiga, *Hita* berarti sejahtera, bahagia, rahayu, dan *Karana* berarti sumber, penyebab. Jadi *Tri Hita Karana* berarti tiga sumber penyebab (adanya) kesejahteraan dan kebahagiaan lahir dan batin dalam hidup dan kehidupan semua makhluk sebagai ciptaan Tuhan.

Konsepsi *Tri Hita Karana* adalah bahwa Tuhan Yang Maha Esa sebagai yang maha pencipta telah menciptakan manusia beserta bumi/alam yang mengandung segala sumber potensi kebutuhan hidup. Demi memelihara hidup dan kehidupannya, manusia harus memfungsikan badan, pikiran, serta nuraninya untuk bekerja mengolah alam dengan penuh rasa tanggung jawab dan berdisiplin tinggi. Hal itu sejalan dengan *sloka 'Dharmata kama moksanam sariram sadhanam'*. Artinya, tubuh adalah alat untuk mendapatkan darma, *artha*, *kama*, dan *moksa* (Punyatmajaj, 1976). Sesuai kata hati nurani, tuntutan hidup manusia selalu ingin hidup sejahtera dan bahagia atau sehat lahir batin. Dalam usahanya untuk memenuhi tuntutan hidupnya, manusia senantiasa tergantung secara langsung atau



meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan menurut asas perikemanusiaan yang adil dan beradab.

Hubungan eksistensi manusia dengan alam sebagai perwujudan nyata ketiga unsur, yakni Tuhan, manusia, dan alam sebagai unsur-unsur *Tri Hita Karana*, yang merupakan tiga unsur utama dalam konsepsi *religius interdependence*. Hal ini dijadikan landasan dan pola dasar falsafah hidup masyarakat Bali dalam mengukuhkan eksistensi pengaruh keorganisasian *desa pekraman/desa adat*, yang mengatur kepentingan masyarakatnya dalam hal keserasian hubungannya dengan Tuhan Yang Maha Esa, sesama manusia, dan alam wilayah desanya, baik dalam keadaan suka maupun duka, sejak lahir sampai mati.

Alam pikiran umat Hindu di Bali memandang alam sebagai suatu objek dan subjek kehidupan yang diidentikkan dan dipersonifikasikan seperti manusia. Pandangan bahwa alam beserta isinya adalah berjiwa dan hidup menimbulkan kesadaran jiwa, bahwa pada hakikatnya manusia adalah sama dengan semua ciptaan Tuhan. Kesadaran itu dilandasi pengertian dan pengamalan falsafah *Tat Twam Asi*, yang artinya *Dikaulah semua itu; Engkaulah awal mula jiwa dan prakarti (jasmani) semua makhluk. Aku ini adalah makhluk yang berasal dari-Mu. Jiwaku dan jasmaniku berasal dari-Mu, demikian juga jiwa dan jasmani semua makhluk dan semua ciptaan-Mu. Karena itu, jiwaku dan jasmaniku hakikatnya adalah tunggal dengan jiwa dan jasmani semua makhluk dan Dikau tunggal tiada duanya (Ekam Evam Whahuda Wadanti) sebagai sumber pencipta semua makhluk (Mantra, 10).*

Tri Hita Karana tidak cukup hanya diyakini sebagai tuntunan untuk mencapai kesempurnaan hidup kerohanian, tetapi juga diamalkan dan diwujudkan dalam



kehidupan nyata keorganisasian dan kemasyarakatan tradisional. Ketiga unsur *Tri Hita Karana* secara langsung atau tidak langsung menyangkut harkat dan martabat serta kualitas manusia. Karena itu, *awig-awig*, yang merupakan aturan dasar dan peraturan kerumahtanggaan *desa pekraman/desa adat*, intinya mengatur tanggung jawab dan keserasian hubungan:

1. anggota *krama* adat dengan Tuhan Yang Maha Esa dalam berbagai kemahakuasaan-Nya;
2. antar-sesama anggota masyarakat guna terbinanya suatu kehidupan yang rukun dan damai, aman dan nyaman, lahir dan batin, tanpa membeda-bedakan suku, ras, dan agamanya; serta
3. dengan *palemahan* (wilayah) desanya.

Rasa tanggung jawab dan keserasian hubungan itu tecermin secara nyata pada manunggalnya ekspresi *Tri Pramana; bayu, sabda, idhep* dalam ide, perilaku, dan hasil karyanya, atau keselarasan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan dalam membina kehidupan *desa pekraman/desa adat*. Lebih jauh, *Tri Hita Karana* merupakan pola dasar falsafah keorganisasian *desa-desa pekraman/desa-desa adat* yang ada di Bali.

1. Unsur manusia sebagai masyarakat/*krama* adat *desa pekraman/desa adat* terorganisasi secara tertib dan teratur di bawah pimpinan para *prajuru adat*. Asas kehidupan dalam kebersamaan sebagai perwujudan falsafah kebersamaan dan kegotongroyongan menjadi dasar kehidupan *krama* adat yang mengutamakan kepentingan umum dan menyelaraskan kepentingan pribadi dalam hubungannya dengan kepentingan *krama*



adatnya. Tugas dan kewajiban perorangan dirasakan sebagai panggilan kepentingan hidup dalam kebersamaan, sehingga terlihat lebih mengutamakan kewajiban daripada haknya, demi kerukunan dan keserasian hidup bersama. *Paras paros salunglung sabhayantaka, gilik saguluk*, dan *beryük sepanggul* sebagai semboyan yang hidup dan menjiwai setiap perilaku *krama* adat, membayangkan betapa luhurnya hasrat dan cita-cita untuk selalu hidup dalam kebersamaan, baik dalam keadaan suka atau duka, tanpa ada perbedaan suku, ras, dan agama.

- Unsur alam diproyeksikan dalam *palemahan* atau wilayah *desa pekraman/desa adat* dengan batas-batasnya yang definitif, yang dikukuhkan dengan suatu upacara tertentu. Hal ini merujuk pada suatu pengertian, bahwa seluruh areal yang menjadi hak dan tanggung jawab *desa pekraman/desa adat* secara bulat tunduk di bawah pengaruh hukum adat (Hunger, 1932:603). Alam dianggap sebagai simbolis Ibu Pertiwi, mengisyaratkan bahwa tanpa alam sebagai subjek dan objek kehidupan, manusia tidak mungkin dapat memenuhi hajat hidupnya dengan sempurna.

Filosofi itu tercermin dalam kehidupan masyarakat di Bali, yang dikenal dengan lembaga sosial yang disebut *desa pekraman/desa adat*, yang sekarang dikenal dengan sebutan *desa pekraman/ desa adat*, sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 3 tahun 2001. Terwujudnya suatu *desa pekraman / desa adat* di Bali bukan hanya sebagai persekutuan teritorial dan persekutuan hidup atas kepentingan bersama dalam masyarakat, namun juga merupakan persekutuan



- 2) *Pawongan*; seluruh warga desa yang bertempat tinggal di dalam wilayah *desa pekraman/ desa adat* (disebut *krama desa*). Warga inti adalah setiap pasangan yang telah berkeluarga, dan harmoni hubungan ini terjalin erat dengan warga *dunungan* (warga yang bukan pemeluk Hindu, namun memiliki tempat tinggal di wilayah *desa pekraman/ desa adat*).
- 3) *Parahyangan* atau tempat suci, yaitu tempat untuk memuja Sang Hyang Widhi/Tuhan sesuai dengan manifestasinya.

Implikasi dari ketiga unsur itu adalah *krama desa*, sebagai kelompok manusia yang bermasyarakat, memerlukan alam tempatnya berpijak dalam menempuh hidupnya. Manusia tidak dapat hidup tanpa alam, sehingga dalam *desa pekraman/ desa adat*, terjadi hubungan yang serasi antara *krama desa* dengan wilayahnya (tempat mereka tinggal). Demikian juga manusia yang hidup di dalam suatu wilayah *desa pekraman / desa adat* tidak bisa hidup menyendiri tanpa berhubungan dengan manusia lainnya yang juga mendiami wilayah *desa pekraman / desa adat* yang bersangkutan. Hubungan harmonis antara manusia yang satu dengan manusia lainnya dalam suatu *desa pekraman / desa adat* terjadi karena diikat oleh faktor kesamaan tempat tinggal dalam suatu wilayah, juga faktor kebutuhan manusia yang memerlukan komunikasi harmonis dengan sesamanya.

Berbagai sumber penting yang berkaitan dengan konsep *Tri Hita Karana* dalam kitab suci Hindu (Kusuma, 2000 dan Titib, 2008 dalam Gede, 2010) di antaranya adalah *Brahma Sutra* 1.1.2; *Chandogya Upanisad* VI.2.1; Rg Veda III.55.1; dan *Bagawadghita* III.10, dengan kutipan *sloka* bait-bait Veda yang menyatakan sebagai berikut.



Tuhan Yang Maha Esa sebagai pencipta alam semesta, pencipta bumi, dan surga di angkasa raya yang maha luas, ialah yang muncul pertama di alam semesta, dan Tuhan Yang Maha Esa-lah sumber kebahagiaan yang sejati, maharaja dari segala sesuatu yang bergerak dan tidak bergerak di alam semesta ini. Tuhan Yang Maha Esa menciptakan alam semesta beserta isinya bersifat tunggal. Bila setiap orang dapat membina hubungan yang harmonis dengan Sang Maha Pencipta, dengan mengikuti segenap ajaran-Nya, maka sesungguhnya akan memancarkan kasih sayang kepada sesama manusia, bahkan kepada segala makhluk hidup tanpa membeda-bedakannya.

Memaknai *sloka* Veda tersebut, jelaslah bahwa keharmonisan bukan hanya untuk sesama umat manusia, melainkan juga dengan segala ciptaan-Nya, termasuk semua makhluk, bumi pertiwi, langit, para dewata, dan Tuhan. Makna tersebut mengamanatkan tiga kebahagiaan yang diperoleh melalui hubungan yang harmonis, yakni hubungan dengan Tuhan (*brahita*), antara sesama manusia (*manusahita*), dan dengan alam semesta termasuk semua makhluk, baik binatang maupun tumbuh-tumbuhan (*bhutahita*). Artinya, pada dasarnya, semua manusia dan ciptaan Tuhan lainnya adalah sama kedudukannya di hadapan Tuhan, hanya *karma* yang membedakannya. Jadi, konsep THK pada dasarnya adalah konsep keseimbangan hidup menuju keharmonisan antara manusia dengan segala ciptaan Tuhan lainnya, serta bersifat universal, yang terdapat pada semua ajaran agama.

6. Implementasi Konsep THK dalam Berbagai Aspek Kehidupan

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, dalam kehidupan masyarakat di Bali, dikenal adanya suatu lembaga sosial yang disebut *desa pekraman/desa adat*, yang sekarang dikenal dengan *desa pekraman/ desa adat*. Terwujudnya suatu *desa pekraman/ desa adat* di Bali bukan hanya merupakan persekutuan teritorial dan



persekutuan hidup atas kepentingan bersama dalam masyarakat, namun juga persekutuan dalam kesamaan kepercayaan memuja Tuhan.

Dengan demikian, fungsi dan peranan *desa pekraman/ desa adat* adalah mengatur segala perilaku kehidupan warga desa yang tinggal dalam wilayah desa bersangkutan, termasuk di bidang adat (tradisi) dan agama. Dalam menjalankan fungsinya itu, tiap-tiap *desa pekraman/ desa adat* mempunyai kedudukan yang bersifat otonom.

Hubungan harmonis antara manusia yang satu dengan manusia lain dalam suatu *desa pekraman/ desa adat* terjadi karena diikat oleh faktor kesamaan tempat tinggal dalam suatu wilayah dan faktor kebutuhan manusia yang memerlukan komunikasi harmonis dengan sesamanya. Memang, manusia hidup tidak cukup dengan kebahagiaan lahiriah saja, melainkan memerlukan kesejahteraan rohani. Di dalam memperoleh kesejahteraan rohani, manusia berkiblat kepada Tuhan Yang Maha Esa sebagai sumber kesejahteraan rohani.

Bertolak dari pandangan tersebut, di dalam mewujudkan rasa aman, tenteram, damai, dan sejahtera, kehidupan *desa pekraman/ desa adat* dilandasi tiga hubungan yang harmonis, yaitu 1) hubungan manusia dengan alam atau hubungan *krama* desa dengan wilayah *desa pekraman/ desa adat*-nya, 2) hubungan manusia yang satu dengan yang lain, dan 3) hubungan *krama* desa dengan Tuhan-Nya.

Inilah ciri eksistensi *Tri Hita Karana* yang melandasi kehidupan *desa pekraman/ desa adat* di Bali.

Konsepsi *Tri Hita Karana* akan tercapai apabila terjadi keseimbangan hubungan antara unsur-unsur *Tri Hita Karana*, yaitu:

- a) keseimbangan hubungan antara manusia dengan Tuhan;
- b) keseimbangan hubungan antara manusia dengan alam lingkungannya;
dan
- c) keseimbangan hubungan antara manusia dengan manusia lainnya, baik sebagai individu maupun kelompok, atas dasar *Tat Twa Asi*.

Dengan demikian, saripati konsepsi *Tri Hita Karana* adalah nilai harmoni atau nilai keseimbangan, serta menekankan pada nilai keharmonian yang diwarnai dengan nilai-nilai kekeluargaan/kebersamaan.

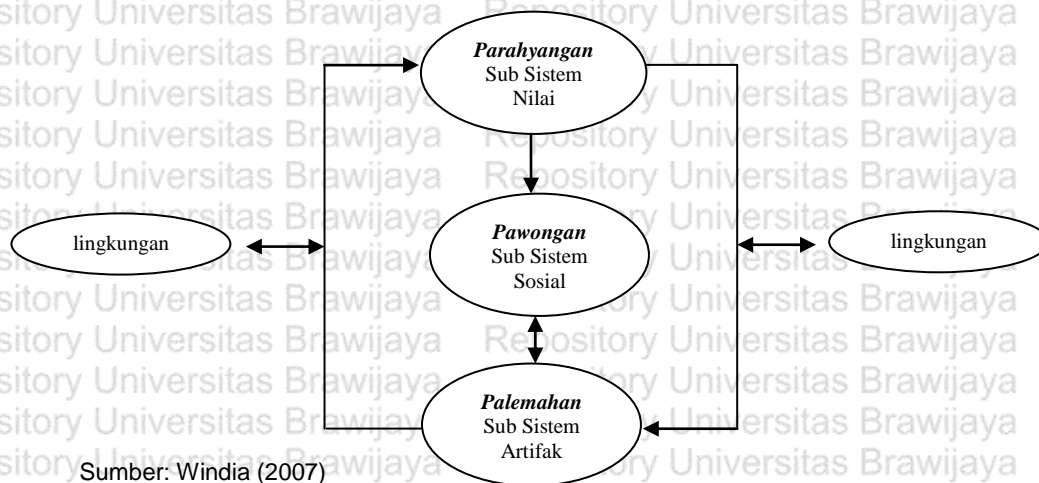
7. Budaya *Tri Hita Karana* dan Budaya Organisasi

Schein (2004) telah mengungkapkan bahwa budaya organisasi didasarkan tiga hal, yakni *artifacts, espoused beliefs and values, dan underlying assumptions*.

Model ini sangat membantu dalam melihat bahwa *artifak* merupakan hal yang paling mudah diamati, sedangkan asumsi dasar perlu untuk disimpulkan. Kemudian, yang lebih penting, model Schein (2004) ini dapat diterapkan, baik pada budaya nasional maupun budaya organisasi. Bagaimanapun juga, Riana (2010) telah menyebutkan bahwa kebudayaan, sebagai hasil dari hubungan yang dipolakan dari berbagai unsur teknologi, kepercayaan, nilai, dan aturan yang berfungsi sebagai pedoman, dan *Tri Hita Karana* merupakan produk perilaku manusia yang lebih bersifat subjektif dan interpretatif. Sedangkan Windia (2007) telah mengaitkan *Tri Hita Karana* sebagai sebuah sistem kebudayaan sebagaimana tergambar berikut.



Gambar 2.7
Konsep THK Sebagai Sistem Kebudayaan



Sumber: Windia (2007)

Gagasan Riana (2010) berdasarkan gambar tersebut menjelaskan bahwa elemen-elemen budaya yang mencakup *artifacts*, *espouse values*, dan *basic assumptions* (Schein, 2004), juga subsistem pola pikir, subsistem sosial, dan artifak (Koentjaraningrat, 2005) telah tecermin di dalam elemen-elemen Budaya *Tri Hita Karana*, yakni *parahyangan*, *pawongan*, dan *palemahan*. Nilai Budaya *Tri Hita Karana* telah digunakan sebagai suatu tata nilai pegangan anggota organisasi dalam berperilaku dan menunaikan kewajibannya. Jadi, konsep Budaya *Tri Hita Karana* meski merupakan bentuk dari nilai-nilai lokal Bali, dalam penerapannya sangat identik dengan kehidupan di berbagai bidang, baik itu di lingkup masyarakat umum maupun dalam kelompok seperti organisasi.

Dari uraian tersebut, maka dibentuklah matriks perbandingan teori budaya Hofstede, Schein, Koentjaraningrat, dan Budaya *Tri Hita Karana* menurut Riana (2010), sebagaimana tergambar berikut.

Tabel 2.2**Perbandingan Tingkatan dan Dimensi Budaya Organisasi**

<i>Tri Hita Karana</i>	Koentjaraningrat	Schein	Hofstede
<i>Parahyangan</i>	Sistem Nilai	<i>Basic Assumption</i>	<i>Uncertainty avoidance</i>
<i>Pawongan</i>	Sistem Sosial	<i>Value System</i>	<i>Individualism & Collectivism</i> <i>Power Distance</i> <i>Masculinity & Femininity</i>
<i>Palemahan</i>	Sistem Kebendaan	<i>Artifact</i>	<i>Short Term & Long Term</i>

Sumber: Riana (2010)

Dari Tabel 2.2 tersebut, dapat ditarik penjelasan bahwa karakteristik dan dimensi Budaya *Tri Hita Karana* sebenarnya tecermin dalam beberapa dimensi dari konsep budaya Koentjaraningrat, Schein, dan Hofstede. Riana (2010) telah menegaskan bahwa konsep Budaya *Tri Hita Karana* merupakan konsep budaya yang nilai-nilai di dalamnya telah mewarnai berbagai kehidupan masyarakat, khususnya di Bali, termasuk aktivitas bisnis, sehingga *Tri Hita Karana* dapat dikategorikan sebagai budaya organisasi.

2.2.4 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumber daya yang berkualitas. Usaha ini dapat berupa pengembangan, perbaikan sistem kerja, sebagai kelanjutan penilaian terhadap kinerja karyawan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan-perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah memiliki kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan organisasi. Karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang



ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2009).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 1999).

Sedangkan Stolovitch dan Keeps (1992) mengatakan, kinerja sebenarnya adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian suatu pelaksanaan pekerjaan yang diminta. Jadi, kinerja merupakan sebuah alat ukur untuk dapat melihat seberapa besar kontribusinya bagi perusahaan. Namun, hal berbeda dinyatakan Griffin (1987). Menurutnya, kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja sendiri.

Menurut Mangkunegara (2001), istilah 'kinerja' berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi, pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Schermerhorn *et al.* (1991) juga mengatakan, kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan.



Sedangkan menurut Byars dan Leslie (1995), kinerja adalah *“performance refer to degree of accomplishment of task that make up individual job”*, yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang.

Menurut Heneman, Schwab, dan Fosum (1991), untuk mengetahui kinerja karyawan, ada dua kegiatan pengukuran kinerja yang dapat dilakukan, yaitu:

- 1). identifikasi dimensi kinerja, dan
- 2). penetapan standar kinerja.

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (1990), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang diberikan kepadanya dan didasarkan atas kecakapan dalam bekerja, pengalaman dalam bekerja, kesanggupan, serta waktu.

Menurut Wibowo (2007), kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sedangkan Rivai (2006) mengartikan kinerja sebagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.



Menurut Moeheriono (2009), kinerja adalah suatu tindakan-tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sedangkan menurut *The Striber Bantam English Dictionary*, kinerja adalah (1) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan; (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat; (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan.

Sedangkan, pendapat lain tentang kinerja dikemukakan Robbins (2006). Menurutya, kinerja sebenarnya adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), *motivation* atau motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O). Robbins merumuskan bahwa kinerja = $F(A \times M \times O)$, yang berarti bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Ruki (2001) mengatakan, kinerja dapat diartikan sebagai *performance management*, yaitu sebuah program manajemen kinerja, yang dapat diidentifikasi sebagai berikut.

- (1) Berkaitan dengan usaha, yaitu kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk dapat melakukan perencanaan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan.
- (2) Kegiatan yang dimulai dari menetapkan tujuan, pembuatan rencana, pengorganisasian, menggerakkan dan mengarahkan, serta melakukan evaluasi.
- (3) Program ini dimulai dari menetapkan tujuan dan sasaran dalam bentuk apa dan bagaimana yang ingin dicapai. Karena yang menjadi objek



adalah kinerja manusia, maka yang diukur adalah dalam bentuk produktivitasnya.

Jadi dapat disimpulkan, kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Meningkat atau tidaknya kinerja, tergantung kepada kemampuan kerja yang diwujudkan, apakah sesuai atau tidak dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan.

Hal senada dikemukakan Bernardin dan Russel (1993), kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Jadi, kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam periode tertentu. Sedangkan, Hersey dan Blanchard (1996) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Ketersediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Sedangkan kinerja menurut Baron and Greenberg (1990) adalah hasil yang dicapai oleh individu, yang biasa disebut *job performance*, *work out-come*, *task performance*. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak dapat berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan atau kompensasi yang diberikan, serta dipengaruhi oleh



keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Karena itu, kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. harapan mengenai imbalan,
2. dorongan,
3. kemampuan
4. kebutuhan dan sifat,
5. persepsi terhadap tugas,
6. imbalan internal dan eksternal, serta
7. persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja.

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi, dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu kepada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).

2. Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi, pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *output* atau hasil yang telah dicapai. Untuk melihat kinerja, terdapat beberapa perbedaan pendapat

pengukuran di antara para ahli. Menurut Kenerley and Neely (2002), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses menguantifikasikan efisien dan efektifitas dari tindakan-tindakan. Sedangkan ukuran kinerja didefinisikan suatu matriks yang dapat digunakan untuk menguantifikasikan efisien dan efektif dari suatu tindakan.

Sedangkan dalam pandangan Kinerly et al. (2003), sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang terdiri dari 3 (tiga) unsur yang saling berkaitan. Ketiga unsur tersebut adalah:

- (1) ukuran tunggal yang menguantifikasikan pengaruh dari tindakan-tindakan spesifik,
- (2) suatu kumpulan ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan, dan
- (3) suatu infrastruktur pendukung; data-data dapat diperoleh, disatukan, disortir, dianalisis, diinterpretasikan, dan disebarkan untuk kepentingan manajemen.

Sedangkan, evaluasi kerja menurut Wibisono (2006) adalah penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati.

Pada setiap pengukuran kinerja, harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding.

Untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan, diperlukan suatu penilaian kinerja yang disebut dengan *performance appraisal*. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan.

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; yang terkadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian kinerja karyawan, evaluasi kinerja,



evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Sedangkan evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dan pada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut (Simamora, 1997).

Sedangkan Stoner dan Wenkel (1986) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur melalui kualitas dari pekerjaan dan kuantitas hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi.

Mathis dan Jackson (2004) mengatakan, terdapat 5 (lima) elemen yang menjadi ukuran kinerja karyawan, yaitu:

- (1) kuantitas dari hasil pekerjaan,
- (2) kualitas dari hasil pekerjaan,
- (3) ketepatan waktu dari hasil pekerjaan,
- (4) kehadiran, dan
- (5) kemampuan bekerja sama.

Sedangkan Swasto (1996) mengemukakan bahwa pengukuran penilaian kinerja secara umum didasarkan pada:

- a. kuantitas kerja, yaitu seberapa besar hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditentukan;
- b. kualitas kerja, yaitu mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar;



- c. pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu sejauh mana pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya;
- d. pendapat atau pernyataan, yaitu adanya kebebasan untuk memberikan saran, masukan, dan kritikan terhadap organisasi;
- e. keputusan yang diambil, yaitu adanya keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan;
- f. perencanaan kerja, yaitu adanya peran karyawan dalam memberikan konsep dan rencana kerja; dan
- g. organisasi kerja, yaitu adanya spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan, baik secara kelompok maupun individu.

Masih berkaitan dengan pengukuran kinerja, pandangan lain dikemukakan

Moeherriono (2009). Menurutnya, terdapat 6 (enam) indikator pengukuran kinerja yang dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Efektif; derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien; derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas; derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu; seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas; tingkat produktivitas suatu organisasi.



- f. Keselamatan; mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya, ditinjau dari aspek keselamatan.

Selanjutnya, Bernardin dan Russel (1993) mengemukakan 6 (enam) kriteria dalam mengukur kinerja.

- a. *Quality*, adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan, atau dengan kata lain, mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan dalam aktivitas kerja, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
- c. *Time Liness*, adalah sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan tepat pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi dengan *output* lainnya, serta waktu yang tersedia untuk yang lain.
- d. *Cost Effectiveness*, adalah sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, modal, teknologi, dan material) dapat dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan terhadap kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan oleh seorang atasan atau supervisor, untuk mencegah dan meminimalkan tindakan yang tidak diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact*, adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama antara rekan dan bawahan.



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Masyarakat Bali memiliki filosofi keseimbangan hidup yang dikenal dengan konsep *Tri Hita Karana*, meliputi hubungan yang seimbang antara manusia dengan Tuhan (*Parahyangan*), antar-manusia (*Pawongan*), dan antara manusia dengan lingkungan (*Palemahan*). Konsep *Tri Hita Karana* merupakan konsep budaya yang telah tumbuh dan berkembang dalam tradisi masyarakat serta telah ditetapkan sebagai landasan falsafah bisnis, filosofi pengembangan pariwisata, pengaturan tata ruang, serta rencana strategis pembangunan daerah Bali (Perda No 3 Tahun 1991; No. 4 tahun 1996, dan No. 16 tahun 2002). Implementasi konsep budaya *Tri Hita Karana* digunakan sebagai pedoman hidup masyarakat Bali, baik dalam menjaga hubungan antara sesama masyarakat maupun dalam pelestarian alam dan lingkungan serta berbakti kepada Tuhan. Keterkaitan pola hubungan antara manusia, alam, dan Tuhan ini menciptakan pola keseimbangan dalam kehidupan yang harmonis antara sesama manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan tanpa membeda-bedakan suku, ras, dan agama; menetap dalam satu *desa pekraman/desa adat*, saling menghormati serta menjaga alam dan lingkungan bersama, dan memiliki tempat ibadah untuk melaksanakan agama masing-masing. Implementasinya dibentuk lembaga forum kerukunan antarumat beragama, yang di masing-masing desa terbentuk di bawah binaan Pemerintah Daerah Bali. Jadi, dapat dikatakan bahwa *Tri Hita Karana* merupakan salah satu budaya nasional yang



mengandung nilai-nilai universal, baik dalam konsep maupun implementasinya yang tidak mengenal perbedaan suku, ras, dan agama (Gede, 2010).

Berdasarkan pertimbangan tersebut, Gubernur Provinsi Bali saat itu, Prof. Ida Bagus Mantra yang juga seorang budayawan, pada tahun 1984 menggagas pembentukan lembaga keuangan yang didasarkan pada pengembangan dan pelestarian kearifan lokal (*lokal genius*) yang ada, yang kini disebut dengan Lembaga Perkreditan Rakyat (LPD). Lembaga keuangan yang bersifat lokalitas ini berbasiskan adat yang didasari falsafah *Tri Hita Karana* (THK).

