

**BUDAYA TRI HITA KARANA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN
KEPEMIMPINAN ASTA DASA PARAMITENG PRABHU PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

**Ida Bagus Ketut Surya; Anak Agung Sagung Kartika Dewi ; I Wayan Mudiarta
Utama; Anak Agung Ayu Sriathi; Ni Wayan Mujiati**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana,

Email: idabgssurya@unud.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini mengeksplorasi pengaruh budaya Tri Hita Karana terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan asta dasa paramiteng prabhu, dan kinerja organisasi. Lebih spesifik bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh budaya Tri Hita Karana terhadap kinerja organisasi dan peran kepemimpinan asta dasa paramiteng prabhu dan komitmen organisasional sebagai mediasi pengaruh budaya Tri Hita Karana terhadap kinerja organisasi. Data dikumpulkan secara cross-section melalui kuesioner, unit analisisnya adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung. Respondennya adalah Kepala LPD sebanyak 55 orang, metode analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi budaya Tri Hita Karana yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Implementasi budaya Tri Hita Karana yang baik dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan, komitmen organisasional dan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya kepemimpinan asta dasa paramiteng prabhu dan komitmen organisasional sebagai mediasi pengaruh budaya Tri Hita Karana terhadap kinerja organisasi. LPD Kabupaten Badung sebaiknya Budaya Tri Hita Karana diadopsi sebagai budaya organisasi karena dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan, meningkatkan komitmen organisasional dan sekaligus mampu meningkatkan kinerja organisasi. Begitu pula kepada jajaran Kepala LPD lebih memasyarakatkan budaya Tri Hita Karana bahkan dijadikan pedoman kerja bagi LPD di Kabupaten Badung.

Kata Kunci : budaya tri hita karana, kepemimpinan asta dasa paramiteng prabhu, komitmen organisasional, kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

Salah satu Lembaga Keuangan Mikro non bank yang ada di Bali adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang cukup unik. Keunikan dapat dilihat dari motif pembentukan yang berorientasi pada pemeliharaan budaya, LPD merupakan lembaga keuangan komunitas dengan tujuan membantu *desa pakraman (desa adat)* dalam menjalankan fungsi-fungsi kulturalnya, lembaga keuangan lainnya mempunyai motif keuntungan bagi perusahaan dan kesejahteraan anggota (Mantra, 1993). Nurjaya, dkk. (2011) LPD merupakan badan usaha keuangan yang dimiliki oleh desa dan desa pula yang menjalankan kegiatan usahanya di lingkungan desa dan *krama* desa. Pendirian LPD tidak semata-mata hanya untuk sosial ekonomi yang cenderung dikaitkan dengan profit tetapi terdapat misi untuk menjaga kehidupan budaya dihubungkan lagi dengan persoalan dimensi hubungan manusia dengan Tuhan, manusia dengan manusia, dan manusia dengan lingkungannya (*Tri Hita Karana*). Suartana (2009) LPD merupakan lembaga keuangan milik *Desa pakraman* yang telah berkembang, memberikan manfaat sosial, ekonomi, dan budaya kepada anggotanya sehingga perlu dibina, ditingkatkan, dan dilestarikan keberadaannya.

Pemerintah Kabupaten Badung telah mengatur keberadaan LPD dengan Perda Kabupaten Badung No. 19 Tahun 2001 tentang LPD yang ada di Kabupaten Badung, dengan terbitnya Perda Provinsi Bali No. 4 Tahun 2012 maka Pemerintah Kabupaten Badung menerbitkan Perda No. 29 Tahun 2013 tentang Lembaga Perkreditan Desa untuk menyesuaikan dengan Perda Provinsi Bali.