Pendirian LPD sebagai lembaga keuangan memiliki beberapa tujuan, yaitu (1) mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui kegiatan menghimpun tabungan dan deposito dari *krama desa*, (2) memberantas ijon, gadai gelap, dan lain-lain yang dapat dipersamakan dengan itu, (3) menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan perluasan kesempatan kerja bagi *krama desa*, dan (4) meningkatkan daya beli dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di desa. Untuk mencapai tujuannya, LPD melaksanakan berbagai usaha, seperti (1) menerima simpanan dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka/deposito dari masyarakat, (2) memberikan pinjaman/kredit untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat produktif pada sektor pertanian, industri/kerajinan kecil, perdagangan, dan usaha-usaha lain yang dipandang perlu, (3) usaha-usaha lainnya yang bersifat pengerahan dana desa, (4) penyertaan modal pada usaha-usaha lain, dan (5) menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan (BPD Bali, 2004).

LPD merupakan salah satu unsur kelembagaan *desa pekraman/desa adat* yang menjalankan fungsi keuangan *desa pekraman/desa adat*. *Desa pekraman* atau



desa adat merupakan organisasi sosial tradisional yang memiliki beberapa ciri, yakni mempunyai wilayah dengan batas-batas yang jelas, anggota (*krama desa*) dengan persyaratan tertentu, *kahyangan tiga* atau pura lain yang memiliki peranan yang sama dengan *kahyangan tiga*, otonomi ke luar maupun ke dalam, dan pemerintahan adat dengan kepengurusannya. Hubungan antarkomponen tersebut berlandaskan kepada peraturan (*awig-awig*) baik tertulis maupun tidak tertulis (Pitana, 2002). Berdasarkan Perda yang mengatur tentang desa *pekraman/desa adat*, yang dimaksud dengan desa *pekraman/ desa adat* adalah kesatuan masyarakat hukum adat di Provinsi Bali yang mempunyai satu kesatuan tradisi dan tata krama pergaulan hidup masyarakat Bali secara turun-temurun dalam ikatan *kahyangan tiga* atau *kahyangan desa* yang mempunyai wilayah tertentu dan harta kekayaan sendiri serta berhak mengurus rumah tangganya sendiri.

LPD merupakan lembaga keuangan yang ada di pedesaan yang dimiliki, dioperasikan, dan digunakan oleh *krama desa pekraman/desa adat*. Kelangsungan hidup dan perkembangan usaha suatu LPD sangat tergantung pada keharmonisan hubungan antara pengurus LPD dengan *prajuru desa* serta dukungan kepercayaan dari *krama desa*. Jadi, pengurus LPD dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, selain memperhatikan keharmonisan hubungan dalam dimensi hubungan manusia dengan manusia, dengan tidak membedakan hubungan tersebut (*pawongan*), juga memperhatikan keharmonisan hubungan dalam dimensi hubungan manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), serta manusia dengan alam lingkungannya (*palemahan*).



Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kajian yang mendalam, berdasarkan teori maupun kajian empiris tentang pengaruh kecerdasan spiritual, kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi. Kerangka konseptual dijabarkan dari perumusan masalah yang diuraikan sebelumnya serta penjelasan tiap-tiap variabel dan pola hubungan yang dibentuk oleh variabel tersebut. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual, kepemimpinan, dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kompleksitas dari pengaruh budaya dapat membuat sesuatu yang mudah dipahami, namun tidak dapat diimplementasikan dengan baik. Meski berbagai aspek budaya nasional telah mendapat perhatian dari para praktisi, namun pengaruh budaya nasional terhadap budaya organisasi belum dikoneksikan dengan baik (Clifford and Marcus dan Emerson *et al.*, dalam Subroto 2008).

Hofstede (1991) telah berusaha mengkaji hubungan budaya nasional dengan budaya organisasi. Hasil karyanya telah memberikan dasar pertimbangan bahwa manusia memiliki program mental yang dibangun melalui pengalamannya. Sedangkan Schein (2004) mengemukakan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam budaya nasional akan berpengaruh terhadap beberapa aspek budaya organisasi (pola kekerabatan, politik, dan pembentukan asosiasi).

Robbins (2006) memandang budaya organisasi sebagai nilai-nilai dasar dan dominan yang dianut oleh organisasi. Dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dasar organisasi yang



diyakini kebenarannya oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai dasar inilah yang nantinya menjadi pedoman sumber daya organisasi untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi para karyawan dan konsumen atau pelanggan. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, maka hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai (*values system*) yang dirasakan maknanya oleh seluruh anggota dalam perusahaan. Selain dipahami, sistem nilai tersebut digunakan sebagai pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi (Susanto, 2008).

Dalam konsep kepemimpinan berdasarkan filosofi THK, seorang pemimpin berperan mewujudkan kehidupan sosial-religius yang harmonis berazaskan *Tri Hita Karana*. Manifestasi konsep *Tri Hita Karana* dalam melaksanakan peran sebagai seorang pemimpin, seorang pemimpin wajib memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius seperti konsep *Asta Brata*. *Asta Brata* adalah delapan sifat-sifat kepemimpinan untuk menyejahterakan masyarakat (Sidharta, 2009).

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan kepemimpinan dengan kinerja di antaranya dilakukan Dionn *et al.* (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh dan dapat meningkatkan performa kelompok yang berfungsi sebagai sarana dalam kinerja sosial di antara anggota kelompok. Sedangkan hasil penelitian Brown *et al.* (2006) mengonfirmasikan studi



sebelumnya mengenai kemampuan efektif dari kepemimpinan transformasional dalam memprediksi kinerja organisasi.

Griffith (2004) meneliti tentang *relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*.

Tujuan studi ini adalah untuk menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, perputaran karyawan, dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan, bahkan dengan kinerja.

Sedangkan penelitian Bycio *et al.* (1995) menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kerja. Demikian juga kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan karismatik merupakan variabel yang dominan. Namun, beberapa hasil penelitian tersebut berlawanan dengan apa yang ditemukan Shore *et al.* (2006) (dalam Nurwati 2010), bahwa kepemimpinan tidak berdampak positif terhadap kinerja.

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan kecerdasan spiritual dengan kinerja di antaranya dilakukan Tischler *et al.* (2002). Hasilnya, EQ dan SQ mempunyai hubungan dengan kinerja, baik secara simultan maupun parsial. Harrington *et al.* (2002) dalam penelitiannya yang berjudul *Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives*, menunjukkan bahwa kecerdasan



spiritual di tempat kerja mampu menghasilkan kinerja yang efektif. Hal senada diungkapkan Behling (1998) yang meneliti tentang *Employee Selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?* Ia menemukan bahwa pada dasarnya kecerdasan mampu memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang berkaitan dengan hubungan kecerdasan spiritual dengan budaya dilakukan Zohar dan Marshall (2005), yang menyatakan bahwa perilaku SQ tinggi mampu melahirkan budaya-budaya organisasi. Namun, tidak demikian dengan hasil penelitian yang dilakukan Bakar (2011), bahwa ternyata tidak terdapat hubungan signifikan antara kecerdasan spiritual guru dengan budaya organisasi.

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya, dan kinerja dilakukan Ogbonna and Harris (2000). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja yang dimediasi sifat alami dari budaya organisasi. Chi *et al.* (2004) yang mengadakan penelitian tentang *the effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on organizational performance in the non profit organizations*, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Sharma and Aditi (2010), Nurwati (2010) bahwa pada dasarnya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya dan kinerja karyawan.

Namun, Xenikou and Maria (2006) menemukan hasil yang agak berbeda, yaitu budaya berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, dan kepemimpinan transformasional tidak berhubungan langsung dengan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Kuchinke (2004) juga menemukan hasil yang bertolak belakang dari



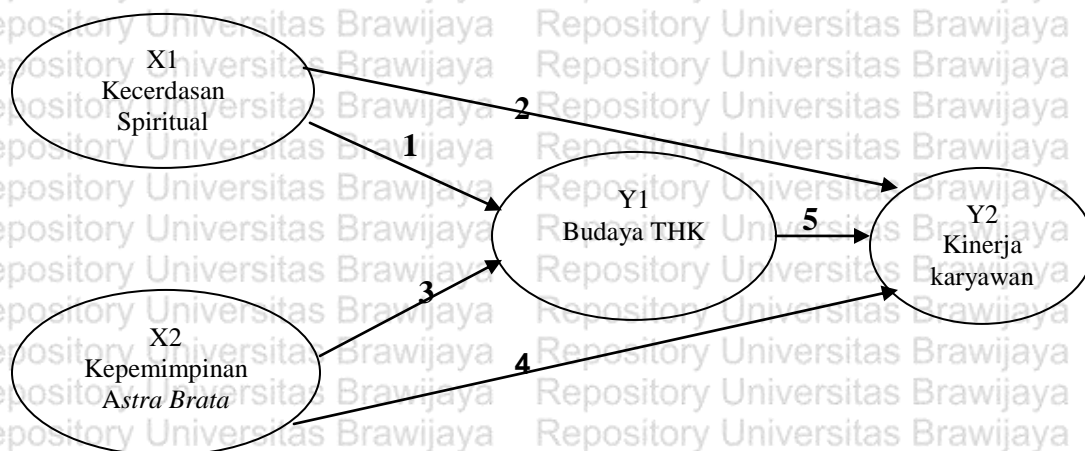
beberapa penelitian sebelumnya, bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang membahas hubungan budaya dengan kinerja di antaranya dilakukan Ojo (2010), Illies and Gavrea (2002), Webster and Sundaram (1999). Hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan positif yang sangat kuat antara budaya dan kinerja. Namun, tidak demikian dengan hasil penelitian yang dilakukan Subroto (2009), bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung dengan kinerja organisasi.

Selanjutnya, (Kotter (1998), Schein (1992), Kotter and Heskett (1992), Parry (2002), Kwantes and Boglarsky (2007), Alas, Ulle and Vanhala (2011)) membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan. Penelitian menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Dari penjelasan tersebut, model penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 3.1 berikut.

Gambar 3.1
Kerangka Konsep Penelitian





Keterangan :

- X1 = kecerdasan spiritual
- X2 = kepemimpinan *Asta Brata*
- Y1 = budaya *Tri Hita Karana*
- Y2 = kinerja karyawan

Sumber :

- 1 : Zohar dan Marshall (2005)
- 2 : Tischler *et al.* (2002) dan Harington *et al.* (2002).
- 3 : Chi *et al.* (2004), Nurwati (2010), dan Sharma and Aditi (2010).
- 4 : Bycio, *et al.* (1995) dan Griffith (2004).
- 5 : Ojo (2010), Illies and Gavrea (2002) dan Ogonna and Harris (2000)

3.2 Hipotesis Penelitian

Dari kerangka konsep penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian didasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian pustaka, dan kajian empiris.

1. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan

Dengan kecerdasan spiritual yang tinggi, orang akan mampu membangkitkan jiwanya dan melakukan perbuatan-perbuatan dan tindakan nyata yang positif. Hal ini tentunya dituangkan dalam model perilaku individu yang ditampilkan sehari-hari. Ronel dan Gan (2008) berpendapat bahwa kecerdasan spiritual dipertimbangkan dalam pengembangan secara alamiah, dibangun dalam akumulasi atas pengalaman yang terpisah. Manifestasi kecerdasan spiritual muncul dalam kehidupan seseorang dalam tata krama serta bertindak. Adapun dalam konteks organisasi, seperti yang diutarakan Robbins (2006), bahwa perilaku dalam tataran individu yang positif adalah hasil kerja (*work performance*).

Trihandini (2005) dalam penelitiannya yang menguji pengaruh antara hubungan kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual terhadap kinerja



karyawan berkesimpulan bahwa kecerdasan spiritual cenderung berperan dominan dalam membentuk kinerja karyawan yang baik. Rezai *et al.* (2011) menemukan bahwa kecerdasan spiritual mampu memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja, dalam hal ini merupakan kinerja pemasaran. Rezai *et al.* (2011) juga mengatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan alat, secara umum di dalam masyarakat dan khususnya dalam organisasi seseorang akan dipromosikan, yang memberikan dasar untuk kesuksesan individu dan organisasi dalam lingkungan bisnis modern yang dinamis, lewat penguatan kreativitas dan selanjutnya membentuk spirit inovasi dalam organisasi, yang pada akhirnya akan mengembangkan kinerja organisasional.

Tischler *et al.* (2002) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Selain itu, hasil penelitian Harrington *et al.* (2002) menunjukan bahwa para profesional dan eksekutif perusahaan yang mempunyai kecerdasan spiritual yang baik di tempat kerja akan mampu menghasilkan kinerja yang efektif.

Dari berbagai kajian empiris dan teoretis sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H.1. Semakin tinggi kecerdasan spiritual karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Asta Brata Terhadap Kinerja Karyawan

Griffith (2004) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhubungan secara langsung dengan perputaran karyawan,



tetapi berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan bahkan dengan kinerja. Selain itu, Bycio *et al.* (1995) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kerja perawat. Demikian juga kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja para perawat.

Bass (1985) pada Piccolo dan Colquitt (2006), menyatakan bahwa pemimpin transformasional memberikan umpan balik konstruktif kepada pengikut mereka, meyakinkan pengikutnya untuk menunjukkan usaha ekstra, dan mendorong para pengikutnya untuk berpikir kreatif tentang masalah kompleks. Jadi, pengikut cenderung berperilaku dengan cara-cara yang memfasilitasi kinerja tugas tingkat tinggi. Selain itu, pemimpin transformasional membuat misi organisasi mereka lebih menonjol dan membujuk pengikutnya untuk melupakan kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif. Ketika pengikut menyamakan kesuksesan mereka sendiri dengan organisasi mereka dan mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka menjadi lebih bersedia untuk bekerja sama dalam rangka untuk memberikan kontribusi positif terhadap konteks pekerjaan (Podsakoff *et al.*, 1990 pada Piccolo dan Colquitt, 2006).

Dari semua dampak kepemimpinan transformasional, mungkin yang paling sering dipelajari adalah asosiasi dengan perilaku pekerjaan yang bermanfaat.

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja pengikut, juga mendorong OCB-mereka yang merupakan perilaku "ekstra-peran" yang bersifat *discretionary* dan tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal



organisasi, dan membantu yang meningkatkan fungsi organisasi (Smith, Organ, dan Near, 1983 pada Piccolo dan Colquitt, 2006).

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan adalah:

H.2. Semakin tinggi kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

3. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya *Tri Hita Karana*

Dengan kecerdasan spiritual yang tinggi, orang akan mampu memaknai positif pada setiap peristiwa, permasalahan, bahkan penderitaan yang dialami. Ia akan mampu membangkitkan jiwanya dan melakukan perbuatan-perbuatan dan tindakan nyata yang positif. Selain itu, kecerdasan spiritual juga dapat menciptakan keberanian dalam bertindak, lebih tenang dan terarah dalam menyelesaikan persoalan, dan lebih kepada rasa kemanusiaan atau keadilan untuk memilah-milah jenis reaksi.

Sedangkan Sujatno (2011) menyatakan bahwa seorang karyawan hendaknya mempunyai kompetensi spiritual yang ditunjukkan melalui sikap disiplin, dedikasi, integritas, loyalitas, etos kerja, dan motivasi. Selain itu, diperlukan juga daya tahan, inovatif, dan bekerja dengan hati.

Zohar and Marshall (2007) menguraikan bahwa mengacu kepada teori motivasi yang dikemukakan Maslow, kecerdasan spiritual terkait dengan aktualisasi diri atau pemenuhan tujuan hidup, yang merupakan tingkat motivasi tertinggi.

Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan



transformasi pada diri seseorang, tercapainya kehidupan yang seimbang antara karir/pekerjaan dan pribadi/keluarga, serta adanya perasaan sukacita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi yang positif dan berbagi kebahagiaan kepada lingkungan.

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan budaya dengan kinerja di antaranya dilakukan Ojo (2010), Illies and Gavrea (2002), Webster and Sundaram (1999). Hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan positif yang sangat kuat antara budaya dan kinerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan Ogbonna and Harris (2000), yang menguji bukti secara empiris hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Budaya organisasi menjadi hal yang dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja.

Sebagaimana yang telah ditekankan Rezai *et al.* (2011), bahwa kecerdasan spiritual mampu memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini merupakan kinerja pemasaran. Namun, efek mediasi berupa hal yang dapat menengahi antara kecerdasan spiritual dengan hasil kerja masih dapat diperdebatkan (Rezai *et al.*, 2011). Untuk itu, berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan adalah:

H.3. Semakin tinggi kecerdasan spiritual karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan melalui penerapan nilai-nilai budaya *Tri Hita Karana*.

4. Pengaruh Kepemimpinan *Asta Brata* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya *Tri Hita Karana*

Kepemimpinan yang mampu diartikulasikan dengan baik akan memberikan efek terhadap perilaku pengikut, salah satunya adalah perilaku tentang hasil kerja



yang ditampilkan. Kepemimpinan telah ditemukan berhubungan dengan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Schein (2004) telah memostulasikan bahwa kepemimpinan bersifat kritis dalam melahirkan dan menjaga budaya organisasi. Para pemimpin membuat mekanisme untuk mengikatkan dan memperkuat budaya. Norma budaya terbentuk pada sekitaran fokus perhatian pemimpin, seperti reaksi atas krisis dan strategi rekrutmen.

Bass (1990) juga menjelaskan bahwa budaya dari sebuah organisasi dapat terbentuk dari anteseden berupa kepemimpinan. Bahkan, Bass juga berpendapat bahwa pemimpin transaksional dapat bekerja dalam batasan budaya organisasi, sedangkan pemimpin transformasional secara aktual dapat mengubah budaya yang ada disekitar organisasi.

Chi *et al.* (2004) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Sharma and Aditi (2010) dan Nurwati (2010), bahwa pada dasarnya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap budaya dan kinerja karyawan.

Di sisi lain, Thompson (2008) menyederhanakan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional memberikan efek langsung secara signifikan terhadap keragaman hasil kerja, termasuk kepuasan kerja, kepuasan terhadap atasan, persepsi dari karakteristik pekerjaan inti, dan perilaku keanggotaan organisasi. Jadi, di sisi lain, budaya dapat memiliki peran penting, apakah hal tersebut dalam menengahi atau memoderasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang ada di dalam naungan wilayah Kabupaten Badung, Bali. Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2012 sampai dengan Januari 2013 di masing-masing LPD yang berada di dalam naungan wilayah Kabupaten Badung, Bali.

4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi menurut Solimun (2010) serta Rosenfeld dan Bluestone (2003) dibagi menjadi dua, yaitu populasi target (sasaran) dan populasi akses. Populasi target adalah populasi aktual ketika peneliti ingin melakukan generalisasi, tetapi secara riil jarang dapat terpenuhi. Dalam kenyataannya, seringkali target populasi tersebut tidak dapat dipenuhi karena beberapa kendala dan alasan. Sedangkan populasi akses adalah sebagian dari populasi target, yaitu populasi ketika peneliti dapat melakukan generalisasi dan secara riil dapat terpenuhi.

Populasi target dalam penelitian ini adalah karyawan di semua Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Provinsi Bali. Sebelumnya, dari informasi yang peneliti dapatkan, jumlah karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Provinsi Bali tidak diketahui secara pasti. Karenanya, penelitian ini menggunakan populasi akses yaitu seluruh karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten

Badung yang tersebar menjadi enam wilayah kerja, meliputi Mengwi, Kuta Utara, Kuta, Kuta Selatan, Abiansal, dan Petang dengan total LPD sebanyak 122.

4.3.2 Sampel

Sebagaimana yang disebutkan Malhotra (2004), bahwa unit sampel merupakan unit dasar yang meliputi elemen di mana sebuah populasi itu diambil sebagai sampel. Mengingat secara riil jumlah karyawan LPD di seluruh Bali tidak dapat diketahui secara pasti, maka penelitian ini menggunakan 122 karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung yang tersebar pada enam wilayah kerja meliputi Mengwi, Kuta Utara, Kuta, Kuta Selatan, Abiansal, dan Petang yang keseluruhannya dapat terjangkau oleh peneliti sebagai responden penelitian. Masing-masing LPD diambil satu responden dengan kriteria responden adalah karyawan dengan masa kerja minimal lima tahun dan bekerja pada bagian keuangan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali.

Penetapan kriteria tersebut didasarkan pada kondisi riil bahwa LPD di Bali memiliki struktur organisasi yang sederhana, yaitu pimpinan, administrasi, dan bagian keuangan. Setiap LPD di Bali mempunyai bagian keuangan, dan bagian keuangan ini dijabat oleh satu orang karyawan dengan pemahaman yang baik terkait kondisi LPD di wilayahnya.

4.4 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui angket yang berkaitan dengan persepsi atas kecerdasan spiritual, kepemimpinan *Asta Brata*, budaya *Tri Hita Karana*, dan kinerja karyawan.

Responden adalah 122 karyawan Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali. Beberapa informasi untuk melengkapi data



yang dikumpulkan diperoleh melalui tanya jawab langsung dengan pihak terkait, khususnya kantor LPD di Kabupaten Badung yang meliputi lokasi, jumlah karyawan, serta data lainnya. Selengkapnya, langkah-langkah pengumpulan data adalah sebagai berikut.

1. Melakukan kunjungan pada LPD di Kabupaten Badung, Bali guna mengumpulkan informasi secara langsung, sehubungan dengan data yang diperlukan dalam penelitian.
2. Memberikan angket kepada responden secara langsung.

4.5 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan angket yaitu berupa pernyataan yang nantinya diisi oleh responden berkenaan dengan informasi yang dibutuhkan. Semua variabel yang diteliti akan diukur dengan menggunakan Skala Likert 5 (lima) poin, yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima). Angka 5 (lima) digunakan untuk jawaban tertinggi, sedangkan angka 1 (satu) digunakan untuk nilai jawaban terendah.

Untuk setiap instrumen, pada setiap pernyataan, subjek penelitian diminta untuk memilih salah satu alternatif dari lima (5) jawaban yang disediakan, yang dinilai paling sesuai dengan kondisi subjek. Adapun kelima alternatif jawaban tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Sangat Tidak Setuju, pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan gambaran keadaan diri subjek. Bila memilih alternatif ini, maka subjek akan memberikan skor 1 untuk pernyataan tersebut.
- b) Tidak Setuju, pernyataan tersebut tidak sesuai dengan gambaran keadaan diri subjek. Bila memilih alternatif ini, maka subjek akan memberikan skor 2 untuk pernyataan tersebut.

- c) Ragu-ragu, pernyataan tersebut bersifat kurang sesuai dengan gambaran keadaan diri subjek, meskipun cenderung untuk merasakannya. Bila memilih alternatif ini, maka subjek akan memberikan skor 3 untuk pernyataan tersebut.
- d) Setuju, pernyataan tersebut sesuai dengan gambaran keadaan diri subjek. Bila memilih alternatif ini, maka subjek akan memberikan skor 4 untuk pernyataan tersebut.
- e) Sangat Setuju, pernyataan tersebut sangat sesuai dengan gambaran keadaan diri subjek. Bila memilih alternatif ini, maka subjek akan memberikan skor 5 untuk pernyataan tersebut.

Instrumen penelitian memuat butir-butir pernyataan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan variable-variabel penelitian, yaitu kecerdasan spiritual, kepemimpinan *Asta Brata*, budaya *Tri Hita Karana*, dan kinerja karyawan.

4.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Untuk memudahkan pemahaman dan pengukuran setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka ditetapkan definisi operasional dari masing-masing variabel yang diteliti. Semua variabel, baik variabel bebas maupun variabel terikat, didasarkan pada persepsi atau penilaian responden. Pengukuran variabel kecerdasan spiritual, kepemimpinan *Asta Brata*, budaya *Tri Hita Karana*, dan kinerja menggunakan pengukuran Skala Likert 5 poin. Dalam prosedur Likert, sejumlah pernyataan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5.

4.6.1 Variabel Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Pengukurannya

Sineta dan Khalil Khavari (dalam Zohar dan Marshall, 2007), mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai pikiran yang mendapatkan inspirasi, dorongan, dan efektivitas yang terinspirasi, *theisness* atau kepercayaan Tuhan. Kecerdasan spiritual yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan serta menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna, yang diukur berdasarkan komponen-komponen dalam SQ dari Zohar dan Marshall (Fabiola, 2005). Kecerdasan spiritual yang dimaksud dalam penelitian ini juga merupakan unsur spiritual dalam diri manusia yang membuat kita bertanya 'mengapa seseorang melakukan sesuatu' dan mencari cara yang secara fundamental lebih baik untuk melakukannya. Unsur spiritual ini membuat kita ingin agar hidup dan upaya kita memiliki arti (Zohar dan Marshall, 2005).

Adapun pengukuran SQ berdasarkan persepsi karyawan tentang kecerdasan spiritualnya, khususnya mengenai perilakunya, dalam hubungan dengan pekerjaannya, yang mengacu pada sembilan indikator SQ dari Zohar dan Marshall (2007), yakni: 1) kemampuan bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif), 2) tingkat kesadaran tinggi, 3) kemampuan mengadaptasi dan memanfaatkan penderitaan, 4) kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit, 5) kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi, 6) keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, 7) kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal (berpandangan holistik), 8) kecenderungan nyata untuk bertanya "mengapa" atau bagaimana jika untuk mencari jawaban mendasar, dan 9) penuh pengabdian dan bertanggung jawab.

Data SQ dikumpulkan dengan menggunakan angket Kecerdasan Spiritual atau *Spiritual Quotient* (SQ). Sembilan (9) indikator SQ dari Zohar dan Marshall (2007) tersebut dinyatakan dalam 27 pernyataan. Kemampuan bersikap fleksibel (dinyatakan dengan item pernyataan 1-3), tingkat kesadaran tinggi (dinyatakan dengan item pernyataan 4-6), kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan/tekanan (dinyatakan dengan item pernyataan 7-9), kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (dinyatakan dengan item pernyataan 10-12), kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (dinyatakan dengan item pernyataan 13-15), keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (dinyatakan dengan item pernyataan 16-18), berpandangan holistik (dinyatakan dengan item pernyataan 19-21), kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (dinyatakan dengan item pernyataan 22-24), dan penuh pengabdian dan tanggung jawab (dinyatakan dengan item pernyataan 25-27). Data tersebut diukur dengan Skala Likert dengan nilai rentang 1 sampai 5, atau dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

4.6.2 Variabel Kepemimpinan *Asta Brata* dan Pengukurannya

Dalam konsep kepemimpinan berdasarkan filosofi *Tri Hita Karana*, seorang pemimpin berperan mewujudkan kehidupan sosial-religius yang harmonis beraskan *Tri Hita Karana*. Manifestasi konsep *Tri Hita Karana* dalam melaksanakan peran sebagai seorang pemimpin, seorang pemimpin wajib memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius seperti konsep *Asta Brata*.

Adapun pengukuran kepemimpinan *Asta Brata* mengacu delapan sifat-sifat kepemimpinan untuk menyejahterakan karyawan (Sidharta, 2009), yaitu:

1. *Indra Brata*, maksudnya para pemimpin hendaknya berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan;
2. *Yama Brata*, maksudnya para pemimpin hendaknya memiliki sifat dan sikap adil dalam menegakkan hukum dan keadilan;
3. *Surya Brata*, maksudnya para pemimpin hendaknya mampu memberi penerangan hati, meningkatkan tanggung jawab dan pengabdian pada seluruh karyawan yang dipimpinnya;
4. *Cadra Brata*, maksudnya pemimpin hendaknya senantiasa memperhatikan wajah yang tenang, kata-kata yang menyejukkan, dan mampu menarik simpati seluruh karyawannya seperti halnya bulan memberi kesejukan;
5. *Bayu Brata*, maksudnya pemimpin selalu mengetahui dan menyelidiki keadaan ataupun keinginan karyawannya dan mampu mendengar jerit hati nurani mereka seperti angin yang memberikan kesejukan;
6. *Kuwera* atau *Danan Brata*, maksudnya pemimpin harus mampu mengendalikan uang dan kekayaan perusahaan untuk kemakmuran karyawan;
7. *Waruna Brata*, maksudnya pemimpin harus mampu memahami serta membasmi berbagai penderitaan yang dialami karyawan; dan
8. *Agni Brata*, maksudnya pemimpin hendaknya memiliki sifat dan jiwa ksatria dan mampu menggerakkan karyawan menyukseskan program kerja untuk masa depan karyawannya.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap pemimpinnya, apakah pemimpin dalam proses

kepemimpinannya sudah mengacu kepada delapan sifat-sifat kepemimpinan untuk menyejahterakan karyawan (*Asta Brata*).

Variabel Kepemimpinan *Asta Brata* ini disajikan dalam daftar isian pernyataan. Data *Asta Brata* dikumpulkan dengan menggunakan angket Kepemimpinan *Asta Brata*. Delapan (8) indikator *Asta Brata* tersebut dinyatakan dalam 24 pernyataan; *Indra Brata* (dinyatakan dengan item pernyataan 1-3), *Yama Brata* (dinyatakan dengan item pernyataan 4-6), *Surya Brata* (dinyatakan dengan item pernyataan 7-9), *Candra Brata* (dinyatakan dengan item pernyataan 10-12), *Bayu Brata* (dinyatakan dengan item pernyataan 13-15), *Kuwera* (dinyatakan dengan item pernyataan 16-18), *Waruna Brata* (dinyatakan dengan item pernyataan 19-21), dan *Agni Brata* (dinyatakan dengan item pernyataan 22-24). Data tersebut diukur dengan Skala Likert dengan nilai rentang 1 sampai 5, atau dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

4.6.3 Variabel Budaya *Tri Hita Karana* dan Pengukurannya

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang menjadi pegangan bagi LPD beserta anggota yang terlibat, menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan anggota organisasi dalam berinteraksi antar-anggota organisasi dan organisasi lainnya.

Budaya THK merupakan aktualisasi tingkah laku anggota LPD karena keputusan yang diambil dipengaruhi oleh identitas budaya serta merupakan nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang dijunjung tinggi. Budaya THK diukur dengan tiga indikator (Koentjaraningrat, 2005) sebagai berikut.

- 1) *Pelemahan*, yaitu hubungan harmonis antara manusia dengan alam sekitar. Adapun itemnya adalah:
 - a. menghindari konflik dengan karyawan sekitar,



b. tersedia sarana untuk melakukan aktivitas sesuai dengan

kepercayaan,

c. menata, menciptakan kebersihan dan keindahan lingkungan,

d. terdapat fasilitas tertentu yang memadai bagi kebutuhan karyawan,

dan

e. meningkatkan peran dan kepedulian dalam membangun kesejahteraan

sosial dan kelestarian lingkungan.

2) *Pawongan*, yaitu hubungan harmonis antara manusia dengan manusia.

Indikator *pawongan* diukur dengan item:

a. struktur organisasi bersifat fleksibel,

b. menciptakan hubungan yang harmonis berdasarkan prinsip

kebersamaan,

c. memberikan kesempatan yang sama untuk berprestasi dalam

pekerjaan,

d. membangun hubungan yang baik dengan nasabah dan pemerintah,

e. terbuka dalam menentukan jenjang karir dan berbagai hak karyawan,

f. melakukan pembelajaran dan mengantisipasi perubahan,

g. menumbuhkan partisipasi aktif karyawan dalam setiap kesempatan,

dan

h. mempunyai visi dan misi dalam setiap pelaksanaan aktivitas kerja.

3) *Parahyangan*, yaitu hubungan harmonis antara manusia dengan Tuhan,

yang diukur dengan item:

a. aktivitas bisnis yang dilakukan tidak boleh terlepas dari kegiatan untuk

kepentingan dunia dan akhirat,



- b. segala aktivitas perlu dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan yang menjaga ketenangan jiwa,
- c. melakukan aktivitas yang dapat menjaga ketenangan jiwa,
- d. melaksanakan siraman rohani secara periodik,
- e. melakukan doa sebelum melakukan aktivitas pekerjaan,
- f. melaksanakan aktivitas rutin keagamaan secara bersama-sama,
- g. menyisihkan keuntungan untuk tujuan aktivitas keagamaan dan nonkeagamaan,
- h. menyiapkan anggaran untuk melakukan acara-acara keagamaan,
- i. menyiapkan tempat ibadah serta sarana lainnya untuk melakukan aktivitas keagamaan, dan
- j. menyiapkan waktu yang cukup untuk melakukan aktivitas keagamaan.

Variabel *THK* ini disajikan dalam daftar isian pernyataan. Data *THK* dikumpulkan dengan menggunakan angket *THK*. Tiga (3) indikator *THK* tersebut dinyatakan dalam 23 pernyataan; *Parahyangan* (dinyatakan dengan item pernyataan 1-10), *Pawongan* (dinyatakan dengan item pernyataan 11-18), dan *Palemahan* (dinyatakan dengan item pernyataan 19-23). Data tersebut diukur dengan Skala Likert dengan nilai rentang 1 sampai 5, atau dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

4.6.4 Variabel Kinerja Karyawan dan Pengukurannya

Pengertian Kinerja menurut Byars dan Leslie (1995) adalah “*performance refer to degree of accomplishment of task that make up individual job*”, yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang.

Variabel kinerja dapat diukur dengan angket kinerja. Tipe data interval yang

diukur dengan Skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5 atau dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

Pengukuran kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan terhadap kemampuan karyawan dalam melaksanakan aktivitas yang dibebankan kepadanya. Adapun pengukuran kinerja mengacu pada Mathis dan Jackson (2004), yang menyebutkan ada lima indikator kriteria dalam mengukur kinerja.

1. Kuantitas dari hasil pekerjaan, diukur dengan item:
 - a. kemauan melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik,
 - b. kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan, dan
 - c. kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan kapasitas kerja yang diharapkan.
2. Kualitas dari hasil pekerjaan, diukur dengan item:
 - a. keluwesan dalam melayani nasabah,
 - b. usaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada nasabah, dan
 - c. usaha dalam memberikan pelayanan yang setulus hati.
3. Ketepatan waktu dari hasil pekerjaan, diukur dengan item:
 - a. ketepatan memenuhi janji atau jadwal,
 - b. kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu, dan
 - c. kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah diberikan.
4. Kehadiran, diukur dengan item:
 - a. datang kerja tepat waktu,



b. karyawan memberikan informasi terlebih dahulu jika tidak datang (absen), dan

c. pulang kerja tepat waktu setelah selesai semua pekerjaan.

5. Kemampuan bekerja sama, diukur dengan item:

a. dapat bekerja sama dengan staf lain,

b. karyawan memberikan pelayanan yang baik dengan nasabah, dan

c. karyawan membangun hubungan yang baik dengan nasabah.

Data Kinerja karyawan dikumpulkan dengan menggunakan angket. Lima

(5) indikator kinerja karyawan tersebut dinyatakan dalam 15 pernyataan; kuantitas (dinyatakan dengan item pernyataan 1-3), kualitas (dinyatakan dengan item pernyataan 4-6), ketepatan waktu (dinyatakan dengan item pernyataan 7-9), kehadiran (dinyatakan dengan item pernyataan 10-12), dan kemampuan kerja sama (dinyatakan dengan item pernyataan 13-15). Data tersebut diukur dengan

Skala Likert dengan nilai rentang 1 sampai 5, atau dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

Tabel 4.1. Variabel, Indikator, Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
1. Kecerdasan Spiritual (X1)	1. Kemampuan bersikap fleksibel (X1.1)	1. Adaptasi dengan lingkungan (X1.1.1) 2. Aktif dalam semua kegiatan (X1.1.2) 3. Adaptasi dalam perubahan (X1.1.3)	Zohar dan Marshall (2007)
	2. Tingkat kesadaran tinggi (X1.2)	1. Sadar dalam setiap perbuatan (X1.2.1) 2. Sadar akan resiko kehidupan (X1.2.2) 3. Sadar tentang balasan perbuatan (X1.2.3)	
	3. Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X1.3)	1. Kemampuan menghadapi cobaan (X1.3.1) 2. Kemampuan mengatasi cobaan (X1.3.2) 3. Belajar dari penderitaan (X1.3.3)	
	4. Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X1.4)	1. Mampu menghadapi rasa sakit (X1.4.1) 2. Mampu melampaui rasa sakit (X1.4.2) 3. Mampu mengabaikan rasa sakit (X1.4.3)	
	5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (X1.5)	1. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi (X1.5.1) 2. Kualitas hidup yang diilhami oleh nilai (X1.5.2) 3. Kualitas hidup yang bersandar pada misi (X1.5.3)	
	6. Keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X1.6)	1. Berfikir sebelum bertindak (X1.6.1) 2. Menghindari kesalahan (X1.6.2) 3. Memperhitungkan rencana dengan cermat (X1.6.3)	
	7. Berpandangan holistik (X1.7)	1. Berpandangan menyeluruh (komprehensif) (X1.7.1) 2. Memandang sesuatu sebagai hal yang saling berkaitan (X1.7.2) 3. Mempunyai kerangka berpikir yang luas (X1.7.3)	
	8. Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X1.8)	1. Aktif bertanya tentang hal yang belum jelas (X1.8.1) 2. Mencari jawaban terhadap suatu persoalan (X1.8.2) 3. Berkomunikasi untuk mendapatkan informasi (X1.8.3)	
	9. Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9)	1. Pengabdian terhadap tugas (X1.9.1) 2. Tanggung jawab tugas (X1.9.2) 3. Rasa kewajiban terhadap tugas (X1.9.3)	
2. Kepemimpinan Asta Brata (X2)	1. <i>Indra Brata</i> (kesejahteraan) (X2.1)	1. Sumber kemakmuran (X2.1.1) 2. Meningkatkan kesejahteraan (X2.1.2) 3. Membawa kebahagiaan (X2.1.3)	Bass (1995) dan Sidharta (2009)
	2. <i>Yama Brata</i> (adil) (X2.2)	1. Bersikap adil (X2.2.1) 2. Kemampuan menegakkan hukum (X2.2.2) 3. Bersikap obyektif (X2.2.3)	
	3. <i>Surya Brata</i> (tanggung jawab) (X2.3)	1. Bertanggung jawab (X2.3.1) 2. Penuh pengabdian (X2.3.2) 3. Memberikan petunjuk (X2.3.3)	
	4. <i>Cadra Brata</i> (ketenangan) (X2.4)	1. Bersikap tenang (X2.4.1) 2. Kemampuan menarik simpati (X2.4.2) 3. Memberikan empati terhadap bawahan (X2.4.3)	
	5. <i>Bayu Brata</i> (mengutamakan kepentingan karyawan) (X2.5)	1. Mengetahui keinginan bawahan (X2.5.1) 2. Memahami kondisi bawahan (X2.5.2) 3. Memperhatikan kondisi bawahan (X2.5.3)	

Lanjutan Tabel 4.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
2. Kepemimpinan Asta Brata (X2)	6. <i>Kuwera</i> (kemakmuran) (X2.6)	1. Kemampuan mengendalikan keuangan (X2.6.1) 2. Kemampuan meningkatkan kemakmuran (X2.6.2) 3. Kemampuan merencanakan kemakmuran yang merata (X2.6.3)	Bass (1995) dan Sidharta (2009)
	7. <i>Waruna Braita</i> (membasmi penderitaan dan penyakit) (X2.7)	1. Mengayomi bawahan (X2.7.1) 2. Memecahkan persoalan (X2.7.2) 3. Menampung aspirasi (X2.7.3)	
	8. <i>Agni Braita</i> (penggerak karyawan) (X2.8)	1. Memotivasi bawahan (X2.8.1) 2. Membawa perubahan (X2.8.2) 3. Menginspirasi bawahan (X2.8.3)	
3. Budaya THK (Y1)	1. <i>Parahyangan</i> (hubungan dengan Tuhan) (Y1.1)	1. Seluruh aktivitas untuk kepentingan dunia akherat (Y1.1.1) 2. Aktivitas perlu dikaitkan dengan kegiatan yang dapat menjaga ketenangan jiwa (Y1.1.2) 3. Melakukan aktivitas yang dapat menunjang ketenangan jiwa seperti rekreasi spiritual (Y1.1.3) 4. Melaksanakan siraman rohani secara periodik (Y1.1.4) 5. Melakukan doa sebelum melakukan aktivitas (Y1.1.5) 6. Melaksanakan aktivitas rutin keagamaan secara bersama (Y1.1.6) 7. Menyisihkan keuntungan untuk tujuan aktivitas keagamaan dan non keagamaan (Y1.1.7) 8. Menyiapkan anggaran untuk melakukan acara – acara keagamaan (Y1.1.8) 9. Menyiapkan tempat ibadah yang layak untuk melaksanakan aktivitas keagamaan (Y1.1.9) 10. Menyiapkan waktu yang cukup untuk aktivitas keagamaan (Y1.1.10)	Schein (2004) dan Koentharaningrat (2005)
	2. <i>Pawongan</i> (hubungan antar manusia) (Y1.2)	1. Struktur organisasi yang bersifat fleksibel (Y1.2.1) 2. Menciptakan hubungan harmonis atas dasar prinsip kebersamaan (Y1.2.2) 3. Memberikan kesempatan yang sama untuk berprestasi (Y1.2.3) 4. Membangun hubungan yang baik dengan nasabah (Y1.2.4) 5. Terbuka dalam menentukan jenjang karier (Y1.2.5) 6. Melakukan pembelajaran dalam mengantisipasi perubahan (Y1.2.6) 7. Menumbuhkan partisipasi aktif karyawan (Y1.2.7) 8. Mempunyai visi dan misi tertentu dalam pelaksanaan aktivitas (Y1.2.8)	
	3. <i>Palemahan</i> (hubungan dengan alam) (Y1.3)	1. Menghindari konflik dengan karyawan sekitar (Y1.3.1) 2. Tersedia sarana untuk melakukan aktivitas (Y1.3.2) 3. Slogan LPD adalah menata dan menciptakan kebersihan dan keindahan lingkungan (Y1.3.3) 4. Terdapat fasilitas tertentu yang memadai untuk kebutuhan karyawan (Y1.3.4) 5. LPD sebagai lembaga keuangan desa berusaha meningkatkan peran dan kepedulian sosial terhadap karyawan dan lingkungan sekitar (Y1.3.5)	

Lanjutan Tabel 4.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
4. Kinerja karyawan (Y2)	1 Kuantitas (Y2.1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemauan melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Y2.1.1) 2. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target (Y2.1.2) 3. Kemampuan memberikan hasil kerja sesuai kapasitas (Y2.1.3) 	Mathis dan Jackson (2004)
	2 Kualitas (Y2.2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keluwesan dalam melayani nasabah (Y2.2.1) 2. Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada nasabah (Y2.2.2) 3. Memberikan pelayanan setulus hati (Y2.2.3) 	
	3 Ketepatan waktu (Y2.3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan memenuhi janji dan jadwal (Y2.3.1) 2. Kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu (Y2.3.2) 3. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan (Y2.3.3) 	
	4 Kehadiran (Y2.4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datang tepat waktu (Y2.4.1) 2. Karyawan memberikan informasi terlebih dahulu jika tidak datang (absen) (Y2.4.2) 3. Pulang kerja tepat waktu selesai semua pekerjaan (Y2.4.3) 	
	5 Kemampuan bekerja sama (Y2.5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat bekerja sama dengan staf lain (Y2.5.1) 2. Karyawan memberikan pelayanan yang baik (Y2.5.2) 3. Karyawan membangun hubungan yang baik dengan nasabah (Y2.5.3) 	

4.6. Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, kesungguhan responden dalam menjawab pernyataan merupakan hal yang penting, karena keabsahan (validitas) suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur instrumen yang digunakan dan data yang diperoleh. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dalam penelitian ini dilakukan pengujian apakah instrumen dan data penelitian berupa jawaban responden telah dijawab dengan benar atau tidak. Pengujian tersebut meliputi pengujian validitas dan pengujian reliabilitas (keandalan).

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Ancok 1995 *dalam* Singarimbun dan Efendi 1995). Sedangkan menurut Sugiyono (2008), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada subjek yang diteliti. Uji validitas instrumen ini menggunakan validitas kriteria yang dihitung berdasarkan korelasi antara skor tiap butir pernyataan dengan skor total

(indikator). Valid-tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan nilai korelasi *product moment Pearson* pada level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, yaitu 0.30. Bila nilai korelasi lebih besar dari 0.30, maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

Sugiyono (2008) menyatakan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan reliabilitas Konsistensi Internal (*internal consistency*) yang dihitung dengan *Alpha Cronbach*. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006).

Hasil uji instrumen penelitian pada 30 responden yang dilakukan secara acak dari karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali dapat dilihat dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Uji Validitas	Uji Reliabilitas
Kecerdasan Spiritual Karyawan (X1)	Kemampuan bersikap fleksibel (X1.1)	X1.1.1	0.777	0.644
		X1.1.2	0.789	
		X1.1.3	0.769	
Tingkat kesadaran tinggi (X1.2)	Tingkat kesadaran tinggi (X1.2)	X1.2.1	0.828	0.655
		X1.2.2	0.751	
		X1.2.3	0.727	
Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X1.3)	Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X1.3)	X1.3.1	0.259*	-0.470**
		X1.3.2	0.830	
		X1.3.3	0.282*	
Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X1.4)	Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X1.4)	X1.4.1	0.548	-0.146**
		X1.4.2	0.298*	
		X1.4.3	0.302	
Kualitas hidup berdasarkan visi dan misi (X1.5)	Kualitas hidup berdasarkan visi dan misi (X1.5)	X1.5.1	0.776	0.649
		X1.5.2	0.750	
		X1.5.3	0.796	
Keengganan menyebabkan kerugian (X1.6)	Keengganan menyebabkan kerugian (X1.6)	X1.6.1	0.805	0.645
		X1.6.2	0.859	
		X1.6.3	0.610	
Berpandangan holistik (X1.7)	Berpandangan holistik (X1.7)	X1.7.1	0.775	0.636
		X1.7.2	0.685	
		X1.7.3	0.818	

Lanjutan Tabel 4.2

Variabel	Indikator	Item	Uji Validitas	Uji Reliabilitas
Kecerdasan Spiritual Karyawan (X1)	Bertanya untuk mencari jawaban mendasar (X1.8)	X1.8.1	0.801	0.652
		X1.8.2	0.660	
		X1.8.3	0.902	
	Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9)	X1.9.1	0.683	0.651
		X1.9.2	0.789	
		X1.9.3	0.831	
Kepemimpinan Asta Brata (X2)	Indra Brata (kesejahteraan) (X2.1)	X2.1.1	0.822	0.730
		X2.1.2	0.776	
		X2.1.3	0.827	
	Yama Brata (adil) (X2.2)	X2.2.1	0.622	0.616
		X2.2.2	0.787	
		X2.2.3	0.831	
	Surya Brata (tanggung jawab) (X2.3)	X2.3.1	0.841	0.677
		X2.3.2	0.799	
		X2.3.3	0.706	
	Candra Brata (ketenangan) (X2.4)	X2.4.1	0.775	0.621
		X2.4.2	0.884	
		X2.4.3	0.580	
	Bayu Brata (mengutamakan kepentingan karyawan) (X2.5)	X2.5.1	0.658	0.623
		X2.5.2	0.799	
		X2.5.3	0.803	
	Kuwera Brata (kemakmuran) (X2.6)	X2.6.1	0.815	0.691
		X2.6.2	0.730	
		X2.6.3	0.828	
Waruna Brata (membasmi penderitaan) (X2.7)	X2.7.1	0.744	0.644	
	X2.7.2	0.682		
	X2.7.3	0.859		
Agni Brata (penggerak karyawan) (X2.8)	X2.8.1	0.681	0.614	
	X2.8.2	0.755		
	X2.8.3	0.832		
Budaya Tri hita karena (Y1)	Parahyangan (hubungan dengan Tuhan) (Y1.1)	Y1.1.1	0.575	0.632
		Y1.1.2	0.715	
		Y1.1.3	0.417	
		Y1.1.4	0.453	
		Y1.1.5	0.358	
		Y1.1.6	0.477	
		Y1.1.7	0.274*	
		Y1.1.8	0.586	
		Y1.1.9	0.472	
		Y1.1.10	0.478	
	Pawongan (hubungan antar manusia) (Y1.2)	Y1.2.1	0.296*	0.629
		Y1.2.2	0.767	
		Y1.2.3	0.464	
		Y1.2.4	0.215*	
		Y1.2.5	0.532	
		Y1.2.6	0.670	
	Palemahan (hubungan dengan alam) (Y1.3)	Y1.2.7	0.676	0.665
		Y1.2.8	0.583	
Y1.3.1		0.611		
Y1.3.2		0.675		
Y1.3.3		0.795		
Y1.3.4	0.427			
Y1.3.5	0.722			

Lanjutan Tabel 4.2

Variabel	Indikator	Item	Uji Validitas	Uji Reliabilitas
Kinerja Karyawan (Y2)	Kuantitas (Y2.1)	Y2.1.1	0.691	0.625
		Y2.1.2	0.768	
		Y2.1.3	0.811	
	Kualitas (Y2.2)	Y2.2.1	0.771	0.691
		Y2.2.2	0.768	
		Y2.2.3	0.821	
	Ketepatan Waktu (Y2.3)	Y2.3.1	0.710	0.676
		Y2.3.2	0.815	
		Y2.3.3	0.816	
Kehadiran (Y2.4)	Y2.4.1	0.236*	-0.461**	
	Y2.4.2	0.249*		
	Y2.4.3	0.687		
Kemampuan Kerjasama (Y2.5)	Y2.5.1	0.792	0.626	
	Y2.5.2	0.757		
	Y2.5.3	0.730		

Sumber : Data Primer diolah

Keterangan: Tanda * menyatakan tidak valid (korelasi < 0.3), dan ** menyatakan tidak reliabel (cronbach < 0.6).

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa terdapat 9 item pernyataan yang tidak valid karena memiliki nilai korelasi di bawah 0.30, sehingga item pernyataan ini tidak diikutsertakan. Selain itu, terdapat 3 indikator yang tidak reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* di bawah 0.60, sehingga indikator ini tidak diikutsertakan.

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen kecerdasan spiritual (X1) hanya menyertakan 7 indikator yang reliabel, sedangkan 2 indikator yaitu kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X1.3), dan kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X1.4) tidak diikutsertakan karena tidak reliabel. Hal ini didukung fakta di lapangan yang menyebutkan bahwa sebagian besar karyawan dalam mengaktualisasikan kecerdasan spiritualnya tanpa mengandalkan perasaan namun cenderung mengarah pada sikap yang realistis dan logis, sehingga dalam kondisi bagaimanapun juga mereka selalu siap menghadapi segala bentuk permasalahan kerja dan mampu menghadapinya dengan sikap yang realistis dan berpikir logis.

Selain itu, instrumen kinerja karyawan (Y2) hanya menyertakan 4 indikator yang reliabel, tanpa menyertakan 1 indikator yang tidak reliabel, yaitu kehadiran (Y2.4). Hal ini didukung dengan fakta yang menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali bersifat fleksibel, yang dimungkinkan karena agama dan budaya yang sangat kuat serta mengikat seluruh masyarakat dengan aturan-aturan yang dinamakan dengan *awig-awig*, mulai *awig-awig banjar* hingga *awig-awig desa* yang mengatur tentang tata laksana kehidupan masyarakat di Bali seperti upacara dan *upakara* dalam acara suka dan duka.

Acara suka yang dilaksanakan adalah upacara dan *upakara* dalam bentuk pernikahan, potong gigi, weton anak lahir (dari 7 hari, 42 hari, 3 bulan, hingga anak berumur 1 weton atau 6 bulan). Semua acara ini dikerjakan secara bergotong royong oleh masyarakat, serta masuk ke dalam *awig-awig banjar* yang setiap anggota *banjar* boleh *nyerahang gae* (menyerahkan hajatnya/pekerjaannya) ke *banjar* dan anggota *banjar* lanang-istri (laki-perempuan) wajib *ngayahang* (melaksanakan kerja *banjar* sebagai anggota *banjar*), *nyanggra karyan krama* (melaksanakan pekerjaan anggota *banjar*). Hal ini juga berlaku di tingkat desa; setiap anggota *banjar* yang ada dalam satu *desa pekraman/desa adat* wajib *ngayahang* (mengambil pekerjaan) desa bila ada upacara dan *upakara* di desa sampai upacara dan *upakara* tersebut selesai.

Demikian juga bila ada masyarakat yang berduka, baik jenazahnya dikubur ataupun diperabukan atau dibakar (*upakara ngaben*). Hal ini tidak bisa dilaksanakan begitu saja, namun harus mencari *pedewasan* (hari-hari baik).

Selama jenazah masih ada di rumah duka untuk menunggu hari baik dalam pelaksanaan upacara dan *upakara ngaben* tersebut, wajib bagi *krama*



(masyarakat) *banjar* ataupun desa, baik laki dan perempuan, untuk bergotong royong (*ngayah*) mengerjakan, serta mempersiapkan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelaksanaan upacara dan *upakara*. Masyarakat laki-laki bahkan diharuskan untuk menjaga/begadang di rumah duka (*megebagan*) tiap malam sampai pelaksanaannya tiba, sedangkan masyarakat perempuan dari pagi sampai sore hari turut membantu mempersiapkan sarana upacara dalam bentuk sajen-sajen (*bebanten*) dan sebagainya yang diperlukan untuk pelaksanaan *upakara ngaben* tersebut. Jika dilihat dalam sudut pandang globalisasi seperti sekarang ini, pelaksanaan adat dan budaya tersebut seperti dua sisi yang berbeda, bila ditinjau dari sisi efisiensi karena sifatnya mengikat dan kurang fleksibel.

Sebagaimana yang telah disebutkan pada analisis deskriptif setiap variable, bahwa pada variabel kecerdasan spiritual terdapat 2 indikator yang tidak valid dan reliabel yaitu kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X1.3) dan kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X1.4). Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali tidak dapat diukur berdasarkan indikator kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan dan melampaui rasa sakit. Hal yang sama juga ditunjukkan pada variabel Kinerja Karyawan, yaitu indikator kehadiran (Y2.4). Dengan demikian, indikator-indikator yang terbukti tidak valid dan reliabel tersebut tidak dapat dimasukkan dalam analisis lanjutan.

4.7. Teknik Analisis Data

Terdapat dua tahap analisis yang digunakan pada penelitian ini. Tahap pertama adalah tahap analisis statistik deskriptif. Data yang dikumpulkan kemudian ditabulasikan dengan menyertakan frekuensi dan persentase serta

rata-rata skor jawaban responden. Setelah itu, dilakukan pembahasan dengan memberikan gambaran variabel penelitian berdasarkan tabulasi hasil analisis deskriptif data yang disajikan.

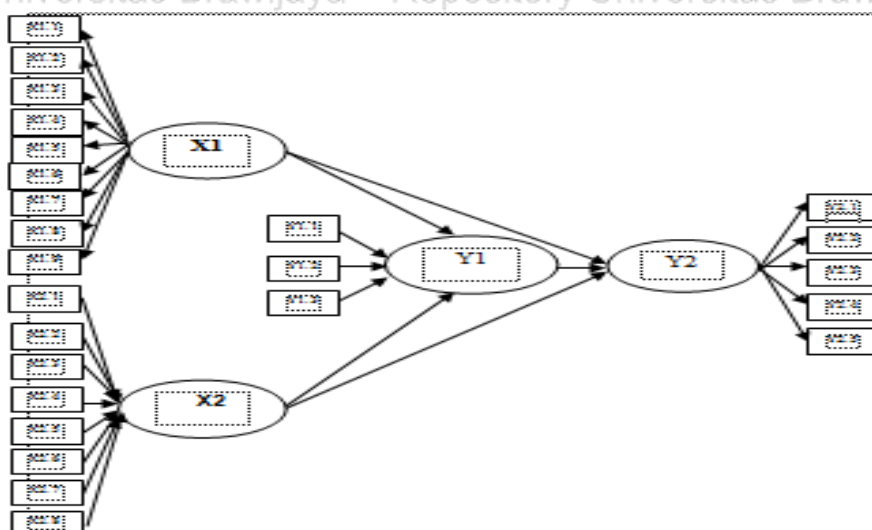
Tahap kedua adalah tahap analisis inferensial yang bertujuan untuk menguji model empiris dan hipotesis yang dirumuskan. Metode yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; Hair *et al.*, 2010). Beberapa alasan penggunaan PLS dalam penelitian ini adalah:

1. PLS merupakan metode yang selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori, juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008);
2. PLS tidak mensyaratkan data harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval, sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar; serta
3. PLS selain dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori, juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada-tidaknya hubungan antara variabel laten. Dalam penelitian ini, adalah hubungan antara kecerdasan spiritual (X1) dan kepemimpinan *Astra Brata* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2), baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu melalui mediasi variabel budaya *Tri Hita Karana* (Y1).