Kabupaten Badung yang terdiri dari 6 kecamatan terdapat 122 LPD dengan mempekerjakan sebanyak 1.315 orang karyawan (Profil LPD Kabupaten Badung, 2014). Fenomena yang ada pada LPD Kabupaten Badung selama 3 tahun terakhir (2013-2015) tingginya permasalahan kredit yang disalurkan kepada *krama desa pakraman* (warga desa) dengan tingkat kemacetan atau *Non Performing Loan (NPL)* rata-rata di atas 5 persen tepatnya sebesar 11,88 persen (LPDLPD Kabupaten Badung, 2015). Berdasarkan acuan Bank Pembangunan Daerah (BPD) selaku Pembina LPD yang menargetkan, tingkat kredit bermasalah maksimum sebesar 5%

Berdasarkan data yang disajikan tingginya kredit yang disalurkan kepada *krama* tidak tertagih merupakan indikasi kinerja LPD di Kabupaten Badung tidak sesuai dengan harapan. Agar kinerja organisasi meningkat serta tujuan organisasi dapat tercapai, diperlukan budaya organisasi yang kuat, budaya dalam hal ini termasuk nilai, norma dan sikap (Rivai, *et al.*, 2011).

Beberapa penelitian yang meneliti pengaruh budaya organisasi dengan kinerja organisasi, mengasikkan budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci peningkatan kinerja organisasi (Onken, 1998; Denison dan Mishra, 1995; Davidson *et al.*, 2007; Carl F Fey dan Denison, 2003; Gani, 2006; Supartha, 2006; Gunawan, 2009; Riana, 2010; Kamaliah, 2011; dan Astawa *et al.*, 2013; Chouke dan Armstrong (2000); Marcoulides dan Heck (1993); Michie dan A. West; Lee dan Yu (2004); Koesmono (2011); dan Rashid *et al.* (2003); Moeljono (2008), Kotter dan Hasket (1997), Robbins dan Judge (2009), dan Surya *et al.* (2014)

Kondisi yang berbeda ditemukan oleh Lim (1995); Raka Suardana (2003); Subroto (2009); Yuan dan Lee (2011); Ferbruanto; Dharmanegara *et al.* (2013); Syauta (2012); Chen (2004); Sumarto dan Subroto (2011); Xenikou dan Simosi (2006). mengatakan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini berarti pelaksanaan budaya organisasi yang baik dalam organisasi tidak akan memengaruhi kinerja organisasi.

Disamping budaya organisasi kepemimpinan juga memengaruhi kinerja organisasi. Kepemimpinan merupakan kunci manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu usaha (Handoko, 2000). Hasil beberapa penelitian pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi (Elenkov, 2000, David A. Waldman *et al.*, 2005, Ogbanna and Harris C Liyod, 2000; Bass, 1985; Waldman *et al.*, 2000; ; Lee and Yu, 2004; Gunawan, 2009; Subroto, 2009; dan Kamaliah, 2012).

Pendapat yang berbeda dari (Xenikou dan Simosi, 2006); Februanto, 2011; Supartha, 2006; Yuan dan Lee, 2011), menemukan hasil tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Hal ini berarti kepemimpinan yang baik dalam organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja atau kepemimpinan dalam organisasi dapat dikatakan tidak efektif.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja perusahaan adalah komitmen organisasional, karena komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.* 1982). Berbagai penelitian terdahulu yang melihat pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi seperti penelitian Rashid *et al.* (2006); Somers, (1998); Kamaliah, (2012); Koesmono (2011); Syauta (2012); Shaw *et al.* (2003); dan Surya *et al.* (2014). Kondisi yang berbeda ditemukan oleh Randall *et al.* (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu peran budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan komitmen organisasional dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan masih menjadi perdebatan. Begitu pula telaah teoretis dan fenomena empiris atas konsep dari konstruksi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja perusahaan masih diperoleh celah yang penting dan menarik untuk diteliti lebih lanjut menjadi temuan sehingga menginspirasi peneliti untuk menguji kembali hasil penelitian terdahulu tidak konsistennya temuan pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kinerja perusahaan.

Begitu juga penelitian terdahulu masih menyisakan fenomena bahwa konten lokal yang berkenaan budaya organisasi, komitmen organisasional dan kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap hubungan antarvariabel yang telah dibangun belum banyak diteliti. Oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut untuk memperoleh kejelasan nilai budaya lokal secara

agama Hindu di Bali yang terangkum dalam budaya *Tri Hita Karana* dan kepemimpinan secara agama Hindu yang dikenal dengan *Asta Dasa Paramiteng Prabhu*, dan komitmen organisasional pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung.