Model reflektif memandang (secara matematis) indikator seolah-olah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten, sehingga indikator-indikator sebuah variabel laten seolah-olah dipengaruhi oleh faktor (variabel laten) yang sama. Imbasnya, bila terjadi perubahan dari satu indikator, akan berakibat pada perubahan indikator lainnya dengan arah yang sama (Solimun, 2010).

Model formatif memandang (secara matematis) indikator seolah-olah sebagai variabel yang memengaruhi variabel laten. Dalam hal ini memang berbeda dengan model analisis faktor. Jika salah satu indikator meningkat, tidak harus diikuti oleh peningkatan indikator lainnya dalam satu konstruk, tapi jelas akan meningkatkan variabel latennya (Solimun, 2010).

Gambar pengembangan diagram jalur pada model analisis penelitian ini, dapat dilihat secara jelas pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1.

Model Analisis Penelitian Hubungan Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan Asta Brata, Budaya Tri hita karena terhadap Kinerja

Variabel laten dalam analisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS), bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator reflektif



(*refletive indikator*). Dalam Gambar 4.1, terlihat bahwa Kecerdasan Spiritual (X1) dan Kinerja (Y2) adalah indikator reflektif, sedangkan Kepemimpinan *Asta Brata* (X2) dan Budaya THK (Y1) adalah indikator formatif. Alasan penggunaan *Partial Least Square* dalam penelitian ini karena adanya unsur formatif pada konstruk kepemimpinan *Asta Brata* dan Budaya *Tri Hita Karana*.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dalam konteks pembangunan, baik pembangunan nasional maupun daerah, pada prinsipnya didefinisikan sebagai suatu proses perubahan yang direncanakan dan dilakukan secara berkesinambungan menuju hal yang lebih baik. Untuk mendukung pelaksanaan pembangunan tersebut, tentunya diperlukan sarana dan prasarana yang optimal, khususnya bagi lembaga keuangan yang berfungsi sebagai alat mediasi dalam proses pembangunan itu sendiri.

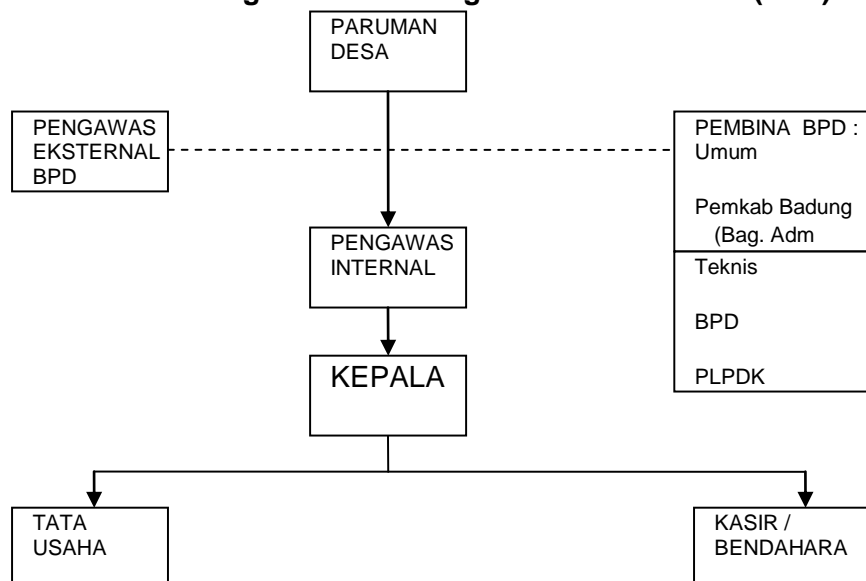
Lembaga keuangan, baik yang bersifat lokalitas maupun nasional, mempunyai peran yang sangat penting dalam penyediaan dana, pendistribusian keuangan, serta sebagai motor penggerak dalam perekonomian, khususnya di tingkat desa. Namun, keberadaan lembaga keuangan masih belum merata sampai pelosok pedesaan, sehingga proses pembangunan tidak berjalan sesuai dengan tujuan pembangunan.

Bertolak dari kondisi tersebut, serta merujuk kepada hasil seminar-seminar yang diadakan Departemen Dalam Negeri RI di Kota Semarang dan Medang, Pemerintah Provinsi Bali kemudian berinisiatif mendirikan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai proyek percontohan, yang didasarkan pada pengembangan dan pelestarian kearifan lokal (*local genius*). Kemudian, pada tahun 1984, Pemerintah Daerah Bali mendirikan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) berbasis *adat* yang didasari oleh falsafah *Tri Hita Karana*, sebagai pilar utama dalam pendukung kebudayaan di Bali.

Tujuan pendirian sebuah LPD pada setiap *desa pekraman/desa adat*, berdasarkan penjelasan Peraturan Daerah No.2/1988 dan No. 8/2002 mengenai Lembaga Perkreditan Desa (LPD), adalah untuk mendukung pembangunan ekonomi perdesaan melalui peningkatan kebiasaan menabung masyarakat desa dan menyediakan kredit bagi usaha skala kecil, untuk menghapuskan bentuk-bentuk eksploitasi dalam hubungan kredit, untuk menciptakan kesempatan yang setara bagi kegiatan usaha pada tingkat desa, dan untuk meningkatkan tingkat monetisasi di daerah perdesaan (*Government of Bali, 1988; Government of Bali, 2002*).

Awalnya, pendirian LPD hanya berjumlah delapan unit untuk masing-masing Kabupaten di Bali. Tetapi dalam perkembangannya, Kabupaten Badung merupakan daerah yang memiliki tingkat perkembangan paling pesat, hingga memiliki 122 unit LPD. Adapun struktur organisasi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 16 tahun 2008 adalah sebagai berikut.

Gambar 5.1. Struktur Organisasi Lembaga Perkreditan Desa (LPD)



Sumber : Peraturan Gubernur Nomor 16 Tahun 2008

Perkembangan dan kemajuan yang dicapai LPD di Kabupaten Badung tersebut menunjukkan bahwa LPD sebagai salah satu badan usaha milik *desa pekraman/ desa adat* tetap dapat bertahan di tengah situasi perekonomian bangsa yang tidak menentu, seperti disebutkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 19 tahun 2001 tentang Lembaga Perkreditan Desa, bahwasanya “Untuk mewujudkan tujuan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam mendorong pembangunan ekonomi kerakyatan serta meningkatkan kemandirian *desa pekraman/desa adat* dengan segala aspeknya, dipandang perlu memperkuat kedudukan Lembaga Perkreditan Desa (LPD), sehingga dapat memberi kontribusi yang lebih maksimal terhadap *desa pekraman/desa adat*.” Selain itu, Pemerintah Kabupaten Badung dalam komitmennya meningkatkan dan mengembangkan ekonomi mikro yang berbasis kerakyatan mempunyai visi “Melangkah Bersama Membangun Badung Berdasarkan *Tri Hita Karana* Menuju Masyarakat Adil Sejahtera dan Ajeg.” Berdasarkan hal tersebut, Lembaga Perkreditan Desa bertujuan untuk:

1. menjaga ketahanan ekonomi *Krama desa pekraman/desa adat* melalui tabungan yang teratur mengarah dan penyaluran modal yang produktif;
2. memberantas *ijon*, gadai gelap, dan lain-lain yang dapat dipersamakan dengan itu;
3. mendorong pemerataan dan kesempatan berusaha bagi setiap *Krama desa pekraman/desa adat*; dan
4. meningkatkan daya beli, melancarkan lalu lintas pembayaran, dan peredaran uang.

Sedangkan lapangan Usaha Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah:

1. menerima simpan uang, baik dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka dengan suku bunga, sesuai dengan kesepakatan *Krama* dalam *paruman* dan ketentuan yang berlaku;
2. memberikan pinjaman untuk kegiatan ekonomi produktif pada sektor-sektor ekonomi yang dipandang tepat berdasarkan analisis serta memungut biaya sesuai kesepakatan *krama* dalam *paruman* dan ketentuan yang berlaku;
3. penyertaan modal pada usaha-usaha *desa pekraman/desa adat*; dan
4. menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan lainnya sesuai kesepakatan *krama* dalam *paruman* dan ketentuan yang berlaku.

Adapaun modal Lembaga Perkreditan Desa (LPD) terdiri dari:

1. *swadaya* atau aset *desa pekraman/desa adat*;
2. bantuan Pemerintah;
3. bantuan pihak ketiga lainnya yang tidak mengikat sesuai ketentuan *awig-awig paruman desa pekraman/desa adat* dan ketentuan lainnya; dan
4. hasil pemupukan modal dari laba yang ditahan, serta pemanfaatan tabungan dan pinjaman.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam operasionalnya dipimpin oleh

Badan Pengurus yang terdiri dari:

1. Kepala,
2. Sekretaris,
3. Bendahara, dan
4. Beberapa bagian-bagian.

Penentuan jumlah badan pengurus disesuaikan dengan kemampuan, kebutuhan, dan perkembangan usaha atas persetujuan *Krama desa pekraman/desa adat*. Pengurus dipilih dari dan oleh *Krama desa pekraman/desa adat* melalui *paruman* dan merupakan perwakilan dari masing-masing *banjar* dalam *desa pekraman/desa adat*, serta dikukuhkan oleh Bupati. Masa jabatan pengurus dibatasi hingga usia 56 tahun dan setiap 1 (satu) tahun dapat dievaluasi kembali oleh Badan Pengawas dan Pembina Teknis atau sesuai dengan *paruman desa pekraman/desa adat*. Pengurus juga dapat mengangkat karyawan untuk pengelolaan LPD, dengan persetujuan *desa pekraman/ desa adat*.

5.2. Hasil Penelitian

Jumlah karyawan Lembaga Perkreditan Desa di lingkup Kabupaten Badung adalah sebagai berikut.

Tabel 5.1
Jumlah Populasi Karyawan LPD di Seluruh Kabupaten Badung

No	LPD	Jumlah LPD	Populasi Karyawan
1.	Petang	27	122
2.	Abiansemal	34	280
3.	Mengwi	38	279
4.	Kuta Utara	8	136
5.	Kuta	6	202
6.	Kuta Selatan	9	226
	Jumlah	122	1245

Sumber : Catatan Badan Pembina LPD di Kabupaten Badung

5.2.1. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini memenuhi kriteria sebagaimana disebutkan pada karakter sampel, yaitu karyawan yang bekerja pada bagian keuangan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali dengan masa kerja minimal 5 tahun, dan 122 karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali terpilih sebagai responden. Karakteristik 122 responden tersebut digambarkan melalui

analisis deskriptif sebagaimana Tabel 5.2. Deskripsi mengenai karakter responden merupakan hal yang penting, sebagai informasi awal yang mendukung terkait dengan hasil penelitian yang dilakukan LPD di Kabupaten Badung.

Tabel 5.2
Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
Usia (tahun)		
25-35	27	22.10
36-45	53	43.40
46-50	42	34.4
Jumlah	122	100.00
Jenis kelamin		
Laki-laki	74	60.70
Perempuan	48	39.30
Jumlah	122	100.00
Pendidikan		
SMA	82	67.20
S1	40	32.80
Jumlah	122	100.00

Sumber : Lampiran 4

Sesuai dengan hasil tabulasi karakteristik responden pada Tabel 5.2, responden dengan usia antara 36-45 tahun mempunyai komposisi jumlah terbanyak dibandingkan yang lainnya. Jumlah tersebut mencapai 53 orang karyawan atau sekitar 43.40% dari keseluruhan responden dalam penelitian ini. Sedangkan jumlah responden usia 46-50 tahun sejumlah 42 orang atau 34.4%, sedangkan karyawan berusia 25-35 tahun berjumlah 27 orang karyawan atau 22.10%.

Proporsi jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin adalah 60.70% atau sebanyak 74 orang karyawan laki-laki, sedangkan 39.30% sisanya atau 48 orang karyawan adalah perempuan. Selain itu, mayoritas (67.20%) atau 82 orang karyawan berpendidikan SMA, dan 40 orang atau 32.80% memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S-1).

Dengan demikian, diketahui bahwa dari 122 karyawan LPD di Kabupaten Badung yang menjadi responden dalam penelitian ini, bekerja di bagian keuangan dengan masa kerja minimal 5 tahun dan sebagian besar (43.40%) berusia antara 36-45 tahun, yang didominasi oleh karyawan laki-laki. Sebagian besar karyawan memiliki tingkat pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA).

5.2.2. Analisis Deskriptif

Dalam hal telaah hasil statistika deskriptif, adalah untuk menggambarkan lebih lengkap tentang persepsi responden terhadap butir-butir item pernyataan yang tercantum pada angket. Adapun deskripsi ini digunakan untuk melihat tentang sejauh mana masing-masing item dan indikator dari variabel yang diteliti dalam penelitian dipersepsikan dengan rerata jawaban dari responden yang menjadi sampel penelitian.

1. Deskripsi Variabel Kecerdasan Spiritual Karyawan

Pada penelitian ini, persepsi karyawan mengenai kecerdasan spiritual (X1) diukur dengan 7 indikator antara lain, kemampuan bersikap fleksibel, (X1.1), tingkat kesadaran tinggi (X1.2), kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (X1.5), keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X1.6), berpandangan holistik (X1.7), kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X1.8), dan penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9). Setiap indikator terdiri dari 3 item yang menunjukkan karakteristik dari indikator. Hasil analisis deskriptif untuk masing-masing indikator serta itemnya pada konstruk variabel kecerdasan spiritual sebagaimana Tabel 5,3.

Berdasarkan Tabel 5.3, mayoritas karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali memberikan persepsi mengenai kecerdasan spiritual sebesar 3.74. Hal ini

menunjukkan bahwa karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali mempersepsikan bahwa kecerdasan spiritual yang mereka miliki dalam taraf yang tinggi. Tingginya persepsi tersebut terutama dilihat berdasarkan kualitas hidup berdasarkan visi dan misi (X1.5) yang memiliki rata-rata persepsi tertinggi daripada indikator yang lain. Secara lebih spesifik, diketahui bahwa alasan utama karyawan aktif bertanya karena terdapat hal yang belum jelas dan kualitas hidup berdasarkan pada visi dan misi yang sebagian besar diilhami oleh nilai-nilai hidup karyawan. Sedangkan rerata jawaban terendah dari indikator pembentuk kecerdasan spiritual karyawan adalah keengganan menyebabkan kerugian (X1.6), yakni 3.61.

Dengan demikian, secara umum, karyawan LPD di Kabupaten Badung setuju bahwa terdapat faktor kecerdasan spiritual yang menjadi pertimbangan di lingkungan kerjanya. Ditinjau lebih rinci, faktor kecerdasan spiritual tersebut terutama dalam hal kemampuan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar dikarenakan terdapat hal yang belum jelas dan kualitas hidup berdasarkan visi dan misinya yang sebagian besar diilhami dari nilai-nilai kehidupannya. Namun, kecerdasan spiritual karyawan tidak didasarkan pada keengganan menyebabkan kerugian dan bersifat holistik. Karena menurut fakta di lapangan, sebagian besar masyarakat Bali yang bekerja sebagai karyawan meski sangat memperhatikan adat dan agama, namun mereka tidak menutup diri dan tidak terlalu fanatik (bersifat holistik) dalam meningkatkan kecerdasan spiritualnya. Dapat dinyatakan bahwa kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh karyawan bersifat fleksibel namun teratur.

Kondisi ini sebagaimana yang disebutkan Zohar dan Marshal (2007), bahwa kecerdasan spiritual bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan

dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran. Kecerdasan spiritual ini berperan sebagai landasan bagi kecerdasan lainnya, misalnya kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan sosial. Kecerdasan spiritual lebih berhubungan dengan pencerahan jiwa. Orang yang mempunyai kecerdasan spiritual (SQ) yang tinggi mampu memaknai penderitaan hidup dengan memberi makna positif pada setiap peristiwa, masalah, bahkan penderitaan yang dialaminya. Dengan memberi makna yang positif itu, ia mampu membangkitkan jiwanya dan melakukan tindakan yang positif.

Tabel 5.3 Deskriptif Statistik Variabel Kecerdasan Spiritual Karyawan

Indikator		Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu- ragu	Setuju	Sangat Setuju	
X1.1	Kemampuan bersikap fleksibel	1,9	8,5	16,7	53,8	19,1	3,80
X1.2	Tingkat kesadaran tinggi	0,8	10,7	21,6	49,4	17,5	3,72
X1.5	Kualitas hidup berdasarkan visi dan misi	0,8	9	15,6	52,5	22,1	3,86
X1.6	Keengganan menyebabkan kerugian	15,4	6,7	23,5	41,2	13,6	3,61
X1.7	Berpandangan holistic	0,3	7,9	31,1	45,6	15	3,67
X1.8	Bertanya untuk mencari jawaban mendasar	2,4	7,6	16,4	49,5	24	3,85
X1.9	Pengabdian & tanggung jawab	0,3	10,7	20,2	57,1	11,8	3,69
Indeks Persepsi rerata Kecerdasan Spiritual (X1)							3,74

Sumber : Lampiran 4

2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan *Asta Brata*

Persepsi karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali diukur dengan 8 indikator yang merujuk kepada teori kepemimpinan transformasional Bass (1995) dan teori kepemimpinan dengan konsep *Asta Brata* oleh Sidharta (2009). Indikator-indikator tersebut antara lain *Indra Brata* (X2.1), *Yama Brata* (X2.2), *Surya Brata* (X2.3), *Candra Brata* (X2.4), *Bayu Brata* (X2.5), *Kuwera* (X2.6), *Waruna Brata* (X2.7), dan *Agni Brata* (X2.8). Pada variabel kepemimpinan *Asta Brata* ini, secara keseluruhan tingkat rerata jawaban pernyataan angket bagi responden adalah pada angka 3.80. Angka ini dirasa tinggi, yang menggambarkan bahwa rata-rata karyawan LPD di Kabupaten

Badung Bali mempersepsikan cukup tinggi atas kepemimpinan *Asta Brata*, yang dirasakan dari pimpinannya di masing-masing LPD di Kabupaten Badung.

Sebagaimana Tabel 5.4, menunjukkan bahwa indikator pembentuk kepemimpinan *Asta Brata* ini adalah *Indra Brata* (X2.1; seorang pemimpin hendaknya berusaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat) yang dipersepsikan karyawan dengan rerata jawaban tertinggi dibandingkan rerata jawaban indikator yang lain, yakni sebesar 3.85. Sedangkan jika ditinjau dari nilai rata-rata terendah, diketahui bahwa indikator *Agni Brata* (X2.8), yakni tentang pemimpin hendaknya memiliki sifat dan jiwa ksatria dan sebagai pandita serta mampu menggerakkan karyawan menyukseskan progam kerja untuk masa depan karyawannya, dipersepsikan karyawan dengan rerata jawaban terendah dibandingkan indikator pembentuk kepemimpinan *Asta Brata* lainnya, yaitu sebesar 3.69, terutama dalam hal menginspirasi bawahan. Dengan demikian, dapat diketahui secara umum bahwa karyawan LPD di Kabupaten Badung memiliki persepsi mengenai kepemimpinan *Asta Brata* yang lebih berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang ada LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali adalah gaya kepemimpinan *Indra Brata* yang cenderung selalu memberikan motivasi kepada karyawannya. Kondisi ini sebagaimana yang disebutkan Gibson *et al.* (2000), yang menyatakan bahwa pemimpin berperan besar dalam memberikan motivasi kepada anggota organisasi dengan tujuan untuk memperbesar energi dalam mencapai tujuan organisasi.

Tabel 5.4 Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Asta Brata

Indikator		Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu- ragu	Setuju	Sangat Setuju	
X2.1	<i>Indra brata</i> (kesejahteraan)	0	11,2	15,9	49,4	23,5	3,85
X2.2	<i>Yama brata</i> (adil)	0,5	12,3	13,1	50,3	23,8	3,84
X2.3	<i>Surya brata</i> (tanggung jawab)	3,3	8,2	15,6	51,6	21,3	3,79
X2.4	<i>Cadra brata</i> (ketenangan)	1,9	9,6	17,8	47,3	23,5	3,81
X2.5	<i>Bayu brata</i> (mengutamakan kepentingan karyawan)	0,5	10,7	17,5	50,6	20,5	3,79
X2.6	<i>Kuwera</i> (kemakmuran)	0	12	16,4	48,4	23,5	3,83
X2.7	<i>Waruna brata</i> (membasmi penderitaan dan penyakit)	0	12,3	16,1	48,4	23,5	3,80
X2.8	<i>Agni brata</i> (penggerak karyawan)	0,5	10,9	24	46,4	17,8	3,69
Indeks Persepsi rerata Kepemimpinan Asta Brata (X2)							3,80

Sumber : Lampiran 4

3. Deskripsi Variabel Budaya *Tri Hita Karana*

Pengukuran persepsi karyawan terkait budaya organisasi yang ada LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali merujuk kepada konsep budaya yang dikemukakan oleh Schein (2004), yang terdiri dari 3 indikator yaitu subsistem pola pikir, subsistem sosial, dan artifak. Ini kemudian dikombinasikan dengan konsep budaya oleh Koentjaraningrat (2005) tentang budaya *Tri Hita Karana* yang terdiri dari 3 indikator, yaitu *Parahyangan* (hubungan antara manusia dengan Tuhan), *Pawongan* (hubungan antarmanusia), dan *Palemahan* (hubungan antara manusia dengan lingkungan). Dalam penelitian ini, persepsi karyawan LPD di Kabupaten Badung mengenai budaya *Tri Hita Karana* diukur dengan tiga indikator, yaitu *Parahyangan* (Y1.1), *Pawongan* (Y1.2), dan *Palemahan* (Y1.3). Sedangkan deskripsi persepsi karyawan sebagaimana pada Tabel 5.5.

Pada variabel budaya *Tri Hita Karana*, rerata jawaban keseluruhan adalah pada angka 3.84. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali setuju bahwa terdapat budaya

THK di lingkungan organisasi kerjanya. Selanjutnya, indikator *Pawongan* (Y1.2) yakni tentang budaya yang menggambarkan hubungan harmonis antara manusia dengan manusia, mempunyai rerata jawaban tertinggi (3.89) dibandingkan indikator *Parahyangan* maupun *Palemahan*. Lebih khusus, diketahui bahwa tingginya indikator *Pawongan* terutama karena adanya visi dan misi tertentu dalam pelaksanaan aktivitas dan dalam hal budaya *Tri Hita Karana*, yaitu *Pawongan* didasarkan karena mempunyai visi dan misi tertentu dalam pelaksanaan aktivitas.

Hal ini menunjukkan, bahwa secara umum, karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali memiliki budaya *THK* terutama budaya *Palemahan* dan *Pawongan*, yang berarti bahwa karyawan berusaha untuk mempertahankan budaya yang dimilikinya dengan menjalin hubungan baik dengan karyawan lain, masyarakat, dan lingkungan dengan dasar visi dan misi tertentu dalam setiap pelaksanaan aktivitas, serta adanya fasilitas yang memadai untuk karyawan yang minimum.

Tabel 5.5 Deskriptif Statistik Variabel Budaya *Tri Hita Karana*

Indikator		Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Y1.1	<i>Parahyangan</i> (hubungan dengan Tuhan)	1,8	7,7	20,8	50,8	18,9	3,77
Y1.2	<i>Pawongan</i> (hubungan antar manusia)	0,5	9,4	15,3	50,4	24,4	3,89
Y1.3	<i>Palemahan</i> (hubungan dengan alam)	2,6	6,4	18,4	47,4	25,2	3,86
Indeks Persepsi rerata Budaya <i>Tri Hita Karana</i> (Y1)							3,84

Sumber : Lampiran 4

4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Untuk variabel kinerja, pengukuran persepsi karyawan menggunakan empat indikator yang merujuk pada konsep kinerja oleh Mathis and Jackson (2004) antara lain, kuantitas (Y2.1), kualitas (Y2.2), ketepatan waktu (Y2.3), dan kemampuan kerjasama (Y2.5).

Tabel 5.6 menunjukkan hasil analisis deskripsi persepsi Karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali tentang kinerjanya. Karyawan memberikan persepsi yang tinggi terhadap kinerja, yang ditampilkannya dengan nilai rata-rata sebesar 3.83. Tingginya persepsi karyawan mengenai kinerjanya tersebut terutama diukur dalam hal ketepatan waktu (Y2.3) dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.89. Ketepatan memenuhi janji dan jadwal, kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan merupakan hal yang menjadikan pertimbangan utama bagi para pimpinan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali dalam pengukuran kinerja karyawannya.

Kuantitas karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali selama masa kerjanya tidak menjadi pertimbangan yang penting dalam pengukuran kinerja oleh pimpinan. Hal tersebut ditunjukkan dengan rendahnya nilai rata-rata persepsi karyawan mengenai indikator kuantitas (Y2.1) sebesar 3.75. Stoner dan Wenkel (1986) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur melalui kualitas dari pekerjaan dan kuantitas hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Hal ini sesuai dengan karyawan yang mempersepsikan rendah mengenai pengukuran kinerja melalui kuantitas saja, karena pengukuran kinerja dilakukan secara bersamaan, tidak hanya dengan kuantitas saja.

Tabel 5.6. Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Karyawan

Indikator		Jawaban (dalam %)					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Y2.1	Kuantitas	1,4	10,1	21,3	44,5	22,7	3,75
Y2.2	Kualitas	2,4	9	15,6	51,1	21,9	3,85
Y2.3	Ketepatan waktu	0,5	11,2	14	47,5	26,8	3,89
Y2.5	Kemampuan kerjasama	0,3	5,5	27	45,3	21,8	3,84

Indeks Persepsi rerata Kinerja Karyawan (Y2)	3.83
--	------

Sumber : Lampiran 4

5.2.3. Uji Asumsi Linieritas

Uji asumsi linieritas perlu dilakukan untuk mengetahui bentuk model yang akan dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS). *Model structural* yang dibentuk berdasarkan konsep teori dan penelitian terdahulu, dalam hal ini terdiri dari 2 variabel independen yaitu kecerdasan spiritual (X1) dan kepemimpinan *Asta Brata* (X2), satu variabel mediasi yakni budaya *Tri Hita Karana* (Y1), dan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y2). Tabel 5.7 menunjukkan hasil uji asumsi linieritas dari model yang dibentuk.

Tabel 5.7

Hasil Uji Asumsi Linieritas

Independen	dependen	bentuk model	p-value
X1	Y1	Linier	0.000
	Y2	Linier	0.000
X2	Y1	Linier	0.000
	Y2	Linier	0.000
Y1	Y2	Linier	0.000

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa untuk hubungan antara setiap variabel independen dengan dependen membentuk model *linier* dengan nilai signifikansi 0.00 ($0.00 < \alpha 0.05$), yang berarti bahwa asumsi linieritas untuk semua model hubungan terpenuhi. Dengan demikian, model hubungan antara kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan di LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali yang dimediasi oleh variabel budaya *Tri Hita Karana* membentuk model yang *linier* dan memenuhi uji asumsi linieritas model.

5.2.4. Analisis Inferensial

1. Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

Pengujian *outer* model untuk model reflektif dilakukan dengan melihat nilai bobot faktor (*outer loading*) setiap indikator. *p-value* untuk indikator melebihi nilai taraf kesalahan (α) yang digunakan, yaitu 0.05, yang menunjukkan indikator di setiap variabel memiliki faktor pembentuk konstruk yang sifatnya signifikan. Adapun indikator formatif dari kepemimpinan *Asta Brata* menunjukkan ragam hasil pada bobot faktornya. Variabel Kecerdasan Spiritual diukur secara reflektif dengan tujuh indikator. Indikator signifikan mencerminkan variabel Kecerdasan Spiritual jika *p-value* < 0.05. Tabel 5.8 menunjukkan hasil pengujian *outer* model untuk variabel Kecerdasan Spiritual.

Tabel 5.8
Hasil Outer Model Variabel Kecerdasan Spiritual

Indikator	Outer Loading	p-value	Keterangan
Kemampuan bersikap fleksibel (X1.1)	0.664	0.000	Signifikan
Tingkat kesadaran tinggi (X1.2)	0.764	0.000	Signifikan
Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (X1.5)	0.694	0.000	Signifikan
Keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X1.6)	0.525	0.000	Signifikan
Berpandangan holistik (X1.7)	0.463	0.000	Signifikan
Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X1.8)	0.701	0.000	Signifikan
Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9)	0.791	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 6

Indikator kemampuan bersikap fleksibel (X1.1) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.664, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa kemampuan bersikap fleksibel signifikan merefleksikan kecerdasan spiritual.

Indikator tingkat kesadaran tinggi (X1.2) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.764, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa tingkat kesadaran tinggi signifikan merefleksikan kecerdasan spiritual.

Indikator kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (X1.5) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.694, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi signifikan merefleksikan kecerdasan spiritual.

Indikator keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X1.6) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.525, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu, signifikan dalam merefleksikan kecerdasan spiritual.

Indikator berpandangan holistik (X1.7) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.463, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa berpandangan holistik signifikan merefleksikan kecerdasan spiritual.

Indikator kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X1.8) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.701, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar signifikan merefleksikan kecerdasan spiritual.

Indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.791, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa penuh pengabdian dan tanggung jawab signifikan merefleksikan kecerdasan spiritual.

Dari paparan pengujian *outer model* kecerdasan spiritual, memperlihatkan ketujuh indikator merefleksikan kecerdasan spiritual (X1). Berdasarkan *outer loading* tertinggi (0.791), indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9) adalah indikator terkuat dalam merefleksikan kecerdasan spiritual. Sedangkan

berdasarkan *outer loading* terendah (0.609), indikator holistik (X1.7) adalah indikator terlemah dalam merefleksikan kecerdasan spiritual.

Variabel Kepemimpinan *Asta Brata* diukur secara formatif dengan delapan indikator. Indikator signifikan membentuk variabel Kepemimpinan *Asta Brata* jika $p\text{-value} < 0.05$. Tabel 5.9 menunjukkan hasil pengujian *outer model* untuk variabel Kepemimpinan *Asta Brata*.

Tabel 5.9
Hasil Outer Model Variabel Kepemimpinan *Asta Brata*

Indikator	Outer Weight	p-value	Keterangan
<i>Indra brata</i> (kesejahteraan) (X2.1)	0.175	0.004	Signifikan
<i>Yama brata</i> (adil) (X2.2)	0.206	0.003	Signifikan
<i>Surya brata</i> (tanggung jawab) (X2.3)	0.241	0.000	Signifikan
<i>Cadra brata</i> (ketenangan) (X2.4)	0.295	0.000	Signifikan
<i>Bayu brata</i> (mengutamakan kepentingan karyawan) (X2.5)	0.152	0.012	Signifikan
<i>Kuwera</i> (kemakmuran) (X2.6)	0.062	0.286	Tidak signifikan
<i>Waruna brata</i> (membasmi penderitaan) (X2.7)	0.151	0.010	Signifikan
<i>Agni brata</i> (penggerak karyawan) (X2.8)	0.001	0.992	Tidak signifikan

Sumber : Lampiran 6

Indikator *Indra Brata* (kesejahteraan) (X2.1) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.175, dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.004. $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa *Indra Brata* (kesejahteraan) (X2.1) signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Indikator *Yama Brata* (adil) (X2.2) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.206, dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.003. $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa *Yama Brata* (adil) (X2.2) signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Indikator *Surya Brata* (tanggung jawab) (X2.3) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.241, dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan

bahwa *Surya Brata* (tanggung jawab) (X2.3) signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Indikator *Candra Brata* (ketenangan) (X2.4) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.295, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa *Candra Brata* (ketenangan) (X2.4) signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Indikator *Bayu Brata* (mengutamakan kepentingan karyawan) (X2.5) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.152, dengan *p-value* sebesar 0.012. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa *Bayu Brata* (mengutamakan kepentingan karyawan) (X2.5) signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Indikator *Kuwera* (kemakmuran) (X2.6) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.062, dengan *p-value* sebesar 0.286. *P-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa *kuwera* (kemakmuran) (X2.6) tidak signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Indikator *Waruna Brata* (membasmi penderitaan) (X2.7) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.151, dengan *p-value* sebesar 0.010. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa *Waruna Brata* (membasmi penderitaan) (X2.7) signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Indikator *Agni Brata* (penggerak karyawan) (X2.8) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.001, dengan *p-value* sebesar 0.992. *P-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa *Agni Brata* (penggerak karyawan) (X2.8) tidak signifikan membentuk kepemimpinan *Asta Brata*.

Dari paparan pengujian *outer* model kepemimpinan *Asta Brata*, enam dari delapan indikator membentuk kepemimpinan *Asta Brata*. Berdasarkan *outer weight* tertinggi (0.295), indikator *Candra Brata* (ketenangan) (X2.4) adalah

indikator terkuat dalam membentuk kepemimpinan *Asta Brata*. *Candra Brata* adalah budaya kepemimpinan yang senantiasa memperhatikan wajah yang tenang, kata-kata yang menyejukkan, dan mampu menarik simpati seluruh karyawannya.

Sedangkan berdasarkan *outer weight* terendah (0.062 dan 0.001), indikator *Kuwera* (kemakmuran) (X2.6) dan *Agni Brata* (penggerak karyawan) (X2.8) adalah indikator terlemah dan tidak signifikan dalam membentuk kepemimpinan *Asta Brata*. Indikator *Kuwera* atau *Danan Brata* adalah budaya kepemimpinan *Asta Brata* yang mensyaratkan pemimpin hendaknya mampu mengendalikan uang untuk kemakmuran karyawan, sedangkan indikator *Agni Brata* adalah budaya kepemimpinan *Asta Brata* yang mensyaratkan pemimpin hendaknya memiliki sifat dan jiwa ksatria dan sebagai pandita serta mampu menggerakkan karyawan menyukseskan program kerja untuk masa depan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali memberikan persepsi atas kepemimpinan *Asta Brata* di lingkungan kerjanya yang cenderung mengarah pada bentuk kepemimpinan *Candra Brata*, bukan kepemimpinan *Agni Brata* maupun *Kuwera*, karena mereka menginginkan sosok pemimpin yang berwibawa dan bijaksana, baik dalam pikiran, sikap, maupun perkataan.

Variabel Budaya *Tri Hita Karana* diukur secara formatif dengan tiga indikator. Indikator signifikan membentuk variabel Budaya *Tri Hita Karana* jika *p-value* < 0.05. Tabel 5.10 menunjukkan hasil pengujian outer model untuk variabel Budaya *Tri Hita Karana*.

Tabel 5.10
Hasil Outer Model Variabel Budaya *Tri Hita Karana*

Indikator	Outer Weight	p-value	Keterangan
<i>Parahyangan</i> (hubungan dengan Tuhan) (Y1.1)	0.565	0.000	Signifikan

<i>Pawongan</i> (hubungan antar manusia) (Y1.2)	0.474	0.000	Signifikan
<i>Palemahan</i> (hubungan dengan alam) (Y1.3)	0.202	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 6

Indikator *Parahyangan* (hubungan dengan Tuhan) (Y1.1) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.565, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa *Parahyangan* (hubungan dengan Tuhan) (Y1.1) signifikan membentuk Budaya *Tri Hita Karana*.

Indikator *Pawongan* (hubungan antarmanusia) (Y1.2) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.474, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa *Pawongan* (hubungan antarmanusia) (Y1.2) signifikan membentuk Budaya *Tri Hita Karana*.

Indikator *Palemahan* (hubungan dengan alam) (Y1.3) memiliki nilai *outer weight* sebesar 0.202, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa *Palemahan* (hubungan dengan alam) (Y1.3) signifikan membentuk Budaya *Tri Hita Karana*.

Dari paparan pengujian *outer model* Budaya *Tri Hita Karana* tersebut, tiga indikator membentuk Budaya *Tri Hita Karana*. Berdasarkan *outer weight* tertinggi (0.565), indikator *Parahyangan* (hubungan dengan Tuhan) (Y1.1) adalah indikator terkuat dalam membentuk Budaya *Tri Hita Karana*. Sedangkan berdasarkan *outer weight* terendah (0.474 dan 0.202), indikator *Pawongan* (hubungan antarmanusia) (Y1.2) dan *Palemahan* (hubungan dengan alam) (Y1.3) adalah indikator terlemah dan tidak signifikan dalam membentuk Budaya *Tri Hita Karana*.

Dengan demikian, karyawan memberikan persepsi yang tinggi terhadap kondisi kecerdasan spiritualnya, yang berarti bahwa mereka dapat menjaga

keseimbangan usaha dan kinerjanya dengan mendekati diri kepada Tuhan, masyarakat, dan lingkungannya secara harmonis.

Variabel Kinerja karyawan diukur secara reflektif dengan empat indikator. Indikator signifikan mencerminkan variabel Kinerja karyawan jika $p\text{-value} < 0.05$. Tabel 5.11 menunjukkan hasil pengujian *outer model* untuk variabel Kinerja karyawan.

Tabel 5.11
Hasil Outer Model Variabel Kinerja karyawan

Indikator	Outer Loading	p-value	Keterangan
Kuantitas (Y2.1)	0.625	0.000	Signifikan
Kualitas (Y2.2)	0.814	0.000	Signifikan
Ketepatan Waktu (Y2.3)	0.805	0.000	Signifikan
Kemampuan bekerjasama (Y2.5)	0.461	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 6

Indikator kuantitas (Y2.1) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.625, dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa kuantitas (Y2.1) signifikan merefleksikan kinerja karyawan.

Indikator kualitas (Y2.2) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.814, dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa kualitas (Y2.2) signifikan merefleksikan kinerja karyawan.

Indikator ketepatan waktu (Y2.3) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.805, dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa ketepatan waktu (Y2.3) signifikan merefleksikan kinerja karyawan.

Indikator kemampuan bekerjasama (Y2.5) memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.461, dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa kemampuan bekerja sama (Y2.5) signifikan merefleksikan kinerja karyawan.

Dari paparan pengujian *outer model* kinerja karyawan tersebut, keempat indikator merefleksikan kinerja karyawan. Berdasarkan *outer loading* tertinggi (0.814), indikator kualitas (Y2.2) adalah indikator terkuat dalam merefleksikan kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan *outer loading* terendah (0.461), indikator kemampuan bekerja sama adalah indikator terlemah dalam merefleksikan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan mengenai model pengukuran (*outer model*) tiap variabel dalam penelitian ini, bahwa karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Provinsi Bali memberikan persepsinya terhadap kecerdasan spiritual secara konseptual cenderung mengarah kepada pengabdian dan tanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Namun, tingginya persepsi karyawan mengenai tanggung jawab tersebut, bukan berarti menutup diri dan berpandangan holistik.

Sedangkan ditinjau berdasarkan kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan oleh karyawan atas pimpinannya, secara konseptual adalah bentuk kepemimpinan *Candra Brata* yang selalu menunjukkan kewibawaan dan kebijaksanaan dalam perkataan, perbuatan, maupun pengambilan kebijakan. Dalam hal Budaya *Tri Hita Karana*, secara konseptual karyawan mengaktualisasikan tingkah lakunya berdasarkan prinsip *Parahyangan*, yaitu cenderung mengutamakan hubungan yang harmonis dengan Tuhan.

Secara konseptual, kemampuan kinerja karyawan diukur berdasarkan kualitas kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Fakta di lapangan menunjukkan, kemampuan bekerja sama karyawan sudah tidak diragukan lagi karena sebagaimana diketahui adanya upacara dan *upakara* merupakan cerminan dari kemampuan bekerja sama yang baik dan adanya rasa saling

menghormati antar karyawan. Secara konseptual, indikator tersebut sudah tidak diragukan lagi dan kurang menjadi pertimbangan dalam pengukuran kinerja karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Provinsi Bali.

2. Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Pada penelitian ini, tujuh indikator dari 21 item butir pernyataan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kecerdasan spiritual (X_1), kemudian delapan indikator dari 24 item butir pernyataan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kepemimpinan *Asta Brata* (X_2). Selanjutnya, tiga indikator dari 20 item butir pernyataan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap Budaya *Tri Hita Karana* (Y_1), dan empat indikator dari 12 item butir pernyataan mengukur Kinerja karyawan yang dirasakan (Y_2).

Untuk masing-masing angka dari *R-square* dari variabel dalam model penelitian dapat diketahui berdasarkan hasil *output* analisis.

Tabel 5. 12

Nilai *R-square* dari Variabel Budaya THK dan Kinerja Karyawan

Variabel	R-square
Budaya <i>Tri Hita Karana</i>	0.703
Kinerja Karyawan	0.608

Sumber : Lampiran 6

Dalam melakukan evaluasi *inner model* (Model Struktural), digunakan statistik *Q-square* (Solimun, 2010), (Hair dan Ringle, 2011), dan (Sellin, 2012) dengan rumus dan perhitungan sebagai berikut.

Rumus *Q-square*

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Perhitungan *Q-square*

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.703)(1 - 0.608) = 0.884$$

Hasil perhitungan *Q-square* menunjukkan nilai sebesar 0.884, yang berarti bahwa model yang terdiri dari kecerdasan spiritual, kepemimpinan *Asta Brata*, dan Budaya *Tri Hita Karana* mampu menjelaskan fenomena dalam model kinerja karyawan sebesar 88.4%, sedangkan sisanya sebesar 11.6% dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model dan eror. Menurut Hair dan Ringle (2011), mengategorikan nilai *Q-square* dalam model struktural menjadi 3 kategori, yaitu model lemah (buruk) jika nilai *Q-square* terletak antara 0.25-0.5, model cukup baik (*moderate*) jika nilai *Q-square* terletak antara 0.5-0.75, dan model baik (*substantial*) jika nilai *Q-square* lebih dari 0.5-0.75. Hasil di atas memperlihatkan nilai *Q-square* 0.884 mengindikasikan model yang diperoleh adalah baik dan layak untuk digunakan sebagai pengambilan keputusan.

5.2.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam analisis PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metode *Resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Signifikansi koefisien *path inner model* dinilai dari *p-value* < 0.05.

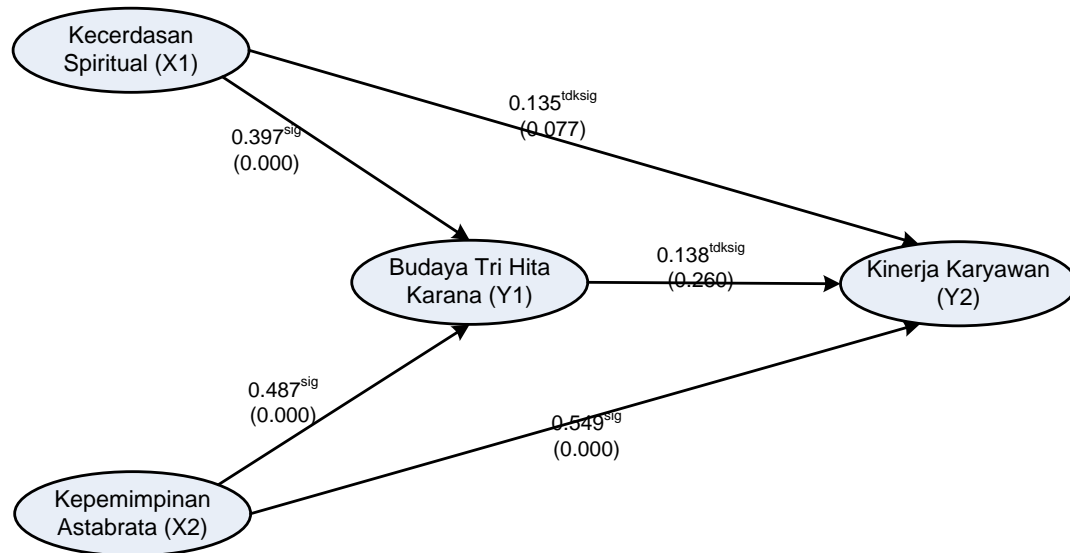
Tabel 5.13
Hasil Uji Koefisien Jalur

Hubungan antar variable	<i>Inner weight</i>	<i>p value</i>	Keterangan
Kecerdasan Spiritual -> Budaya THK	0.397	0.000	Signifikan
Kepemimpinan <i>Asta Brata</i> -> Budaya THK	0.487	0.000	Signifikan
Kecerdasan Spiritual -> Kinerja Karyawan	0.135	0.077	Tidak Signifikan
Kepemimpinan <i>Asta Brata</i> -> Kinerja Karyawan	0.549	0.000	Signifikan
Budaya THK -> Kinerja Karyawan	0.138	0.260	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 6

Hasil pengujian *inner model* PLS pada penelitian ini dapat digambarkan melalui diagram jalur sebagai berikut.

Gambar 5.2
Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis



Keterangan:

Sig. = Jalur Signifikan

Tdk Sig. = Jalur Tidak signifikan

Sumber : Tabel 5.13 dan Lampiran 6

Pengujian pengaruh langsung antara Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh nilai *inner weight* sebesar 0.135, dengan *p-value* sebesar 0.077. *P-value* > 0.05 dan koefisien *inner weight* bertanda positif mengindikasikan bahwa Kecerdasan Spiritual tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi Kecerdasan Spiritual, tidak menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan.

Pengujian pengaruh langsung antara Kepemimpinan *Asta Brata* terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh nilai *inner weight* sebesar 0.549, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05, dan koefisien *inner weight* bertanda positif mengindikasikan bahwa Kepemimpinan *Asta Brata* berpengaruh positif terhadap

Kinerja Karyawan. Semakin tinggi Kepemimpinan *Asta Brata*, semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

Pengujian pengaruh langsung antara Kecerdasan Spiritual terhadap Budaya *Tri Hita Karana*, diperoleh nilai *inner weight* sebesar 0.397, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 dan koefisien *inner weight* bertanda positif mengindikasikan bahwa Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif terhadap Budaya *Tri Hita Karana*. Semakin tinggi Kecerdasan Spiritual, semakin tinggi pula Budaya *Tri Hita Karana*.

Pengujian pengaruh langsung antara Budaya *Tri Hita Karana* terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh nilai *inner weight* sebesar 0.138, dengan *p-value* sebesar 0.260. *P-value* > 0.05 dan koefisien *inner weight* bertanda positif mengindikasikan bahwa Budaya *Tri Hita Karana* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat memediasi hubungan antara Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi Kecerdasan Spiritual karyawan bukan berarti semakin tinggi pula Kinerja yang ditampilkannya melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*.

Pengujian pengaruh langsung antara Kepemimpinan *Asta Brata* terhadap Budaya *Tri Hita Karana*, diperoleh nilai *inner weight* sebesar 0.487, dengan *p-value* sebesar 0.000. *P-value* < 0.05 dan koefisien *inner weight* bertanda positif mengindikasikan bahwa Kepemimpinan *Asta Brata* berpengaruh positif terhadap Budaya *Tri Hita Karana*. Semakin tinggi Kepemimpinan *Asta Brata*, semakin tinggi pula Budaya *Tri Hita Karana*. Namun, sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, Budaya *Tri Hita Karana* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Jadi, Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat memediasi hubungan antara

kepemimpinan *Asta Brata* terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi kepemimpinan *Asta Brata* karyawan bukan berarti semakin tinggi pula Kinerja yang ditampilkannya melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan antara Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja karyawan, dan Budaya *Tri Hita Karana* terhadap Kinerja karyawan, pengaruh antara hubungan-hubungan tersebut bersifat tidak signifikan. Hasil lainnya juga menunjukkan, secara keseluruhan Budaya *Tri Hita Karana* dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan *Asta Brata*, sedangkan Kinerja karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan *Asta Brata*.

Berdasarkan Tabel 5.13 dan Gambar 5.2, dapat dilakukan pembuktian hipotesis sebagaimana diuraikan pada bagian berikut.

H.1.Semakin tinggi kecerdasan spiritual karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan diagram jalur untuk pengujian hipotesis, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Persepsi karyawan akan kecerdasan spiritual yang dimilikinya ternyata tidak berdampak terhadap kinerja yang ditampilkannya. Dapat dinyatakan, bahwa dalam bekerja atau menyelesaikan aktivitas pekerjaan, hasil kerja seorang karyawan tidak dapat dinilai sebagai akibat dari tingkat kecerdasan spiritual yang dimilikinya. Kecerdasan spiritual karyawan, yang diukur dengan tujuh hal utama, yakni kemampuan bersikap fleksibel, tingkat kesadaran yang tinggi, kualitas hidup yang diilhami visi dan misi, keengganan menyebabkan kerugian, berpandangan holistik, kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban mendasar, dan penuh

pengabdian dan bertanggung jawab, merupakan hal-hal yang tidak dapat memengaruhi tingkat kinerja yang ditampilkan karyawan.

H.2.Semakin tinggi kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan diagram jalur untuk pengujian hipotesis, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Karena, persepsi karyawan terhadap kepemimpinan *Asta Brata* yang dimiliki oleh pemimpin atau pimpinannya mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang ditampilkan karyawan.

Pengaruh dalam hubungan secara langsung kepemimpinan dan kinerja karyawan ini ditemukan signifikan, sehingga dapat dinyatakan bahwa seorang karyawan mempersepsikan kepemimpinan yang dianut oleh atasan atau pimpinannya. Hal ini kemudian dapat menunjang karyawan tersebut dalam menampilkan hasil-hasil kerja.

H.3.Semakin tinggi kecerdasan spiritual karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*.

Berdasarkan hasil penelitian dan diagram jalur untuk pengujian hipotesis, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Hal ini dibuktikan dengan diagram jalur sebagaimana Gambar 5.2 dan Tabel 5.13. Jalur hubungan antara kecerdasan spiritual terhadap budaya *Tri Hita Karana* menunjukkan hubungan yang signifikan, namun tidak demikian dengan jalur antara budaya *Tri Hita Karana* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, diketahui bahwa kecerdasan spiritual karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui budaya *Tri Hita Karana* yang ada di organisasi kerjanya. Dapat diartikan bahwa Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat memediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan.

H.4. Semakin tinggi kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*.

Berdasarkan hasil penelitian dan diagram jalur untuk pengujian hipotesis, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Karena, kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya *Tri Hita Karana*, namun tidak demikian dengan hubungan antara Budaya *Tri Hita Karana* terhadap kinerja karyawan.

Hubungan yang signifikan antara kepemimpinan *Asta Brata* terhadap Budaya *Tri Hita Karana* dan tidak signifikannya hubungan antara Budaya *Tri Hita Karana* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa efek dari kepemimpinan *Asta Brata* mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung atau tanpa mediasi budaya *Tri Hita Karana*. Dapat disimpulkan bahwa Budaya *Tri Hita Karana* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan.

5.3. Pembahasan

Uraian dalam pembahasan bertujuan menjelaskan maksud dari hasil analisis yang telah diperoleh dan sesuai dengan apa yang terjadi dalam objek penelitian. Uraian berikut juga mencoba membandingkan hasil penelitian ini dengan dengan kajian, baik secara teoretis dan empiris, kemudian tidak menutup kemungkinan dari hasil wawancara terbuka dengan beberapa responden penelitian.

5.3.1. Gambaran Variabel Penelitian

Pada subbab ini akan dibahas mengenai gambaran umum variabel Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan *Asta Brata*, Budaya *Tri Hita Karana*, dan Kinerja Karyawan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini, pengukuran Kecerdasan Spiritual merujuk pada teori Zohar dan

Marshall (2007) dengan tujuh indikator: kemampuan bersikap fleksibel, (X1.1), tingkat kesadaran tinggi (X1.2), kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (X1.5), keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X1.6), berpandangan holistik (X1.7), kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X1.8), dan penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9).

Sedangkan variabel Kepemimpinan *Asta Brata* dalam penelitian ini merupakan kombinasi teori yang merujuk dari konsep kepemimpinan transformasional oleh Bass (1995) dan Sidharta (2009), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan *Asta Brata* diukur dengan delapan indikator: *Indra Brata* (X2.1), *Yama Brata* (X2.2), *Surya Brata* (X2.3), *Candra Brata* (X2.4), *Bayu Brata* (X2.5), *Kuwera* (X2.6), *Waruna Brata* (X2.7), dan *Agni Brata* (X2.8).

Variabel budaya organisasi yang digunakan adalah konsep dari Schein (2004) dan Budaya *Tri Hita Karana* oleh Koentjaraningrat (2005) dengan tiga indikator: *Parahyangan* (Y1.1), yaitu budaya yang menjelaskan hubungan antara manusia dengan Tuhan; *Pawongan* (Y1.2), yaitu budaya yang menjelaskan hubungan antarmanusia; dan *Palemahan* (Y1.3), yaitu budaya yang menjelaskan hubungan antara manusia dengan lingkungan. Ketiga indikator tersebut merupakan budaya organisasi yang merujuk kepada konsep *Tri Hita Karana* yang ada di masyarakat Bali.

Sedangkan Kinerja dalam penelitian ini merujuk pada konsep kinerja yang dikemukakan Mathis and Jackson (2004), yang diukur dengan empat indikator: kuantitas (Y2.1), kualitas (Y2.2), ketepatan waktu (Y2.3), dan kemampuan kerjasama (Y2.5). Ringkasan hasil analisis untuk setiap variabel sebagaimana Tabel 5.14.

Tabel 5.14
Nilai *Loading* dan *Mean* Setiap Indikator

Variabel	Indikator	<i>Loading</i>	<i>Mean</i>
Kecerdasan Spiritual (X1)	Kemampuan bersikap fleksibel (X1.1)	0.664	3.80
	Tingkat kesadaran tinggi (X1.2)	0.764	3.72
	Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (X1.5)	0.694	3.86
	Keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X1.6)	0.525	3.61
	Berpandangan holistik (X1.7)	0.463	3.67
	Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X1.8)	0.701	3.85
	Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9)	0.791	3.69
Kepemimpinan Asta Brata (X2)	<i>Indra brata</i> (kesejahteraan) (X2.1)	0.175	3.85
	<i>Yama brata</i> (adil) (X2.2)	0.206	3.84
	<i>Surya brata</i> (tanggung jawab) (X2.3)	0.241	3.79
	<i>Cadra brata</i> (ketenangan) (X2.4)	0.295	3.81
	<i>Bayu brata</i> (mengutamakan kepentingan karyawan) (X2.5)	0.152	3.79
	<i>Kuwera</i> (kemakmuran) (X2.6)	0.062	3.83
	<i>Waruna brata</i> (membasmi penderitaan) (X2.7)	0.151	3.8
	<i>Agni brata</i> (penggerak karyawan) (X2.8)	0.001	3.69
Budaya Tri Hita Karana (Y1)	<i>Parahyangan</i> (hubungan dengan Tuhan) (Y1.1)	0.565	3.77
	<i>Pawongan</i> (hubungan antar manusia) (Y1.2)	0.474	3.89
	<i>Palemahan</i> (hubungan dengan alam) (Y1.3)	0.202	3.86
Kinerja Karyawan (Y2)	Kuantitas (Y2.1)	0.625	3.75
	Kualitas (Y2.2)	0.814	3.85
	Ketepatan Waktu (Y2.3)	0.805	3.89
	Kemampuan bekerjasama (Y2.5)	0.461	3.84

Sumber : Lampiran 6

Keterangan: Tanda * menyatakan nilai tertinggi untuk indikator di setiap variable

Berikut uraian mengenai gambaran setiap variabel yang didasarkan dari nilai *loading* dan *mean* setiap indikator pada variabel sebagaimana Tabel 5.14.

1. Kecerdasan Spiritual

Spiritual Quotient atau SQ diyakini merupakan tingkatan tertinggi dari kecerdasan, yang digunakan untuk menghasilkan arti (*meaning*) dan nilai (*value*).

Zohar dan Marshall (2007) menyebutkan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran, sebagai kecerdasan yang senantiasa dipergunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan.

James (2004) mengemukakan bahwa kecerdasan spiritual sebagai sesuatu yang berhubungan dengan kejiwaan, berguna untuk menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan, mendasari suatu keputusan dan tindakan. Hal ini selaras dengan tingginya *loading* indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab (X1.9). Ketika mengambil suatu tindakan atau keputusan bekerja, karyawan dengan penuh pengabdian dan tanggung jawab memiliki beberapa hal yang menjadi pertimbangan.