Berdasarkan hasil kajian emperis yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya termotivasi atau tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut diantaranya adalah : 1). Menguji hasil beberapa penelitian terdahulu sebagaimana disajikan masih terdapat kontradiktif tentang hubungan antar variabel, disamping itu hasil penelitian terdahulu masih menyisakan fenomena bahwa konten lokal yang berkenaan budaya organisasi lokal dan kepemimpinan lokal akan sangat berpengaruh terhadap hubungan antar variabel yang telah dibangun belum banyak diteliti; 2). Mengisi celah (*gap*) penelitian dengan menggunakan nilai-nilai harmonis yang terkandung dalam budaya lokal *Tri Hita Karana (THK)* dan kepemimpinan lokal (*Asta Dasa Paramiteng Prabhu*) dalam praktek-praktek organisasi khususnya milik Desa Pakraman yaitu pada Lembaga Perkreditan Desa.

Rumusan Masalah

Berdasarkan kajian emperis telah disajikan diantara peneliti menemukan hasil berbeda tentang hubungan dan pengaruh masing-masing variabel, sehingga yang menjadi permasalahan penelitian ini; “Budaya *Tri Hita Karana*, komitmen organisasional dan kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung”. Untuk menjawab permasalahan penelitian di atas, disusunlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya *Tri Hita Karana* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung?
2. Apakah Budaya *Tri Hita Karana* berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung?
3. Apakah Budaya *Tri Hita Karana* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung?
4. Apakah kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan antar variabel penelitian yang secara operasional dapat dilakukan melalui uji emperis berikut ini:

1. Pengaruh Budaya *Tri Hita Karana* terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung
2. Pengaruh Budaya *Tri Hita Karana* terhadap kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung
3. Pengaruh Budaya *Tri Hita Karana* terhadap komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung
4. Pengaruh kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung
5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli dan Agustus Tahun 2015 pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang ada di Kabupaten Badung tersebar di 6 kecamatan sebanyak 122 LPD dengan jumlah karyawan 1.315 orang.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh Kepala LPD di Kabupaten Badung sebanyak 122 orang. Banyaknya sampel berdasarkan formula statistik tradisional (*traditional statistic model*)

dengan pendekatan Yamane (Ferdinand, 2006) dan presisi sebesar 10%, didapatlah Kepala LPD yang dijadikan responden sebanyak 55 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportional Random Sampling*

Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka konseptual, penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) variabel yaitu :