Berdasarkan teori motivasi yang dikemukakan Maslow (1994), kecerdasan spiritual terkait dengan aktualisasi diri atau pemenuhan tujuan hidup, yang merupakan tingkatan motivasi yang tertinggi. Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan pertumbuhan dan transformasi pada diri seseorang, tercapainya kehidupan yang berimbang antara karir/pekerjaan dan pribadi/keluarga, serta adanya perasaan sukacita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi yang positif dan berbagi kebahagiaan terhadap lingkungan.

Ditinjau dari hasil *loading* dan *mean* pada Tabel 5.14 tersebut, dapat diketahui pada variabel kecerdasan spiritual, indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab (x1.9) memiliki *loading* tertinggi dengan *mean* sebesar 3.69. Ini artinya, kecerdasan spiritual lebih direfleksikan oleh pengabdian dan tanggung jawab dari karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan LPD merupakan perwakilan

dari masing-masing *banjar* yang membawa visi dan misi dari masing-masing *banjar* yang diwakilinya. Tetapi, dengan *mean* sebesar 3.69, rasa penuh pengabdian dan tanggung jawab tersebut belum dilaksanakan dengan baik oleh karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan pengabdian dan tanggungjawab merupakan spirit yang selalu berusaha dijaga dan dijunjung tinggi namun demikian perubahan lingkungan yang begitu kuat dan tidak terkontrol oleh masyarakat, yang menyebabkan tekanan hidup yang cukup kuat sehingga menimbulkan pergeseran penerapan nilai pengabdian dan tanggung jawab dalam upaya menjaga eksistensi kehidupan pribadi maupun organisasi.

Kondisi lapangan menunjukkan bahwa awal pendirian LPD di desa merupakan organisasi sosial-tradisional di bidang ekonomi dan keuangan yang memberlakukan adanya sanksi sosial dan sanksi *adat* dalam kegiatan simpan pinjam. Pemberlakuan sanksi tersebut bertujuan untuk memberantas *ijon* (*rentenir*), gadaai gelap, dan sejenisnya di kalangan masyarakat. Hal ini sejalan dengan tujuan LPD untuk memberdayakan perekonomian masyarakat di desa.

Karyawan-karyawan LPD merupakan perwakilan dari masing-masing *banjar* dalam satu *desa pekraman/desa adat* yang membawa misi pengabdian dan tanggung jawab dari *banjar* yang diwakilinya. Namun pada perkembangannya, kegiatan sosial ekonomi LPD telah bergeser atau dapat dikatakan mengalami penurunan karena upaya menjaga eksistensi diri atau LPD akibat perubahan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi pergeseran penerapan nilai – nilai spiritual karyawan dari misi penuh pengabdian dan tanggung jawab atas *banjar* yang diwakilinya terhadap lembaga tempatnya bekerja sebagai perwakilan, menjadi kecerdasan spiritual yang berorientasi pada kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi pribadi karyawan. Kondisi tersebut

terutama disebabkan oleh perubahan lingkungan yang begitu kuat yang menekan tuntutan hidup sehingga menciptakan pergeseran penerapan nilai dan cara pandang yang sebelumnya *imaterial* menjadi lebih bersifat *material* atau duniawi.

Dengan demikian, kecerdasan spiritual dalam bekerja bagi karyawan LPD cenderung mengarah kepada kualitas hidup yang didasarkan atas visi dan misi, berupa pengalaman-pengalaman yang diwujudkan dalam tingkah laku dan prinsip hidup dalam keseharian kerjanya sesuai dengan perkembangan lingkungan hidupnya. Penerapan kecerdasan spiritual melalui rasa pengabdian dan tanggung jawab dari karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali ini perlu ditingkatkan secara nyata dengan sifat dasar karyawan yang selalu berpikir logis dan realistis dalam menghadapi segala bentuk permasalahan kerja.

2. Kepemimpinan *Asta Brata*

Konsep kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi dari konsep kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) dan filosofi *Tri Hita Karana*, yang mengharuskan seorang pemimpin untuk memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius seperti konsep *Asta-Brata*. Konsep kepemimpinan *Asta Brata* memiliki delapan indikator (Sidharta, 2009): 1) *Indra Brata*; pemimpin berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawannya, 2) *Yama Brata*; pemimpin menegakkan hukum dan keadilan, 3) *Surya Brata*; pemimpin mampu memberi penerangan, 4) *Candra Brata*; pemimpin memberikan ketenangan, 5) *Bayu Brata*; pemimpin memberikan kesegaran, 6) *Kuwera* atau *Danan Brata*; pemimpin mampu mengendalikan kekayaan untuk kemakmuran karyawan, 7) *Waruna Brata*; pemimpin mampu mengatasi penderitaan, dan 8) *Agni Brata*; pemimpin menggerakkan

bawahannya. Kedelapan indikator tersebut merupakan bentuk manifestasi dari budaya kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan oleh karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali.

Hasil analisis menunjukkan, *loading* tertinggi dimiliki oleh bentuk kepemimpinan *Candra Brata* (X2.4), dengan *mean* sebesar 3.81. Ini artinya, berdasarkan persepsi karyawan, gaya kepemimpinan *Asta Brata* dari pimpinannya yang dominan adalah *Candra Brata* (X2.4), yaitu bentuk kepemimpinan yang memiliki sifat tenang dan berwibawa. Sebagian besar karyawan menunjukkan persepsi tentang pimpinannya yang cenderung tenang dan bijaksana dalam mengambil keputusan dan bertindak. Selaras dengan pernyataan mengenai kepemimpinan yang dikemukakan Bass (1995) tentang kepemimpinan transformasional, pemimpin yang meyakinkan karyawannya untuk memandang situasi secara berbeda dari yang lain dan menanggapi secara positif visi alternatif dari pemimpin.

Kepemimpinan transformasional sama dengan kepemimpinan karismatik, bentuk gaya kepemimpinan yang paling direfleksikan oleh kepemimpinan *Candra Brata*. Bentuk kepemimpinan yang senantiasa menunjukkan sikap yang tenang serta kewibawaan dan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan dan bertindak, mampu menyelaraskan antara pikiran, ucapan, dan tindakannya di dalam memimpin. Jadi, dapat dinyatakan, bahwa secara tidak langsung melalui kepemimpinan tersebut, karyawan mempersepsikan pimpinannya memiliki kepemimpinan *Candra Brata* yang lebih memperhatikan kewibawaan sebagai seorang pemimpin baik pada lembaga yang dipimpinnya maupun di masyarakat.

Kewibawaan seorang pemimpin LPD tersebut sangat diperlukan bagi anggota maupun Kepala LPD yang memiliki tanggung jawab individu sebagai

perwakilan *banjar* dalam satu *desa pekraman/desa adat*. Sifat – sifat *Candra Brata* pada sosok pemimpin ini sangat penting untuk mengatur dan menyeimbangkan kepentingan-kepentingan masing – masing *banjar* agar dapat terwakili dalam LPD. Selain itu, dengan sifat *Candra Brata* diharapkan seorang pemimpin mampu mengayomi semua lapisan masyarakat tanpa membedakan suku, ras, dan agama, sehingga dapat terbentuk harmonisasi pada LPD maupun masyarakat desa.

Hal yang menarik disini adalah ketika karyawan LPD sadar akan pentingnya pemimpin mereka dalam bersikap bijaksana, tenang dalam mengambil keputusan, tetapi di sisi lain karyawan masih merasa bahwa pemimpinnya kurang bisa menjadi sosok yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membawa perubahan baginya untuk bergerak lebih maju. Fenomena ini terlihat dari nilai bobot faktor dan *mean Agni Brata* yang terkecil di antara indikator – indikator kepemimpinan *Asta Brata* yang lainnya.

3. Budaya *Tri Hita Karana*

Konsep budaya pada penelitian ini merupakan kombinasi dari teori budaya yang dikemukakan Schein (2004) dan Koentjaraningrat (2005). Schein (2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola yang berisi asumsi dasar yang diwujudkan dan dipelajari oleh anggota kelompok, sebagai cara yang bebas untuk dipersepsikan, dipikirkan, dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi dalam hubungannya dengan penyelesaian masalah organisasi. Secara teori, budaya organisasi menurut Schein (2004) terdiri dari tiga dimensi, yaitu 1) *artifak*, 2) nilai-nilai yang mendukung (*expoused value*), dan 3) asumsi dasar (*basic assumption*). Sedangkan Koentjaraningrat (2005) menyebutkan bahwa konsep budaya tersebut tercermin di dalam elemen-elemen Budaya *Tri Hita Karana*,

yakni *Parahyangan* (hubungan antara manusia dengan Tuhannya), *Pawongan* (hubungan antara manusia dengan manusia), serta *Palemahan* (hubungan antara manusia dengan lingkungannya).

Nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana* telah digunakan sebagai suatu tata nilai acuan anggota organisasi dalam berperilaku dan menunaikan kewajibannya. Meskipun konsep Budaya *Tri Hita Karana* berasal dari nilai-nilai lokal budaya Bali, namun dalam penerapannya sangat identik dengan kehidupan di berbagai bidang, baik di lingkup masyarakat umum maupun organisasi.

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana disebutkan dalam Tabel 5.14, diketahui bahwa indikator *Parahyangan* (hubungan dengan Tuhan (Y1.1)) merupakan indikator dengan nilai *loading* tertinggi, dengan nilai *mean* sebesar 3.77, yang berarti tinggi. Ini artinya, secara analitik, karyawan mempersepsikan budaya organisasi yang berlaku LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali cenderung mengarah pada hubungan secara vertikal kepada Tuhan.

Secara umum, kehidupan beragama masyarakat Bali sama dengan masyarakat Indonesia pada umumnya. Hanya, di dalam pelaksanaannya, sulit dibedakan antara kegiatan keagamaan dengan kegiatan-kegiatan adat dan budayanya karena hampir semuanya diikuti oleh aktivitas adat dan budaya seperti, tari-tarian, sesaji-sesaji, serta aktivitas-aktivitas budaya lain yang berintegrasi menjadi satu-kesatuan dalam aktivitas keagamaan. Demikian juga dalam kegiatan budaya organisasi di Bali yang tidak terlepas dengan kegiatan keagamaan yang disertai dengan aktivitas adat dan budaya. Hal ini disadari bahwa dalam kehidupan manusia, tidak cukup dengan kebahagiaan lahiriah, melainkan memerlukan kesejahteraan rohani yang berkiblat kepada Tuhan Yang Maha Esa sebagai sumber kesejahteraan rohani tanpa membeda-bedakan suku,

ras, agama, dan golongan, serta menghormati, menjaga, dan memelihara semua ciptaan Tuhan menuju harmonisasi kehidupan.

Sedangkan dalam kultur masyarakat *desa pekraman/desa adat* di Bali, penduduk atau masyarakat desa (*pawongan*) terdiri dari tiga kelompok warga. Warga *ngarep*, adalah asli Bali yang diharuskan masuk *banjar adat*. Warga *dunungan*, yaitu warga Bali maupun non-Bali yang telah memiliki tempat tinggal di wilayah desa secara tetap, warga ini masuk *banjar dinas*. Warga *tamiu*, adalah warga yang tidak memiliki tempat tinggal tetap dalam wilayah desa namun memiliki pekerjaan dalam wilayah desa, warga ini masuk penduduk sementara.

Hubungan harmonisasi konsep *Tri Hita Karana* dalam *Pawongan* di dalam masyarakat Bali hingga saat ini sangat harmonis, saling menghormati, serta saling menjaga wilayah desanya secara bersama-sama. Hal ini didukung oleh *Tri Hita Karana* dalam konsep *Parahyangan*, yaitu hubungan manusia dengan Tuhan-NYA. Kata 'NYA' disini berarti masyarakat Bali sangat menghormati hubungan antar-masyarakat Bali terhadap masyarakat non-Bali atau yang non-Hindu, serta menghormati rumah ibadah di wilayah desa mereka (warga *dunungan*).

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali diukur menggunakan empat indikator, berdasarkan teori yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2004). Ditinjau dari nilai *loading* dan *mean* sebagaimana Tabel 5.14, diketahui bahwa indikator kualitas (Y2.2) memiliki nilai *loading* tertinggi, dengan nilai *mean* sebesar 3.85 yang berarti tinggi. Artinya, kinerja karyawan lebih mengutamakan kualitas dalam pengukuran kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda

dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dan dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut (Simamora, 1997).

Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa kuatnya pengaruh budaya adat istiadat di Bali yang mengikat penduduk Bali pada umumnya serta karyawan LPD pada khususnya. Karyawan pada unit-unit kerja lainnya juga sangat terikat dengan aturan adat yang ketat di dalam pelaksanaan aktivitas keagamaan yang tidak dapat dipisahkan dengan aktivitas budaya. Ketatnya aturan-aturan tersebut mengharuskan karyawan untuk mengerjakan tugas dengan tepat waktu karena padatnya kegiatan upacara dan *upakara* yang dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menginginkan kinerjanya dipandang tidak hanya berdasarkan ketepatan waktu, namun juga mempertimbangkan keprofesionalan yang ditunjukkan dari kualitas kerjanya. Namun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja karyawan juga lebih dipersepsikan dari ketepatan waktu, dengan tingginya nilai *mean* pada indikator ketepatan waktu dalam variabel kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa evaluasi kinerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung Provinsi Bali sangat perlu diukur melalui kualitas dari pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan, sebagaimana yang telah disebutkan Stoner dan Wenkel (1986). Selain itu, pentingnya pengukuran kinerja karyawan berdasarkan kualitas berguna untuk evaluasi kinerja karyawan. Hasil penelitian menggambarkan kenyataan bahwa hanya beberapa karyawan yang menghasilkan kinerja berkualitas, walaupun

pada indikator ketepatan waktu memberikan *mean* yang cukup tinggi. Hal ini juga sebagai catatan bagi LPD di Kabupaten Badung Bali untuk dapat meningkatkan lagi kualitas hasil kerja dari karyawannya.

5.3.2. Pembahasan Hipotesis dan Jalur Pengaruh dalam Model Penelitian

1. Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa gagasan tentang kecerdasan spiritual telah diuraikan seperti Moxley (2000); Dhiman (2000), dan Howard (2002), yang mengartikan kecerdasan spiritual sebagai kekuatan atau spirit yang tidak dapat dilihat (kasat mata), berisikan tentang semua pengalaman hidup, baik pengalaman dengan orang lain, pengalaman diri sendiri, atau pengalaman-pengalaman yang berhubungan dengan semua kehidupan. Spiritualitas ini dapat memberikan kekuatan kepada manusia, membantu seseorang menunjukkan kebenaran, kenyataan bagi diri sendiri maupun organisasi. Spiritualitas ini pada akhirnya dapat mendorong seseorang untuk berperilaku dalam lingkup individu, kelompok, maupun organisasi. Dalam konteks organisasi, spiritualitas diharapkan dapat mendorong perilaku individu dalam bekerja.

Kecerdasan spiritual (SQ) pada penelitian ini merujuk kepada teori yang dikemukakan Zohar dan Marshall (2007), yang menyebutkan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran, sebagai kecerdasan yang senantiasa dipergunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan.

Hasil analisis dekriptif dari kecerdasan spiritual dan seluruh indikatornya dipersepsikan cukup menunjukkan kecerdasan spiritual karyawan LPD di

Kabupaten Badung Provinsi Bali. Sebaliknya, hasil tabulasi deskripsi pernyataan karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali tentang kinerja mereka secara umum dipersepsikan dengan baik. Faktor pembentuk kecerdasan spiritual yang dominan dalam penelitian ini adalah rasa penuh pengabdian dan tanggung jawab dari karyawan. Sedangkan untuk kinerja karyawan, dipersepsikan ketepatan waktu sebagai hal terpenting dibandingkan indikator lainnya. Di sisi lain, kualitas dalam pekerjaan menjadi hal dominan dalam membentuk ukuran kinerja karyawan.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa ditinjau secara konseptual dan empiris, kecerdasan spiritual mampu direfleksikan sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab penuh atas tugas yang diemban dalam konteks yang lebih luas dan lebih bermakna. Sedangkan pengukuran kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali dipertimbangkan dalam hal kualitas hasil kerja yang ditampilkan. Kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali diukur menggunakan empat indikator sesuai dengan teori yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2004).

Hasil pengujian hipotesis menyatakan ditolak, artinya dalam bekerja atau menyelesaikan aktivitas pekerjaan, seorang karyawan tidak dapat dinilai hasil kerjanya sebagai akibat dari tingkat kecerdasan spiritual yang dimilikinya. Kecerdasan spiritual tidak dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Terdapat studi empiris terkait dengan penelitian ini, yaitu penelitian yang dilakukan Harrington *et al.* (2002) dengan variabel penelitian kecerdasan spiritual, unit kerja, dan organisasi. Subjek penelitian adalah 103 murid yang berpartisipasi dalam kursus *Capstone Non-Traditional MBA*. Penelitian dilakukan dengan alat statistika yaitu deskriptif dan korelasi, yang memberikan hasil bahwa

semakin tinggi kecerdasan spiritual, semakin membuat murid menemukan arti sebenarnya tentang makna unit kerja di tempatnya berada. Hal ini menunjukkan bahwa para profesional dan eksekutif perusahaan yang mempunyai kecerdasan spiritual yang baik di tempat kerja, akan mampu menghasilkan kinerja yang efektif.

Dari hasil penelitian ini, secara umum tidak mendukung hasil penelitian empiris yang telah dilakukan Harrington *et al.* (2002) karena terdapat kontradiksi hasil penelitian. Pada penelitian ini, nilai koefisien jalur dari pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak signifikan, bahwa semakin baik kecerdasan spiritual karyawan tidak meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual karyawan secara lebih spesifik dibentuk berdasarkan kualitas kerja karyawan, sedangkan kecerdasan spiritual dibentuk dari pengabdian dan tanggung jawab yang penuh atas tugas yang diemban.

Kedua hal tersebut secara logika memang saling memengaruhi, namun tidak demikian dengan kondisi LPD di Kabupaten Badung. Besarnya pengabdian dan tanggung jawab karyawan atas tugas yang diemban tidak serta-merta meningkatkan kualitas kerja yang diukur berdasarkan kualitas hasil kerjanya. Dengan demikian, karyawan dalam lingkup LPD di Kabupaten Badung Bali mempersepsikan bahwa kecerdasan spiritual yang tinggi belum tentu menjamin tingginya kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan *Asta Brata* Terhadap Kinerja Karyawan

Konsep kepemimpinan penelitian ini sesuai pada teori kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) dengan empat indikator yang menjelaskan

karakteristik kepemimpinan transformasional: 1) *Karismatik*, 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), 3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan 4) *Individualized Consideration* (perhatian individu). Secara lebih spesifik, konsep kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi dari konsep kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) dan filosofi *Tri Hita Karana*, yang mengharuskan seorang pemimpin untuk memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius, seperti konsep *Asta-Brata*. Konsep kepemimpinan *Asta Brata* memiliki delapan indikator yang merujuk kepada teori Sidharta (2009): 1) *Indra Brata*, pemimpin berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawannya; 2) *Yama Brata*, pemimpin menegakkan hukum dan keadilan; 3) *Surya Brata*, pemimpin mampu memberi penerangan; 4) *Candra Brata*, pemimpin memberikan ketenangan; 5) *Bayu Brata*, pemimpin memberikan kesegaran; 6) *Kuwera* atau *Danan Brata*, pemimpin mampu mengendalikan kekayaan untuk kemakmuran karyawan; 7) *Waruna Brata*, pemimpin mampu mengatasi penderitaan; dan 8) *Agni Brata*, pemimpin menggerakkan bawahannya. Semua indikator tersebut merupakan bentuk manifestasi dari budaya kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan oleh karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali. Sedangkan kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali diukur menggunakan empat indikator yang berdasarkan pada teori yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2004), yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama.

Ditinjau dari hasil secara konseptual dan empiris, diketahui bahwa kepemimpinan *Asta Brata* mampu direfleksikan sebagai bentuk kepemimpinan *Candra Brata* yang menunjukkan gaya pemimpin yang berwibawa dan senantiasa tenang. Sedangkan pengukuran kinerja karyawan LPD di Kabupaten

Badung Provinsi Bali dipertimbangkan dalam hal kualitas hasil kerja yang ditampilkan.

Hasil pengujian hipotesis menyatakan diterima. Artinya, dalam bekerja atau menyelesaikan aktivitas pekerjaan, seorang karyawan dapat dinilai hasil kerjanya sebagai akibat dari tingkat kepemimpinan *Asta Brata* pemimpinnya yang dipersepsikan oleh karyawan. Kepemimpinan *Asta Brata* dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Terdapat dua studi empiris terkait dengan penelitian ini, yaitu penelitian yang dilakukan Griffith (2004) dan Bycio *et al.* (1995). Griffith (2004) melakukan penelitian pada seluruh SD (Sekolah Dasar) di daerah ibukota dan pinggiran kota. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, niat keluar karyawan (staf sekolah), dan kinerja yang diukur dengan prestasi sekolah. Penelitian dilakukan dengan analisis *Struktural Equational Model* (SEM) dan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung dan negatif terhadap niat keluar karyawan, berpengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap kinerja yang diukur dengan prestasi sekolah, dan kedua model hubungan tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh atasan staf sekolah, akan mampu meningkatkan kepuasan kerja staf-stafnya, sehingga secara tidak langsung kinerja yang dihasilkan juga meningkat, yang dibuktikan melalui prestasi sekolah tersebut. Selain itu, semakin tinggi kepemimpinan transformasional atasan staf sekolah yang dipersepsikan, akan mampu menurunkan tingkat niat keluar kerja dari staf sekolah (*turnover*) melalui kepuasan kerja yang meningkat seiring dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional.

Sedangkan Bycio *et al.* (1995) dalam penelitiannya yang dilakukan kepada perawat di rumah sakit dengan variabel kepemimpinan transformasional, efektivitas kerja, kepuasan kerja, dan peningkatan kinerja menggunakan analisis faktor menunjukkan, terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kerja, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan perawat di rumah sakit terkait, memberikan efek pada peningkatan efektivitas kerja, kinerja, dan kepuasan kerja perawat.

Berdasarkan hasil koefisien jalur dalam hasil analisis menunjukkan, persepsi karyawan terhadap kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif. Hasil tersebut mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan Griffith (2004) dan Bycio *et al.* (1995), yang secara umum menjelaskan bahwa kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat kontradiksi antara penelitian ini dengan hasil penelitian yang dilakukan Griffith (2004). Griffith (2004) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu konsep kepemimpinan *Asta Brata* yang secara langsung mengarah pada sifat seorang pimpinan dalam menyikapi kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam memengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan

berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun gaya kepemimpinan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali adalah tentang kepemimpinan *Asta Brata* sebagai wujud penilaian yang berlandaskan konsep nilai budaya lokal Bali terhadap atasan dalam memimpin organisasi LPD di masing-masing *desa pekraman/desa adat*. Keberhasilan suatu organisasi LPD secara keseluruhan, yang diawali oleh tampilan kinerja karyawannya yang lebih baik, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan *Asta Brata* yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali dipersepsikan memiliki kelebihan-kelebihan jika dibandingkan dengan bawahannya, terutama pada kedelapan indikator yang membentuk kepemimpinan *Asta Brata*, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, dan berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi LPD di Kabupaten Badung Bali. Dalam hal organisasi LPD di Kabupaten Badung Bali, para pemimpin atau ketua dari LPD di lingkup tersebut cenderung dipersepsikan memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung menunjukkan sikap wibawa dan tenang dalam mengambil keputusan sebagai hal yang dominan dalam membentuk kepemimpinan *Asta Brata* sehingga terbentuk harmonisasi antara LPD dengan masyarakat.

3. Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya *Tri Hita Karana*

Pengukuran kecerdasan spiritual (SQ) pada penelitian ini menggunakan tujuh indikator yang merujuk kepada teori Zohar dan Marshall (2007), sedangkan kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali diukur menggunakan

empat indikator yang mendasarkan pada teori Mathis dan Jackson (2004), yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama.

Sedangkan konsep budaya pada penelitian ini merupakan kombinasi dari teori budaya yang dikemukakan Schein (2004), yaitu 1) *artifak*, 2) nilai-nilai yang mendukung (*expoused value*), dan 3) asumsi dasar (*basic assumption*) dengan konsep Budaya *Tri Hita Karana* oleh Koentjaraningrat (2005) yang merupakan manifestasi nilai-nilai kultural pada masyarakat Bali. Konsep Budaya *Tri Hita Karana* dibentuk oleh tiga hal dasar, yakni *Parahyangan* (hubungan antara manusia dengan Tuhan), *Pawongan* (hubungan antara karyawan dengan masyarakat), dan *Palemahan* (hubungan antara manusia dengan lingkungannya).

Ditinjau dari hasil secara konseptual dan empiris, diketahui bahwa kecerdasan spiritual mampu direfleksikan sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab penuh atas tugas yang diemban dalam konteks yang lebih luas dan lebih bermakna. Pengukuran kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali dipertimbangkan dalam hal kualitas hasil kerja yang ditampilkan. Sedangkan Budaya *Tri Hita Karana* yang dipersepsikan karyawan cenderung mengarah pada budaya *Parahyangan*, yaitu hubungan antara karyawan dengan Tuhan.

Hasil pengujian hipotesis menyatakan ditolak. Artinya, dalam bekerja atau menyelesaikan aktivitas pekerjaan, seorang karyawan tidak dapat dinilai hasil kerjanya sebagai akibat dari tingkat kecerdasan spiritual yang dimilikinya dan Budaya *Tri Hita Karana*. Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat memediasi hubungan antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Terdapat tiga penelitian empiris terkait dengan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan Zohar dan Marshall (2005), yang menggunakan variabel budaya organisasi dan kecerdasan spiritual menunjukkan bahwa perilaku kecerdasan spiritual yang tinggi mampu melahirkan budaya-budaya organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan Ojo (2010) kepada 80 karyawan bank komersial di Nigeria dengan variabel budaya organisasi, komitmen karyawan, dan kinerja menggunakan analisis *parametric t-test* menunjukkan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dan budaya organisasi berkorelasi positif terhadap komitmen organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal serupa juga dinyatakan Illies dan Gavrea (2002) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan atau organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Zohar dan Marshall (2005). Namun, tidak mendukung hasil penelitian Ojo (2010) dan Illies dan Gavrea (2002) karena terdapat kontradiksi hasil penelitian yang menyebutkan terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur yang dihasilkan dalam analisis, yang menunjukkan bahwa persepsi kecerdasan spiritual yang dimiliki karyawan tidak dapat memengaruhi kinerja mereka melalui penguatan Budaya *Tri Hita Karana*. Namun, Budaya *Tri Hita Karana* tersebut secara langsung dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh masyarakat, khususnya karyawan di masing-masing LPD di Kabupaten Badung Bali. Dengan kata lain, Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat memediasi pengaruh antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Penjelasan tentang tidak signifikannya hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung melalui Budaya *Tri Hita Karana* dan signifikannya hubungan antara kecerdasan spiritual dengan Budaya *Tri Hita Karana* antara lain adalah sebagai berikut.

1. Dalam mengelola organisasi perusahaan, para wirausahawan menggunakan budaya sebagai orientasi perilaku. Ajaran *Tri Hita Karana* tersebar luas di Bali dan dihayati pula oleh para wirausahawan, mengisyaratkan pentingnya kerjasama dalam keselarasan hubungan.
2. Keterkaitan antara kecerdasan spiritual dan budaya *Tri Hita Karana* yang terdapat pada karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali. Kecerdasan spiritual paling direfleksikan dengan kemampuan menciptakan pengabdian dan tanggung jawab yang penuh akan tugas yang diemban. Pada akhirnya, tanggung jawab tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada atasan atau pimpinan saja, melainkan juga kepada masyarakat dan Tuhan. Sedangkan, Budaya *Tri Hita Karana* yang paling mendominasi adalah *Parahyangan*, yaitu tentang hubungan harmonis antara manusia dengan Tuhan. Kedua hal tersebut memiliki kesamaan dalam hal hubungan karyawan yang sebagian besar mengarah secara vertikal ke Tuhan, sehingga lebih mendorong untuk hubungan antara kecerdasan spiritual dengan Budaya *Tri Hita Karana* daripada kinerja karyawan.
3. Membahas tentang *banjar-banjar* di dalam *desa pekraman/desa adat*, maka perlu diketahui bahwa masing-masing warga *banjar* dalam satu

desa pekraman/desa adat menjadikan wakil-wakilnya sebagai staf LPD ataupun sebagai kepala LPD. Selanjutnya, LPD ini bersifat otonom pada masing-masing *desa pekraman/desa adat* dan segala keputusan LPD diputuskan melalui rapat *desa pekraman/desa adat*, serta yang menjadi badan pengawas internal LPD adalah kepala *desa pekraman/desa adat* beserta *prejuru* (perangkat) *desa pekraman/desa adat* yang diwakilkan oleh masing-masing *kelian* (kepala *banjar*). Kondisi ini secara umum mengharuskan karyawan sebagai anggota masyarakat desa mematuhi kegiatan-kegiatan *pawongan* dalam hal *ngayahang banjar* ataupun desa (upacara/hajatan suka: hajatan perkawinan, potong gigi; dan hajatan duka: upacara *ngaben* atau pembakaran jenazah ataupun dikubur). Bagi masing-masing warga *banjar*, bila telah berkeluarga, wajib hukumnya untuk membantu warga *banjar*-nya dalam kegiatan suka maupun duka. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan LPD untuk mendapatkan mandat penuh agar dapat bekerja setengah hari atau libur bila yang mempunyai hajatan adalah keluarga sendiri atau warga *banjar*-nya. Sedangkan upacara dan *upakara* (menyiapkan sarana hajatan) di Bali terkadang memakan waktu berhari-hari, bahkan berbulan-bulan. Hal ini membuat karyawan LPD harus dapat bersikap fleksibel terhadap jenis pekerjaannya. Kondisi ini merupakan salah satu penjelasan mengapa kecerdasan spiritual dan Budaya *Tri Hita Karana* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan *Asta Brata* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya *Tri Hita Karana*

Penelitian ini mendasarkan kepada teori kepemimpinan transformasional, yang lebih spesifik adalah kombinasi dari konsep kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) dan filosofi *Tri Hita Karana*, yang mengharuskan seorang pemimpin untuk memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius seperti konsep *Asta Brata*. Konsep kepemimpinan *Asta Brata* memiliki delapan indikator yang mendasarkan (Sidharta, 2009): 1) *Indra Brata*, pemimpin berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawannya; 2) *Yama Brata*, pemimpin menegakkan hukum dan keadilan; 3) *Surya Brata*, pemimpin mampu memberi penerangan; 4) *Candra Brata*, pemimpin memberikan ketenangan; 5) *Bayu Brata*, pemimpin memberikan kesegaran; 6) *Kuwera* atau *Danan Brata*, pemimpin mampu mengendalikan kekayaan untuk kemakmuran karyawan; 7) *Waruna Brata*, pemimpin mampu mengatasi penderitaan; dan 8) *Agni Brata*, pemimpin menggerakkan bawahannya. Semua indikator tersebut merupakan bentuk manifestasi dari budaya kepemimpinan *Asta Brata* yang dipersepsikan oleh karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali. Sedangkan kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali diukur menggunakan empat indikator yang merujuk kepada teori yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2004), yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama.

Ditinjau dari hasil secara konseptual dan empiris, diketahui bahwa kepemimpinan *Asta Brata* mampu direfleksikan sebagai bentuk kepemimpinan *Candra Brata* yang menunjukkan gaya pemimpin yang berwibawa dan senantiasa tenang. Sedangkan pengukuran kinerja karyawan LPD di Kabupaten

Badung Provinsi Bali dipertimbangkan dalam hal kualitas hasil kerja yang ditampilkan. Adapun Budaya *Tri Hita Karana* yang dipersepsikan karyawan cenderung mengarah pada budaya *Parahyangan*, yaitu hubungan antara karyawan dengan Tuhan.

Hasil pengujian hipotesis menyatakan ditolak. Artinya, dalam bekerja atau menyelesaikan aktivitas pekerjaan, seorang karyawan tidak dapat dinilai hasil kerjanya sebagai akibat dari tingkat penerapan Budaya *Tri Hita Karana* namun dapat dinilai berdasarkan tingkat kepemimpinan *Asta Brata* yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan gaya pemimpin. Dengan demikian, Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan.

Sharma dan Aditi (2010) dalam penelitiannya yang dilakukan kepada 200 karyawan industri tekstil di India Utara dengan variabel penelitian budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional menggunakan analisis korelasi menyebutkan, terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi. Sedangkan Nurwati (2010) dalam penelitiannya yang dilakukan kepada karyawan KUD Sulawesi Tenggara dengan variabel kontrol manajemen sebagai variabel independen; dan budaya organisasi, komitmen, perilaku kerja, serta kinerja sebagai variabel dependen yang diuji dengan analisis jalur menunjukkan, manajemen kontrol yang memadai dan dimonitoring oleh pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan ketika memperhatikan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap budaya organisasi, komitmen kerja, dan perilaku kerja di KUD Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan kata lain, manajemen kontrol yang dilakukan oleh pimpinan secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui salah satu

faktor penting yaitu budaya organisasi, selain melalui komitmen dan perilaku kerja karyawan.

Chi *et al.* (2004) dalam penelitiannya yang dilakukan kepada 200 karyawan di 40 yayasan kesejahteraan sosial di Taiwan dengan variabel penelitian kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja yang dianalisis dengan korelasi dan regresi menyebutkan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian yang dilakukan Chi *et al.* (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan kinerja.

Ojo (2010) dalam penelitiannya yang dilakukan kepada 80 karyawan bank komersial di Nigeria dengan variabel budaya organisasi, komitmen karyawan, dan kinerja menggunakan analisis *parametric t-test* menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dan budaya organisasi berkorelasi positif terhadap komitmen organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal serupa juga dinyatakan Illies dan Gavrea (2002) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan atau organisasi. Selain itu, Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya yang dilakukan kepada 10.000 perusahaan multi-industri yang terdaftar dalam FAME perusahaan di Inggris dengan variabel penelitian budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja menggunakan analisis jalur menyebutkan, terdapat pengaruh yang signifikan dari

hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Chi *et al.* (2004); Sharma and Aditi (2010), Nurwati (2010), Ojo (2009), Illies and Gavrea (2002), serta Ogbonna dan Harris (2000) karena terdapat kontradiksi hasil penelitian tersebut dengan hasil pada penelitian ini. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien jalur yang dihasilkan dalam analisis, yang menunjukkan bahwa persepsi kepemimpinan *Asta Brata* karyawan tidak dapat memengaruhi kinerja mereka melalui penguatan Budaya *Tri Hita Karana* yang dirasakan oleh karyawan di masing-masing LPD di Kabupaten Badung Bali. Budaya *Parahyangan* sebagai indikator dominan dalam membentuk Budaya *Tri Hita Karana*, menjadi hal yang perlu dicermati dalam hubungan antara kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

Penjelasan tentang tidak signifikannya hubungan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung melalui Budaya *Tri Hita Karana* antara lain adalah sebagai berikut.

1. Budaya *Tri Hita Karana* terutama diindikasikan oleh bentuk *Parahyangan*, yakni tentang hubungan antara manusia dengan Tuhannya. Nilai-nilai hubungan dengan Tuhan ini memang identik dengan nilai-nilai dalam beragama di masyarakat Bali yang mayoritas beragama Hindu.
2. Konsep *Parahyangan* ini sangat melekat kuat dalam masyarakat Bali. Seperti halnya anggota dari LPD adalah perwakilan dari masing-masing *banjar* (organisasi masyarakat adat terkecil dalam satu *desa pekraman/ desa adat*). Sebagai karyawan, kepemimpinan *Asta Brata*

dari pemimpin LPD diperlihatkan dan dirasakan secara dominan dalam bentuk gaya kepemimpinan yang berusaha bersikap tenang dan berwibawa. Hal ini sangat berkaitan dengan konsep *Parahyangan*, karena salah satu item yang mengukur variabel *Parahyangan* menyebutkan bahwa segala aktivitas perlu dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan yang menjaga ketenangan jiwa. Kesejahteraan secara tidak langsung maupun langsung merupakan kebutuhan jiwa, sehingga hal tersebut dapat menjaga ketenangan jiwa dan kenyamanan dalam bekerja.

3. Budaya *Tri Hita Karana* yang dibentuk terutama oleh budaya *Parahyangan* (hubungan harmonis terhadap Tuhan) tidak dapat meningkatkan kinerja yang direfleksikan oleh kualitas kinerja karyawan. Kuatnya pengaruh budaya dan adat di Bali yang mengikat karyawan LPD pada khususnya, tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali.

Perlu diketahui, manifestasi konsep *Tri Hita Karana* dalam melaksanakan peran sebagai seorang pemimpin, seorang pemimpin wajib memahami konsep-konsep kepemimpinan yang bersifat sosial-religius seperti konsep *Asta Brata*. Kepemimpinan yang berkaitan dengan hal-hal untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dapat memengaruhi bentuk Budaya *Tri Hita Karana* dalam lingkungan organisasional LPD di Kabupaten Badung Bali.

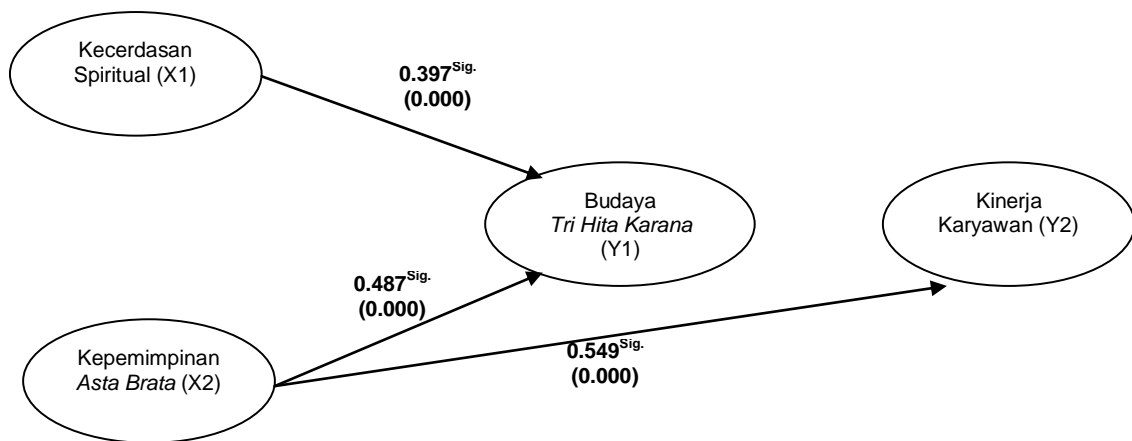
Sebagaimana tersebut sebelumnya, budaya tidak dapat mendorong kinerja karyawan. Meskipun terdapat hubungan antara budaya dan kinerja karyawan, pengaruh antara hubungan tersebut bersifat tidak signifikan. Selanjutnya, peran budaya sebagai dampak dari kepemimpinan yang akan dikaji

lebih dalam untuk proses pembentukan budaya itu sendiri, sebelum dapat memengaruhi kinerja dari karyawan.

5.4. Pembahasan Model Hasil

Pada diagram jalur model hasil pengujian hipotesis (Gambar 5.2) diketahui bahwa kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* berpengaruh secara langsung terhadap Budaya *Tri Hita Karana* dan kepemimpinan *Asta Brata* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun Budaya *Tri Hita Karana* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana kecerdasan spiritual. Penelitian ini mengungkapkan tentang makna hasil pengaruh langsung dari kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan, selain pengaruh tidak langsungnya melalui Budaya *Tri Hita Karana* yang disajikan pada Gambar 5.3 berikut:

Gambar 5.3
Diagram Jalur Model Hasil



Berdasarkan kondisi tersebut maka untuk meningkatkan kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali tidak bisa melalui penerapan nilai-nilai harmonis Budaya *Tri Hita Karana* tetapi hanya bisa dilakukan melalui

peningkatan gaya kepemimpinan *Asta Brata* terutama *Candra Brata* yaitu figur pemimpin yang kharismatik, berwibawa dan selalu bersikap tenang dalam menyelesaikan permasalahan lembaga. Penerapan nilai-nilai harmonis Budaya *Tri Hita Karana* oleh karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali juga tidak dapat meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan untuk meningkatkan penerapan nilai Budaya *Tri Hita Karana* oleh karyawan bisa dilakukan melalui kecerdasan spiritual yang didukung pula dengan gaya kepemimpinan yang menunjukkan figur seorang pemimpin kharismatik. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya *Tri Hita Karana* sebagai budaya organisasi LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali dengan asas nilai-nilai budaya masyarakat Bali, merupakan sumber kecerdasan spiritual dan kepemimpinan.

Tidak signifikannya hubungan antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan fakta di lapangan, bahwa kinerja karyawan secara lebih spesifik dibentuk berdasarkan kualitas kerja karyawan, sedangkan kecerdasan spiritual dibentuk dari pengabdian dan tanggung jawab penuh akan tugas yang diemban. Secara logika, kedua hal tersebut memang berpengaruh. Namun dalam penelitian ini, kinerja karyawan yang diukur berdasarkan kualitas kerjanya tidak didasarkan pada pengabdian dan tanggung jawab yang penuh atas tugas-tugas yang diemban. Dengan demikian, karyawan dalam lingkup LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali mempersepsikan bahwa kecerdasan spiritual yang tinggi, terutama dalam hal pengabdian dan tanggung jawab yang penuh atas tugas yang diemban, belum tentu menjamin tingginya kinerja karyawan yang mayoritas diukur berdasarkan kualitas kerjanya.

Tidak adanya fungsi mediasi dari Budaya *Tri Hita Karana* terhadap hubungan antara kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan fakta berikut.

1. Keterkaitan antara kecerdasan spiritual dan Budaya *Tri Hita Karana* yang terdapat pada karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali; dan kecerdasan spiritual paling direfleksikan dengan pengabdian dan tanggung jawab penuh atas tugas yang diemban, yang pada akhirnya akan diarahkan kepada pimpinan, masyarakat, dan Tuhan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas tugasnya, sedangkan Budaya *Tri Hita Karana* yang paling mendominasi adalah *Parahyangan*, yaitu tentang hubungan harmonis antara manusia dengan Tuhan. Kedua hal tersebut memiliki kesamaan dalam hal hubungan karyawan yang sebagian besar mengarah secara vertikal ke Tuhan. Selain itu, ditinjau dari *banjar-banjar* di dalam *desa pekraman/desa adat*, masyarakat Bali sangat sulit memisahkan kegiatan keagamaan dengan aktivitas adat dan budaya. Mereka terikat oleh aturan-aturan tertulis maupun tidak tertulis yang disebut *awig-awig* yang berlaku di *desa pakraman* dan *desa adat*. Namun keterikatan tersebut bersifat gotong-royong di dalam pelaksanaan acara keagamaan, adat, dan budayanya sehingga menjadikan masyarakat dilematis dalam pelaksanaan kerja formal dan informal dengan pekerjaan-pekerjaan yang terikat oleh kegiatan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa lebih mendorong untuk hubungan antara kecerdasan spiritual dengan Budaya *Tri Hita Karana* daripada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Zohar dan Marshall (2005) yaitu kecerdasan spiritual yang

tinggi mampu menumbuhkan budaya-budaya organisasi yang baik. Namun, tidak mendukung hasil penelitian Ojo (2010) dan Illies dan Gavrea (2002) karena terdapat kontradiksi hasil penelitian yang menyebutkan terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja.

2. Sebagai karyawan, kepemimpinan *Asta Brata* dari pemimpin LPD diperlihatkan dan dirasakan secara dominan dalam bentuk sifat yang berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan empati kepada karyawan sehingga karyawan merasa kinerjanya dihargai. Hal ini sangat berkaitan dengan konsep *Parahyangan* karena salah satu item yang mengukur variabel *Parahyangan* menyebutkan, segala aktivitas perlu dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan yang menjaga ketenangan jiwa. Kesejahteraan, secara tidak langsung maupun langsung, merupakan kebutuhan jiwa, yang pada akhirnya dapat menjaga ketenangan jiwa dan kenyamanan dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Griffith (2004) dan Bycio *et al.* (1995), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat kontradiksi antara penelitian ini dengan hasil penelitian yang dilakukan Griffith (2004) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Gaya kepemimpinan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali adalah tentang kepemimpinan *Asta Brata* sebagai wujud penilaian yang berlandaskan konsep nilai budaya lokal Bali terhadap atasan dalam memimpin organisasi LPD di masing-masing *desa pekraman/desa adat*. Kepemimpinan *Asta Brata* dari pemimpin LPD secara dominan dibentuk berdasarkan sifat empati yang berpengaruh pada kesejahteraan karyawan sehingga karyawan merasa usahanya dalam bekerja dihargai. Berkaitan dengan kinerja yang sebagian besar direfleksikan oleh kualitas kinerja karyawan, sikap empati yang diberikan oleh pimpinan LPD merupakan salah satu langkah yang tepat sebagai motivasi dan penghargaan atas usaha dan pengabdian penuh karyawan terhadap organisasinya. Dengan demikian kualitas kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali secara langsung meningkat.
4. Adanya pengaruh globalisasi yang menyebabkan pergeseran kebiasaan dan nilai-nilai budaya lokal, dalam hal ini adalah Budaya *Tri Hita Karana*. Dengan demikian, untuk ke depannya perlu adanya fleksibilitas tanpa mengubah nilai-nilai budaya itu sendiri.

5.5. Temuan Penelitian

5.5.1. Temuan Variabel Penelitian

Secara umum, penelitian ini mengonfirmasi tentang konstruk formatif dari kepemimpinan *Asta Brata* dan Budaya *Tri Hita Karana*. Indikator-indikator dalam kepemimpinan *Asta Brata* seluruhnya mampu membentuk konstruk kepemimpinan *Asta Brata*, sedangkan Budaya *Tri Hita Karana* seluruhnya mampu dimanifestasikan oleh indikator *Parahyangan*, *Pawongan*, dan *Palemahan*. Temuan secara lebih terinci diuraikan sebagai berikut.

1. Indikator yang tidak reliabel dalam mengukur kecerdasan spiritual antara lain kemampuan menghadapi dan memanfaatkan tekanan, dan kemampuan dalam menghadapi rasa sakit. Dapat dinyatakan, bahwa kecerdasan spiritual karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali tidak dapat dilihat berdasarkan kemampuan menghadapi dan memanfaatkan tekanan serta rasa sakit.
2. Kinerja karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali tidak dapat diukur berdasarkan tingkat kehadiran. Hal ini dibuktikan dengan fakta kuatnya pengaruh budaya adat istiadat di Bali yang membelenggu penduduk Bali pada umumnya serta karyawan LPD pada khususnya, dan karyawan pada unit-unit kerja lainnya sangat terikat dengan aturan adat yang ketat di dalam pelaksanaan aktivitas keagamaan yang tidak dapat dipisahkan dengan aktivitas budaya.
3. Kecerdasan spiritual karyawan cenderung membentuk Budaya *Tri Hita Karana* yang ada LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali daripada kinerja karyawan, karena kecerdasan spiritual dan Budaya *Tri Hita Karana* memiliki kesamaan karakteristik indikator, yaitu sama-sama memiliki hubungan secara vertikal kepada Tuhan.
4. Kepemimpinan *Asta Brata* membentuk Budaya *Tri Hita Karana* yang ada LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali. Karena, kepemimpinan *Asta Brata* yang didominasi oleh *Candra Brata*, yaitu pemimpin yang senantiasa berusaha untuk menunjukkan sikap wibawa dan bijaksana dan Budaya *Tri Hita Karana* memiliki kesamaan karakteristik indikator, yaitu sama-sama memberikan efek yang akan dipertanggungjawabkan kepada Tuhan.

5. Kepemimpinan *Asta Brata* membentuk kinerja karyawan karena dominasi dari kepemimpinan *Asta Brata* yang cenderung berusaha untuk menunjukkan sikap wibawa dan bijaksana, salah satunya dilakukan dengan memberikan empati kepada karyawannya sehingga karyawan merasa kinerjanya dihargai. Hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, kemudian secara langsung dapat membentuk ketenangan jiwa dan kenyamanan dalam bekerja.
6. Peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dilakukan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana* tapi bisa dilakukan melalui peningkatan gaya kepemimpinan yang kharismatik dan bersikap tenang dalam menyelesaikan permasalahan lembaganya.

5.5.2. Hubungan Antar-Variabel

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan melalui Budaya *Tri Hita Karana*. Adapun hasil secara keseluruhan menunjukkan gambaran bahwa Budaya *Tri Hita Karana* merupakan konsep yang utuh, yang bisa dimanifestasikan dalam indikator-indikator *Parahyangan, Pawongan, dan Palemahan* sebagaimana mestinya.

Tidak ada permasalahan yang esensial dalam Budaya *Tri Hita Karana*. Tetapi dalam keterkaitan dengan konstruk lain dalam model, Budaya *Tri Hita Karana* tidak mampu memberikan dampak penting dalam memberikan pengaruhnya terhadap kinerja, namun dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata*.

Hasil penelitian menggambarkan, Budaya *Tri Hita Karana* merupakan konsep yang ajeg, yang memungkinkan dalam mengkaji lebih lanjut konsep

Budaya *Tri Hita Karana*, karena sangat kuatnya nilai-nilai budaya tersebut. Hal ini bukannya tidak baik bagi karyawan, tetapi perwujudan nilai-nilai rasa syukur yang berlebihan terkadang menjadikan situasi dilematis. Banyak energi dan waktu yang harus dikeluarkan dalam menangani prosesi *upakara* dan upacara, dan hal ini dapat bersifat kurang baik terhadap organisasi formal. Ini dibuktikan bahwa kinerja karyawan LPD tidak dapat direfleksikan oleh indikator kehadiran karyawan, karena ukuran kehadiran karyawan tidak bersifat reliabel dan valid.

5.6. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat tergambarkan dari pembuktian hubungan kausalitas antar-konstruk atau variabel laten. Dalam hal ini, terdapat beberapa kontribusi secara khusus:

1. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam hal pengembangan konsep budaya organisasi yang dikombinasikan dengan budaya *Tri Hita Karana* yang mengacu pada teori oleh Schein (2004), Koentjaraningrat (2005), dan Hofstede (1991). Dalam penelitian ini, konsep budaya *Tri Hita Karana* digunakan sebagai dasar dalam menilai budaya organisasi LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali dengan tiga tolok ukur yaitu nilai hubungan antara manusia dengan Tuhan (*Parahyangan*), hubungan antar manusia (*Pawongan*), dan hubungan antara manusia dengan lingkungan (*Palemahan*). Pengembangan konsep budaya *Tri Hita Karana* ini lebih difokuskan pada nilai-nilai hubungan harmonis karyawan dalam dunia kerja di lembaganya.
2. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam hal mengonfirmasi pengaruh dari kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata*

terhadap budaya *Tri Hita Karana*. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya penerapan nilai-nilai budaya *Tri Hita Karana* oleh karyawan dibentuk dari kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata*.

3. Selain itu, penelitian ini juga mengonfirmasi pengaruh kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya pimpinan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawannya.
4. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa Budaya *Tri Hita Karana* tidak dapat memediasi hubungan antara kecerdasan spritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap kinerja karyawan, karena pengaruh Budaya *Tri Hita Karana* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai budaya *Tri Hita Karana* yang dilakukan oleh karyawan belum mampu mendukung pengaruh kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* terhadap peningkatan kinerjanya.

5.7. Implikasi Penelitian

5.7.1. Implikasi Teoritis

Selain berkontribusi terhadap teori-teori terdahulu, penelitian ini juga memberikan implikasi terhadap teori yang digunakan, antara lain:

1. Secara teori, peran nilai-nilai harmonis budaya *Tri Hita Karana* mampu membangun peningkatan kinerja dengan dasar kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata*. Namun hasil penelitian ini menjelaskan bahwa budaya *Tri Hita Karana* tidak memberikan

pengaruh secara langsung terhadap kinerja, selain itu kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* tidak mempengaruhi kinerja melalui penerapan nilai-nilai harmonis budaya *Tri Hita Karana*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi empiris dari Ogbonna and Lloyd (2000) tentang *leadership sytle, organizational culture, and performance* mendeteksi bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja yang dimediasi (melalui) sifat alami dari budaya organisasi.

2. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa kajian empiris tentang kecerdasan spiritual yang dilakukan oleh Zohar dan Marshall (2007) dengan 9 indikator, tidak terbukti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya 7 indikator yang dapat digunakan (selain kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X1.3), dan kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X1.4)). Hal ini didukung fakta di lapangan yang menyebutkan bahwa sebagian besar karyawan dalam mengaktualisasikan kecerdasan spiritualnya tanpa mengandalkan perasaan namun cenderung mengarah pada sikap yang realistis dan logis, sehingga dalam kondisi bagaimanapun juga mereka selalu siap menghadapi segala bentuk permasalahan kerja dan mampu menghadapinya dengan sikap yang realistis dan berpikir logis.).
3. Penelitian ini tidak sejalan dengan teori kinerja karyawan oleh Mathis dan Jackson (2004) dengan 5 indikator yaitu kualitas (Y2.1), kuantitas (Y2.2), ketepatan waktu (Y2.3), kehadiran (Y2.4), dan kemampuan bekerjasama (Y2.5), karena hanya 4 indikator yang dapat digunakan

tanpa tingkat kehadiran (Y2.4) karena tidak dapat merefleksikan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran tidak menjadi ukuran kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali.

5.7.2. Implikasi Praktis

Implikasi hasil penelitian terhadap kajian praktik perilaku organisasi Lembaga Perkreditan Desa di lingkup Kabupaten Badung Bali, sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat mengonfirmasi bahwa terdapat kecerdasan spiritual, tingkat kepemimpinan *Asta Brata*, Budaya *Tri Hita Karana*, dan kinerja karyawan pada tingkatan yang cukup tinggi. Karyawan Lembaga Perkreditan Desa di lingkup Kabupaten Badung Bali mempersepsikan dengan baik tingkat kecerdasan spiritual dan kepemimpinan *Asta Brata* dari pimpinannya.
2. Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa terdapat nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana* yang dominan dimanifestasikan dalam bentuk nilai-nilai *Parahyangan* pada struktur sosial organisasi Lembaga Perkreditan Desa di lingkup Kabupaten Badung Bali. Hal ini sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa nilai-nilai *Parahyangan* yang membentuk budaya THK memberikan dampak yang dilematis, juga dalam organisasi formal seperti LPD dan instansi-instansi lainnya.
3. Tingkat kehadiran dalam organisasi LPD memang tidak mampu merefleksikan ukuran kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Bali. Hal ini lebih dikarenakan kemampuan fleksibel karyawan yang dituntut untuk mampu mengambil pekerjaan dari rekan kerjanya yang

mungkin tidak hadir karena sedang dalam prosesi *upakara* dan upacara di *desa pekraman/desa adat* masing-masing. Kemudian, nilai-nilai *Parahyangan* yang sangat dominan dalam manifestasi Budaya *Tri Hita Karana* mengharuskan setiap anggota *banjar* dari suatu *desa pekraman/desa adat* mengikuti berbagai prosesi *upakara* dan upacara dalam momen-momen tertentu. Kondisi tersebut membuat organisasi LPD tidak bisa secara objektif menilai kinerja seorang karyawannya dalam ukuran kehadiran, karena sebagaimana gambaran tersebut, seorang karyawan memungkinkan untuk tidak hadir secara rutin dalam LPD karena keharusan untuk berpartisipasi dalam kegiatan tersebut.

5.8. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan penelitian, di antaranya sebagai berikut.

1. Penelitian ini menggunakan teknik *self-assesment* dalam mengukur sikap dan perilaku karyawan, yakni mungkin tidak lepas dari subjektifitas responden.
2. Penelitian ini tidak bersifat longitudinal, karena penelitian bersifat *cross section*. Dengan data yang bersifat longitudinal, memungkinkan adanya perubahan dalam fenomena yang terkait dengan budaya organisasi. Hal ini perlu digarisbawahi mengingat konsep budaya bersifat dinamis, sehingga aspek dinamis belum bisa tertangani dalam penelitian ini.