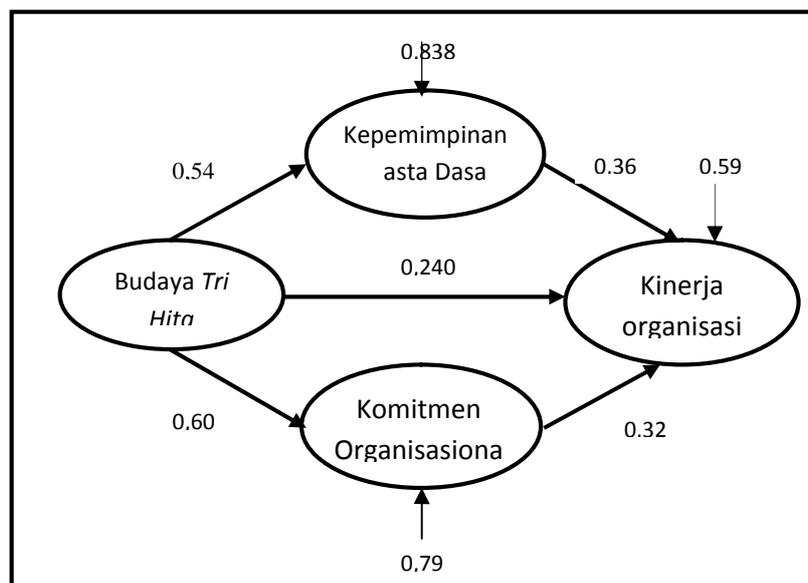
1. Budaya *Tri Hita Karana* (X_i) sebagai variabel eksogen; persepsi kepala LPD terhadap implementasi suatu sistem nilai yang diwarnai oleh nilai-nilai yang menekankan keharmonisan hubungan manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), manusia dengan manusia (*pawongan*) dan manusia dengan lingkungan alam (*palemahan*), (Hofstede, 2001; Windia dan Dewi, 2011; Riana, 2010; dan Astawa *et al.* 2013).
2. Komitmen Organisasional (Y_1) sebagai endogen dan juga sebagai variabel intervening (*intervening variables*); tanggapan kepala LPD terhadap implementasi mengenai derajat kepercayaan sehingga karyawan LPD percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan, yang terdiri dari indikator: afektif, keberlanjutan, dan normatif (Ronald F. Cichy, 2009; Meyer dan Allen, 1993).
3. Kepemimpinan *Asta Dasa Paramiteng Prabhu* (Y_2) sebagai variabel endogen dan juga sebagai variabel intervening (*intervening variables*) tanggapan kepala LPD terhadap implementasi mengenai proses atau cara memengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, yang terdiri atas indikator: spiritual, moral, dan manajerial (Justifikasi Fidler, 1987 dengan *Asta Dasa Paramiteng Prabhu*, diadopsi dari: Tandes, 2007; Sutantira, 2008; dan Suhardana KM);
4. Kinerja Organisasi (Y_3) sebagai variabel endogen; tanggapan kepala LPD terhadap implementasi keberhasilan mengelola LPD dalam tiga tahun terakhir yang menekankan pada pencapaian tujuan yang berbasis pada visi dan misi, terdiri atas indikator: keuangan, nasabah, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran (Suartana, 2009).

Metode Analisis Data.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif ditujukan untuk menggambarkan kecenderungan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis statistik inferensial data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil jalur persamaan struktural didapatkan hasil validasi model diagram jalur yang disajikan pada Gambar 1



Gambar .1. Validasi Model Diagram Jalur Akhir

Pengaruh Budaya *Tri Hita Karana* terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis variabel budaya *Tri Hita Karana* terhadap kinerja perusahaan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya *Tri Hita Karana* mampu menjelaskan variasi perubahan pada kinerja LPD di Kabupaten Badung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbin (2009), yang menyatakan kinerja dibentuk oleh budaya organisasi. Penelitian ini juga mendukung pendapat Kotter dan Haskett (1997) mengatakan budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri karyawan. Begitu pula penelitian ini juga mendukung pendapat Hofstede (2001) bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang sukses mempunyai budaya kuat sekaligus khas, termasuk mitos yang memperkuat subbudaya organisasi.

Temuan hasil penelitian ini memperkaya dan memperkuat penelitian yang terdahulu mempergunakan variabel budaya *Tri Hita Karana* yang dilakukan oleh Gunawan (2009); Riana (2010); Astawa *et al.* (2012); dan Surya *et al.* (2014) menghasilkan penelitian searah dengan penelitian ini, budaya *Tri Hita Karana* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Kondisi ini memberikan makna bahwa di LPD Kabupaten Badung untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan penerapan nilai-nilai budaya yang mengedepankan keharmonisan antar sesama manusia, lingkungan dan Tuhan.

Pengaruh Budaya *Tri Hita Karana* terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis variabel budaya *Tri Hita Karana* terhadap komitmen organisasional menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat membuktikan secara empiris bahwa semakin baik pelaksanaan budaya *Tri Hita Karana* maka semakin tinggi komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya *Tri Hita Karana* mampu menjelaskan variasi perubahan pada komitmen organisasional LPD di Kabupaten Badung.

Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama (Susanto *et al.* 2008). Temuan ini mendukung kajian empiris terdahulu yang dilakukan oleh: Rashid *et al.* (2003); Chen (2004); Ojo (2011); Koesmono (2011); Nongo dan Ikyanyon (2012). Hasil-hasil penelitiannya menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepemimpinan. Kesesuaian penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa dalam situasi apapun dan dimanapun konteks keterjadiannya, budaya organisasi merupakan elemen universal yang akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan beraktivitas.