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut.

1. Kecerdasan spiritual karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali yang direfleksikan terutama oleh pengabdian dan tanggung jawab, tidak dapat meningkatkan kinerja yang direfleksikan oleh kualitas kinerja karyawan.

Dengan demikian, kecerdasan spiritual (pengabdian dan tanggung jawab) yang tinggi tidak menjamin tingginya kinerja (kualitas) karyawan.

2. Kepemimpinan *Asta Brata* yang dibentuk terutama oleh kepemimpinan *Candra Brata* mampu meningkatkan kinerja karyawan yang direfleksikan terutama oleh kualitas kinerja yang ditampilkan. Kepemimpinan *Asta Brata* yang secara konseptual dari persepsi karyawan dibentuk oleh kepemimpinan *Candra Brata* menunjukkan bahwa karyawan menginginkan sosok pemimpin yang berwibawa dan bersikap tenang.

3. Budaya *Tri Hita Karana* yang dibentuk terutama oleh budaya *Parahyangan* (hubungan harmonis terhadap Tuhan) tidak dapat meningkatkan pengaruh kecerdasan spiritual (yang direfleksikan terutama oleh pengabdian dan tanggung jawab) terhadap kinerja (yang direfleksikan terutama oleh kualitas kinerja) karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali. Hal ini menunjukkan, semakin baik kecerdasan spiritual karyawan, bukan berarti



semakin baik pula kinerja yang ditampilkannya melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*.

4. Budaya *Tri Hita Karana* yang dibentuk terutama oleh budaya *Parahyangan*

(hubungan harmonis terhadap Tuhan) tidak dapat meningkatkan pengaruh dari kepemimpinan *Asta Brata* (yang direfleksikan terutama oleh kepemimpinan *Candra Brata*) terhadap kinerja (yang direfleksikan terutama oleh kualitas kinerja) karyawan LPD di lingkup Kabupaten Badung Bali. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan *Asta Brata* seorang pimpinan atau ketua LPD, tidak otomatis memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawannya melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*. Pasalnya, terdapat aturan-aturan dalam budaya Bali yang mengikat penduduk Bali pada umumnya dan khususnya karyawan LPD, serta karyawan pada unit-unit lainnya dalam pelaksanaan aktivitas keagamaan yang tidak dapat dipisahkan dengan aktivitas budaya.

5. Budaya *Tri Hita Karana* yang dibentuk terutama oleh budaya *Parahyangan*

(hubungan harmonis terhadap Tuhan) tidak dapat meningkatkan kinerja yang direfleksikan oleh kualitas kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana* tidak mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Kuatnya pengaruh budaya dan adat di Bali terutama dalam hal penyelenggaraan *upakara* dan upacara keagamaan tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali.



6.2. Saran

Untuk Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk melakukan pengujian Budaya *Tri Hita Karana* yang diintegrasikan dengan model-model penelitian *behavioral* lainnya, terutama apabila ditinjau keterkaitannya dengan perilaku-perilaku lain selain kinerja, misalnya perilaku keanggotaan organisasional.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat meneliti konsep Budaya *Tri Hita Karana* pada organisasi formal lainnya, tidak hanya lingkup Lembaga Perkreditan Desa. Misalnya, di organisasi formal lain seperti organisasi swasta atau perbankan di wilayah Bali.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk merelokasi variabel dengan meletakkan variabel Budaya *Tri Hita Karana* bukan sebagai mediator melainkan sebagai variabel awal yang sejajar dengan Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan *Asta Brata*.

Untuk Lembaga

1. Peningkatan kinerja karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali tidak bisa melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana* tapi hanya bisa dilakukan dengan gaya kepemimpinan *Asta Brata* yang dimiliki oleh pemimpinnya. Gaya kepemimpinan yang dipersepsikan oleh karyawan adalah gaya kepemimpinan yang kharismatik, berwibawa dan tenang namun belum mampu memotivasi karyawan. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin LPD yang selain berkharisma, berwibawa, dan mampu bersikap tenang juga



mampu memotivasi karyawan-karyawannya sebagai upaya dalam peningkatan kinerja.

2. Peningkatan kinerja karyawan tidak mampu dilakukan melalui penerapan nilai-nilai Budaya *Tri Hita Karana*, oleh karena itu perlu dilakukan suatu upaya untuk menjadikan Budaya *Tri Hita Karana* fleksibel terhadap kinerja tanpa merubah nilai-nilai dalam agama, adat, dan budaya.

3. Karyawan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali memahami arti penting kualitas dalam kinerja, namun mereka merasa pimpinannya kurang memperhatikan kesejahteraannya yang dicerminkan dengan keinginan untuk memiliki sosok pimpinan dengan sifat *Indra Brata* (kesejahteraan). Sesuai dengan kondisi ini, Pimpinan LPD di Kabupaten Badung Provinsi Bali perlu untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya, misal dalam hal pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow. (1994). *Motivasi dan Kepribadian 1 (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta : PT. PBP
- Adnyana, N Retig. (2005). Budaya Tri Hita Karana dan Efektivitas Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* Volume 6, Nomor 1, Februari 2005.
- Alas, Ruth; Ulle Ubius, and Sinikka Vanhala. (2011). Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in estion enterprises. *E Leader. Vietnam*.
- Amran TG Kusbramayanti P. Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis on Job Performance and satisfaction Using SEM at Carita Boat Indonesia. *Proceeding International Seminar on Industrial Engineering and management*. Menara Peninsula, Jakarta. 29-30.
- Amram, Joseph Yosi. (2009). *The Contribution of Emotional and Spiritual Intelligences to Effective Business Leadership*. Institute of Transpersonal Psychology Palo Alto, California : Electronic Dissertation Proquest LLC : UMI 3344514.
- Anthony, Linda Van Loan. (1994). *The relationship between transformational and transactional leadership and organizational culture, employee performance, and employee attrition*. ProQuest Dissertations & Theses: The Humanities and Social Sciences Collection.
- Avolio, Bruce J., John J. Sosik, Dong I Jung, Yair Berson. (2003). *Leadership Models, Methods, and Applications*. Dalam W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 277-308). Hoboken, NJ: Wiley.
- Bakar, Raida Abu, Abdul Latif Salleh, Lee Chee Ling. (2008). 'How We Do Things Around Here': *Implications of Corporate Culture On Job Performance*. *The Business Review*, Cambridge * Vol. 9 * Num. 2 * Summer * 2008
- Bakar, Abu. (2011). *Hubungan kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, motivasi berprestasi, budaya organisasi dengan kinerja guru kimia SMA se Malang Raya*. DISERTASI. Pascasarjana UM.
- Baron, R.A. & J. Greenberg. (1990). *Behavior In Organization : Understanding ang managing The Human Side Of Work*. Third Edition. Toronto : Allyn and Bacon.
- Bass, Bernard M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. American Management Association New York : Organizational Dynamics, Winter 1990.
- Bass M. Bernard. (1995). Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly* 6. Pp 463 – 478.

Bass, Bernard M. (1997). Transformational Leadership, Working Papers. *Journal of Psychological University of Maryland*. The Academy of Leadership Press.

Bass, Bernard M, Avolio B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE USA

_____. (1990). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. New York

Bass, Bernard M; Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, Yair Berson. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 2, 207–218.

Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio.(2006). *Transformational leadership 2nd ed*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Behling, O. (1998). Employee Selection. Will Intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive*, 12 (1) : 77 – 86.

Bernardin, H John & Russell, Joyce E.A. (1993). *Human Resources Management*. McGraw Hill. New York.

Bitsch, Vera. (2008). *Spirituality And religion : recent Developments In The Management Literature – Relevant To Agribusiness And Entrepreneurship*. Michigan State University.

Brown, William. Bryant, Scott. & Reilly, Michael. (2006), Does Emotional Intelligence As Measured By The EQI, Influence Transformation Leadership and Desirable Outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 27, No. 5, Tahun 2006, pp. 330-352.

Burrello, L., dan Reitzug, U. (2006). Transforming context and developing culture in schools. *Journal of Counseling and Development*, 71 (6), 669-677. Retrieved Dec. 30, 2006 EBSCO host database.

Byars, Lloyd .L & Leslie W. Rue. (1995). *Human Resources And Personal Management*. Richard D Irwin. Inc, Illionis. USA.

Bycio, Peter, Joyce S Allen and Rick D Hacket (1995), Further Assesment of Bass's (1985): Conceptualization on Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology* (Vol. 80, No.4), p.468-478

Carmeli, Abraham. (2003). The Relationship Between emotional Intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal Of Managerial Psychology*. Vol 18. No 8.

Charbonnier-Voirin, Audrey, Assâad El Akremi, Christian Vandenberghe. (2010). *A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation*. Sage Publications : Group & Organization Management 2010 35: 699.



Chen, Li Yueh. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep 2004; 5, 1/2; ABI/INFORM Complete.

Chi, Hsin Kuang, Huery Ren Yeh dan Chiou Huei Yu. (2004). The Effects of Transformational Leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non profit organizations. *Leadership and Organization Development Journal*.

Chueke, R and Armstrong. (2000). The learning organization in small and medium sized enterprises. A destination or a journey ? *international journal of entrepreneurial behavior and research*. Vol 4 (2). Pp 129-140.

Colquitt, Jason A, Jeffery A Lepine, Michael J Wesson. 2009. *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*. McGraw – Hill / Irwin.

Dion. D, Shelley, & Yamarino J. Francis, (2004), Transformation Leadership And Team Performance, *Journal Of Organizational Change Management*, Vol 17, No. 2, 2004, pp. 177-193

Djarwanto, P.S & Subagyo, P. (1993). *Statistik Induktif*. Edisi IV. BPFE. Yogyakarta.

Dubrin, A.J. (2001). *Leadership : Research Findings, Practices, and skills*. Ninth Edition. Singapore : Prentice Hall.

Ebrahimpour, Habib, Adel Zahed, Ali Khaleghkhah Mohammad Bager Sepehri. (2011). *A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2011) 1920 – 1925.

Fabiola. (2005). *Analisis Pengaruh Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan*. TESIS. Pascasarjana Fakultas Ekonomi. Undip. Semarang.

Faisal, Sanapiah. (1992). *Format-Format Penelitian Sosial*. Penerbit Rajawali. Jakarta.

Fitzgerald, Susan, Nicola S. Schutte. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. Emerald Group Publishing Limited : *Journal of Management Development* Vol. 29 No. 5, 2010 pp. 495-505.

Gede, Riana. (2010). *Dampak penerapan budaya Tri Hita Karana terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar serta konsekuensinya pada kinerja usaha*. PPSUB

Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan partial least Square*. Universitas Diponegoro. Semarang.



Gibson, James, J.M Ivancevic and J.H Donnely (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan Jilid I. Terjemahan Nunuk Adiarni. Binarupa Aksara . Jakarta

Ginanjar, Agustian Ary (2007). *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power*. ARGA Publishing. Jakarta.

Ginanjar, Agustian Ary (2007). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. ARGA Publishing. Jakarta.

Goleman. D, Boyatzis. R and Mckee. A. (2004). Alih Bahasa Purwoko. *Kepemimpinan Berdasarkan kecerdasan Emosi*. Gramedia. Jakarta.

Gooty, Janaki; Mark Gavin, Paul D. Johnson, M. Lance Frazier and D. Bradley Snow. (2009). *In the Eyes of the Beholder : Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance*. Sage Publications : *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2009 15: 353.

Gorda, AA NGR Eddy S. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Perusahaan Terhadap Mutu Pelayanan Serta Dampaknya Pada Loyalitas Pelanggan di Lembaga Perkreditan Desa di Propinsi Bali*. DISERTASI : Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Gorda. I Gusti Ngurah. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Satya Darma. Singaraja.

----- (1996). *Etika Hindu Dan Perilaku Organisasi*. Sekolah tinggi Satya darma bekerjasama dengan Widya Kriya Gematama. Denpasar.

Greenberg, Jerald, Robert A Baron. 2008. *Behavior in Organization 9e*. Prentice Hall Pearson International Edition.

Griffith, James. (2004), Relation Of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal Of Educational Administration*. Vol 42. No. 3. Tahun 2004.

Gunawan, Ketut. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*. DISERTASI. Pascasarjana Fakultas Ekonomi. Unibraw Malang.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. New Jersey : Pearson Education Inc.

Hair, J. F., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. 2011. "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet," *Journal of Marketing Theory and Practice* (19:2), pp.139-151.

Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.

Handoko, H dan F. Tjiptono (1996). *Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan*. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*. Vol. 1. pp. 23-34.





Harrington, J.W. Robert C. Preziosi and Doreen J. Gooden. (2002). Perception of Workplace Spirituality among professionals and executives. *Employee responsibilities and right journal*. 13 (3) pp 155.

Hersey, Paul dan Kenneth H, Blanchard (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Edisi Keempat. Terjemahan Agus Dharma. Erlangga : Jakarta

....., (1993), *Managemet of Oeganizational Behaviour : Utilizing Human Resources*, New Jersey : Prentice Hall Inc.

Herujito. M. Yayat (2004), *Dasar-Dasar Manajemen*, Edisi keempat, Penerbit PT Grasindo, Jakarta

Hofstede,G. (1980). *Cultural consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81–94.

Howard, Sue. (2002). A Spiritual Perspective On Learning In The Workplace. *Journal Of Managerial Psychology*. Pg. 230.

Illies, Liviu and Corina Gavrea (2002). The Link between organizational culture and corporate performance. *Overview of Economics and Business Administration*, 58-60.

James, Rick. (2004). Reflections On Current Thingking On Spirituality In Organizations. Swedish Mission Council, Sundbyberg.

Kadkhoda, Mohammad, Hoorie Jahani. (2012). *Problem-solving capacities of spiritual intelligence for artificial intelligence*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 32 (2012) 170 – 175.

Kartono, Kartini. (1991). *Psikologi Sosial Perusahaan Dan Industri*. CV Rajawali. Jakarta.

Kennerly, M. and Neely.A (2002), "A Framework of the factors affecting The Evolusion of Performance Measurement system:., *The International Journal Of Operation Production Management*, Vol 22 No. 11 pp 1222-1245

Koentjaraningrat. 2005. *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan* , Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Kotter J.P and Heskett S.L. (1997). *Corporate culture and performance*. PT Prenhallindo Simon and Schruster (Asia) Pte. Ltd.

Krishnan, Venkat R.. (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. Emerald Group Publishing Limited : *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 6, 2005 pp. 442-457.

Kuchinke KP. (1999). Leadership and culture : Work related values and leadership sytle's among one company US and German



- Telecommunication Employees. *Human Resources Development quarterly*. 10 (2). Pp 135-152.
- Li Y.C. (2004) .Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, no. 1 / 2 pp. 432 – 438.
- Lee S.K. and Yu. (2004). Corporate culture and organization performance. *Journal of management psychology*. Vol 19. No 4.
- Leong, Lai Yin Carmen,Ronald Fischer. (2011). Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. Sage Publications : *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2011 18: 164.
- Li,Chung-Kai, Chia-Hung Hung. 2009. The Influence Of Transformational Leadership On Workplace Relationship and Job Performance. *Social Behavior and Personality*; 2009; 37, 8; pg. 1129 – 1142.
- Lim, Bernard. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership and organizational development journal*. Vol 16. No 5. Pp 16-21.
- Linstead, Stephen and Robert Grafton-Small. (1992). *On Reading Organizational Culture*. Sage Publications : Organization Studies 1992; 13; 331.
- Lisda, Afria dan Prayudiawan, Hepi. (2005). Pengaruh Kemampuan Intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap perilaku etis auditor serta dampaknya pada kinerja. *Jurnal Akuntabilitas*. UIN Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Litzey, Charlene. (2006). *Spirituality In The Workplace And The Implications For Employees And Organizations*. Departemen Of Workforce Education and Development. Southern Illinois University Carbondale.
- Locke, E.A, (1997). *Esensi Kepemimpinan (terjemahan)*. Jakarta. Mitra Utama.
- Lodge, B. dan C. Derek .(1993). *Organizational Behavior and Design (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Luthan, fred. (2004). *Perilaku organisasi*. ANDI. Yogyakarta.
- Malhotra, Naresh K. (2004). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan edisi bahasa Indonesia*, Edisi keempat, Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Baru. Remaja Resdakarya. Bandung.
- Marques, Joan F. (2007). The Resiprocity Between Spirituality In The Workplace And Thingking Outside The Box. *Business Renaissance Quarterly*. Pg. 93.

Marshall, Judi. (1982). *Organizational Culture : Elements in its Portraiture and Soem Implications for Organization Functioning*. Sage Publications : Group Organization Management Vol 7 no 367.

Maryani. (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi dan gaya kepemimpinan serta pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan*. DISERTASI. Pascasarjana Fakultas Ekonomi. Unibraw Malang.

Mathis C Robert & Jackson H John. (2006) ; *Human Resources Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Diana Angelica, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

McKenna. Eugene and Beech, Nick. (2000). *The Essence of Management : Management Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan pertama. Terjemahan Totok Budi Santoso. Andi. Jakarta.

MacKenzie, Scott B, Philip M Podsakoff, Gregory A Rich. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal Academy of Marketing Science* Spring 2001; 29, 2; ABI/INFORM Complete.

McLean, Laird D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. Sage Publications : *Advances in Developing Human Resources* Vol. 7, No. 2 May 2005 226-246.

Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Bogor.

Moore, Tom W; Wendy J. Casper. (2006). An Examination Of Proxy Measures Of Workplace Spirituality : A Profile Model Of Multidimensional Constructs. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*. Pg. 109.

Narayanasamy, A., Owens, J. (2001). A critical incident study of nurses' responses to the spiritual needs of their patients. *Journal of Advanced Nursing* 33 (4), 446-455.

Nasution, Ahmad. T. (2009). *Merengkuh Puncak Kebahagiaan dan Kesuksesan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Neck, C., dan Milliman, J. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.

Newstrom, H. John & Keith Davis. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw – Hill, North America.

Ngurah, Swastha. (2009). *Peran Desa Pakraman Menghadapi Era Global*. Disampaikan sebagai materi pembinaan prajuru desa pakraman Se Bali.





Nimran, Umar (1997). *Perilaku Organisasi*, Penerbit Citra Media Surabaya, Cetakan Pertama

Northhouse, P.G. (2003). *Leadership : Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi : Response Book.

Nurwati. (2010). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai. DISERTASI. PPSUB.

Nyoman Weda Kusuma. (2009). *Peranan Prajuru dan Krama Desa Mengajegkan Eksistensi Desa Pakraman*. Saresehan Ngawangun Swadharmaning Prajuru Desa Karaman.

Offerman, L R & Hellman PS (1997). Culture Consequences For Leadership Behaviour : National Values In Action. *Journal Of Cross Culture Psychology*, Vol 28. No3

Ogbonna, Emmanuel and Lloyd C. Haris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance : empirical evidence from UK companies. *Jurnal of Human Resource management*. 11:4. Pp 766-788.

Ojo, Olu. (2010). Organizational culture and corporate performance empirical evidence from Nigeria. *Journal of business systems, governance and ethics*. Vol 5. No.2.

Oliveira, Arnaldo; (2003); The Place of Spirituality in Organizational Theory; *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)*, Vol. 9, No. 2.

Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Paisal dan Susi Anggraini. (2010). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan pada LBPP-LIA Palembang. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis – Edisi ke – IV*, Nopember 2010.

Peterson, Suzanne J., Fred O. Walumbwa, Kristin Byron, Jason Myrowitz. (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. Sage Publications : *Journal of Management* 2009 35: 348.

Piccolo, R. F., dan Jason A. Colquitt. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.

Pitana, I.G. (2002). *Wahana Pelestarian Kebudayaan dan Dinamika masyarakat Bali*. Pidato pengukuhan Guru Besar. Ubud. Denpasar.

Pitana, I. G. (2002). *Apresiasi Kritis Terhadap Kepariwisata Bali*. Print Works. Denpasar Bali.



- Rata, Ida Bagus. 1988. *Sistem Organisasi Desa Adat Di Bali Dalam Menyongsong Masa Depan Bangsa*. Organizations; Social Aspect; Tradition. Makalah Sosial
- Ratna, Sulistani D Mehdi M. (2006). *Emosional Intellegent*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Cetakan Pertama.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49,433-458.
- Rezai, Hosain; Ali Kazemi; Mohsen Neshatpoor Isfahani. (2011). *An Analysis of Spiritual Intelligence effect on Marketing Performance and Innovation in Sales and Marketing unit (Case Study: Isfahan Mobarakeh Steel Company)*. Institute of Interdisciplinary Business Research October 2011 Vol 3 No 6.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*, Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, N. (2000). Technology subcultures and indicators associated with high technology performance in schools. *Journal of Research on Computing in Education*, 33, 111-124. EBSCO host database.
- Robbins, Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Pudjaatmaka. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen. (2003). *Organizational Behaviour*, Tenth Edition. Pearson Education Inc.
- Ronel, Natti; Ramat Gan. (2008). The Experience of Spiritual Intelligence. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 2008, Vol. 40, No. 1.
- Rosenfeld, Richard M. And Charles D. Bluestone. (2003). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. Fourth Edition. Sage Publication. New York.
- Ruki, Achmad. (2001). *Performance Management System: Sistem Manajemen Kinerja*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sangkala. (2006). *Knowledge Management*. Penerbit Kharisma Putra Utama Offset. Jakarta.
- Schaubroeck, John, Simon S. K. Lam, Sandra E. Cha. (2007). Embracing Transformational Leadership : Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *American Psychological Association : Journal of Applied Psychology* 2007, Vol. 92, No. 4, 1020–1030.
- Schein. Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. John Wiley and Son.
- Schermerhorn, John R, Hunt dan Osborn, Richard, N, (1991), *Managing Organizational Behaviour*, New York, John Welley and Sons



Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods For Business A Skill - Building Approach*. John Wiley & Sons. Inc.USA.

Sellin, N. dan Versand O. 2012. *Partial Least Square Modeling in Research on Educational Achievement*. Paper, Faculty of Education, University of Hamburg.

Sharma, Sanjeev K and Aditi Sharma. (2010). Examining the relationship between organizational culture and leadership styles. *Journal of the indian academy of applied psychology*. Vol 36. No. 1. Pp 97-105.

Sheridan J.E (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, no. 5, pp. 1036 – 1056.

Sidharta, Rai (2009). *Kepemimpinan Hindu Asta Brata dan nasehat Sri Rama lainnya*. Penerbit Paramita. Surabaya.

Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber daya Manusia*. YKPN. Yogyakarta.

Siswanto, H.B (2007), *Pengantar Manajemen*, Cetakan ketiga, Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.

Sondang P. Siagian. (1995). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. PT Gunung Agung. Jakarta.

Solimun. (2010). *Metode Kuantitatif : Alat dan Prosedur Penggalan Informasi guna Mendukung Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*. Universitas Brawijaya.

Solimun. (2010). *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS*. MIPA Universitas Brawijaya.

Sudrantra, I Ketut. (2009). *Implementasi Tri Hita Karana Dalam Desa Pakraman*. Disampaikan dalam pembinaan prajuru desa Pakraman yang diselenggarakan oleh Dinas Kebudayaan Provinsi Bali di Denpasar.

Subroto, Andi (2009). *Peranan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Strategi untuk meningkatkan kinerja*. DISERTASI PPSUB.

Sujatno,A. 2011. Nilai-nilai Kepemimpinan. Bahan Ceramah Diklat PIM II. Pusklat SPIMNAS Bidang Kepemimpinan, LAN.

Susanto, AB. (2008). *Corporate culture and organizational culture. A strategy management approach*. The Jakarta consulting group. Jakarta.

Stoner, James and Wenkel, C. (1986). *Management*, terjemahan Agus Maulana dkk, Penerbit Erlangga, Jakarta, Jilid 2.

Stolovich, Harold D dan Keeps, Erica J, (1992), *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide For Analysis and solving Performance Problems in Organizationas*, J-Bass Publisher.



Stoltz, P.G. (1997). *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities*. John Wiley & Sons, New York.

Subroto, Andi. (2009). *Peranan Budaya Organisasi, kepemimpinan dan strategi untuk meningkatkan kinerja*. Program doktor FE UB.

Sylvester, Mary H. (2009). *Transformational Leadership Behaviors of Frontline Sales Professionals : An Investigation of The Impact Of Resilience And Key Demographics*. ProQuest LLC – Capella University : Dissertation © Mary Sylvester.

Sujak, Abi. (1990). *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*. CV Rajawali. Jakarta.

Suryanto, Dwi. (2007). *Transformasional Leadership, Terobosan baru menjadi pemimpin unggul*. Total Data Buah Btu. Bandung.

Swasto, Bambang. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.

Taliziduhu, N. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta.

Thoha, Miftah. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep dasar Dan Aplikasinya*. Rajawali. Jakarta.

Thoyib, Armanu. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.7 No. 1 Maret 2005, hal. 60-73.

Timpe, Dale. (2002). *Leadership, Seri Manajemen Sumberdaya Manusia*, alih bahasa Susanto B, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Tischler, Len; Jerry Biberman; Robert McKeage. (2002). Linking Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace performance. *Journal Of Managerial Psychology*. 17,3;pg 203.

Tjahjadi, Bambang. (2001). *Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi*. Majalah Ekonomi, Th. XI, No.1.

Trihandini, R.A.F. Meirnayati. (2005) *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Horison Semarang)*. Undip Semarang : TESIS.

Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Cetakan ke-6, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Vecchio, Robert P, Joseph E. Justin, Craig L. Pearce. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. The British Psychological Society : *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2008), 81, 71–82.

Walumbwa, Fred O. , Bruce Avolio, Weichun Zhu. (2008). *How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance*. *Personnel Psychology*; Winter 2008; 61, 4; ProQuest pg. 793 – 825.

Walumbwa, Fred O. , Chad A. Hartnell. (2011). Understanding transformational leadership- employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *The British Psychological Society : Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 153–172.

Wang, Gang; In-Sue Oh, Stephen H. Courtright and Amy E. Colbert. (2011). *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. Sage Publications : *Group & Organization Management* 2011 36: 223.

Wastika, Dewa Nyoman. (2005). Penerapan Konsep Tri Hita Karana Dalam Perencanaan Perumahan Di Bali. *Jurnal Permukiman Natak* Vol. 3 No. 2 Agustus 2005 : 62 -105.

Webster, Cynthia and Sundaram. (1999). *Exploring the relationships among organizational culture, customer satisfaction and performance*. Seventh Cross Cultural Conference Proceedings.

Wiana. (2007). *Tri Hita Karana menurut konsep Hindu*. Paramita. Surabaya.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi pertama. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Wibisono, Dermawan, (2006), *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, Dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Wiersma, Marjolein Lips. (2002). The Influence of Spiritual “Meaning-Making” On Career Behaviour. *Journal Of Management Development*, Vol.21, No.7, pp. 497 – 520.

Wijayanto, Heri. (2009). *Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa*. *Fenomena*, Vol. 6 , No. 1, Jan 2009.

Windia, W. 2007. *Analisis Bisnis yang Berlandaskan Tri Hita Karana*. Penerbit Universitas Udayana, Denpasar.

Xenikou, Athena and Maria Simosi. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*. Vol 21 no 6. Pp 566-579.

Yang, Ke-Ping, Xiu-Ying Mao. (2007). A study of nurses’ spiritual intelligence : A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 44 (2007) 999–1010.

Yasin. (2001). *Kepemimpinan Manajer (eksistensinya dalam perilaku organisasi)*. Rajawali Press. Jakarta.





Yukl, Gary. (2000). *Leadership In Organization*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.

Zohar, Danah & Marshall I. (2007). *SQ : Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence*. Alih Bahasa Rahmani Astuti dkk. Mizan Media Utama, Bandung.

Zohar, Danah & Marshall I. (2001). *SQ, Memanfaatkan Kecerdasan Spiritual Dalam Berpikir Integralistik Dan Holistik Untuk memaknai Kehidupan*. Alih bahasa : Rahmani Astuti, Ahmad Najib Burhani, Ahmad Baiquni. Mizan Media Utama. Bandung.

Zohar, Danah & Marshall I. (2005). *SC Spirital Capital Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Mizan Media Utama. Bandung