Temuan ini mendukung pendapat Robbins dan Judge (2009) yang menyatakan hasil spesifik dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan, kultur yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antar anggota mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasional. Sifat-sifat ini, pada gilirannya, memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Temuan ini juga memperkuat teori yang dicetuskan oleh Schein (2004) yang menyatakan pada dasarnya budaya organisasi mewakili norma-norma, perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi. Budaya berperan penting dalam mendorong terciptanya efektifitas organisasi, secara spesifik budaya berperan dalam menciptakan jati diri, ikatan emosional, komitmen dan landasan berprilaku. Budaya kuat akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan, motivasi yang tinggi inilah menumbuhkan komitmen dan loyalitas yang tinggi pada organisasi.

Pengaruh Budaya *Tri Hita Karana* terhadap kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu*

Hasil analisis variabel budaya *Tri Hita Karana* terhadap kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat membuktikan secara empiris bahwa semakin baik pelaksanaan budaya *Tri Hita Karana* maka semakin baik kepemimpinan. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya *Tri Hita Karana* mampu menjelaskan variasi perubahan pada kepemimpinan LPD di Kabupaten Badung

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa budaya *Tri Hita Karana* yang diterapkan oleh LPD mengarahkan kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* untuk memerankan model spiritual, moral dan manajerial. Adanya pengaruh positif signifikan budaya *Tri Hita Karana* terhadap kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* dapat dijelaskan budaya *Tri Hita Karana* yang dianut oleh LPD di Kabupaten Badung mendukung pemimpin untuk menerapkan model kepemimpinan yang di dalamnya mengandung unsur-unsur: spiritual, moral dan manajerial.

Jika ditinjau dari indikator pembentuk budaya *Tri Hita Karana* dan kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* yang digunakan dalam penelitian ini maka bisa dilihat adanya kesejajaran indikator kedua variabel tersebut, sehingga ketika dilakukan pengujian secara empiris, maka hasil yang diperoleh juga cenderung berpengaruh positif. Indikator pembentuk dimensi *parahyangan*, *pawongan* dan *palemahan* dalam budaya *Tri Hita Karana* sejajar dengan spiritual, moral dan manajerial. Ketika budaya *Tri Hita Karana* yang di implementasikan pada LPD di Badung, mendukung indikator budaya *Tri Hita Karana* tersebut, maka secara langsung pula akan mendukung indikator-indikator kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu*.

Penerapan nilai budaya *Tri Hita Karana* akan dapat menuntun pimpinan LPD untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya sehingga layak diimplementasikan sebagai budaya organisasi pada LPD. Hal ini disebabkan karena semua pimpinan LPD adalah orang Bali yang beragama hindu yang sebagaimana besar telah mengenal nilai-nilai budaya lokal sehingga sudah saatnya dijadikan nilai-nilai yang patut dipedomani sebagai budaya LPD. Nampaknya nilai-nilai yang ada belum terimplementasi dengan baik. Hasil wawancara dengan beberapa pimpinan LPD mengenai implementasi *Tri Hita Karana* sebagai budaya organisasi LPD menyatakan sangat setuju karena nilai-nilai tersebut ada dan telah dianut, namun belum dibakukan sebagai nilai-nilai budaya organisasi LPD.

Hal ini menunjukkan bahwa pengadopsian Budaya *Tri Hita Karana* yang tercermin pada *parahyangan*, *pawongan* dan *palemahan* telah dapat membentuk perilaku yang baik. Perubahan perilaku kerja telah menimbulkan perilaku kepemimpinan yang baik dalam bentuk adaptabilitas kepemimpinan dalam LPD. Kuatnya nilai budaya *Tri Hita Karana* telah dapat membentuk gaya kepemimpinan yang baik bagi pimpinan LPD, Sehingga dapat dikatakan kuatnya budaya organisasi (*budaya Tri Hita Karana*) LPD berpengaruh terhadap kepemimpinan LPD. Oleh karena itu patut secara formal ditetapkan sebagai budaya kerja bagi LPD di Kabupaten Badung.

Temuan ini mendukung kajian empiris terdahulu yang dilakukan oleh: Ogburn dan Harris (2002); Sharma dan Sharma (2010); Sumarto dan Subroto (2011); Gunawan (2009); Mehta dan Krishnan (2004); Endorgan *et al.* (2006); Van Emmerik *et al.* (2009); Butarbutar dan Sendjaya (2010); dan Mohanty *et al.* (2012), hasil-hasil penelitiannya menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepemimpinan. Kesesuaian penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa dalam situasi apapun dan dimanapun konteks keterjadiannya, budaya organisasi merupakan elemen universal yang akan mempengaruhi perilaku kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat teori yang dicetuskan oleh Schein (2004) dan Fleenor dan Bryant (2002) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis variabel kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini dapat membuktikan secara empiris bahwa semakin baik pelaksanaan kepemimpinan maka semakin baik kinerja perusahaan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan mampu menjelaskan variasi perubahan pada kinerja organisasi pada LPD di Kabupaten Badung.

Penelitian ini menunjukkan berlakunya teori kepemimpinan dan memperkaya penelitian terdahulu yaitu: kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi, dimana sasaran atau tujuan yang ingin dicapai berupa prestasi atau kinerja. Pendapat ini juga didukung oleh Fiedler (1987), menyatakan bahwa keberhasilan manajer mempengaruhi bawahannya ditentukan oleh motivasi dasar yang dimiliki oleh manajer bersangkutan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Elenkov (2000) dan Waldman *et al.* (2001), mengatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan karismatik terhadap kinerja organisasi.

Struktur tugas menunjukkan sejauhmana direksi menekankan perhatian mereka pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggotanya sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan akhir (Robbins, 2009). Yukl (2010) menyatakan berorientasi pada struktur tugas artinya sejauhmana seorang pemimpin menentukan dan menstrukturkan perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal kelompok.

Seorang pimpinan yang menekankan pada struktur tugas senantiasa menjelaskan tugas-tugas kepada bawahannya, mengajak para bawahannya untuk merumuskan tujuan organisasi yang dipimpinya dan menjelaskan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan kepada bawahannya. Kondisi ini akan memberikan pemahaman kepada bawahan terhadap apa yang harus dikerjakan.

Seorang pimpinan yang akan menekankan pada posisi kekuasaan akan senantiasa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memperoleh penghargaan atas prestasi yang dicapai baik penghargaan finansial maupun non finansial serta senantiasa akan memberikan sanksi finansial maupun non finansial kepada bawahan yang tidak berprestasi. Kondisi ini akan dapat memberikan kepuasan bagi pemimpin dan bawahan karena penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil analisis variabel komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat membuktikan secara empiris bahwa semakin tinggi pelaksanaan komitmen organisasional maka semakin baik kinerja organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasional mampu menjelaskan variasi perubahan pada kinerja organisasi pada LPD di Kabupaten Badung

Temuan ini memperkuat hasil penelitian Surya *et al.* (2014) yang melakukan penelitian terhadap Direksi PDAM di Bali yang menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. Hasilnya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini juga memperkaya hasil penelitian Kamaliah (2012) yang melakukan penelitian terhadap bagian pada Bank Syariah di Riau, Hasil penelitiannya ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja bagian.

SIMPULAN

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Budaya *Tri Hita Karana* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Badung. Pelaksanaan budaya *Tri Hita Karana* yang baik mampu meningkatkan kinerja LPD. Implementasi *parahyangan, pawongan* dan *palemahan* yang baik mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya pelaksanaan budaya *Tri Hita karana*, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata pada kinerja perusahaan.
2. Budaya *Tri Hita Karana* berpengaruh positif terhadap kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* pada Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Badung. Pelaksanaan budaya *Tri Hita Karana* yang baik mampu meningkatkan kepemimpinan LPD. Implementasi *parahyangan, pawongan* dan *palemahan* yang baik mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya pelaksanaan budaya *Tri Hita karana*, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata pada kepemimpinan.
3. Budaya *Tri Hita Karana* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Badung Pelaksanaan budaya *Tri Hita Karana* yang baik mampu meningkatkan komitmen organisasional LPD. Implementasi *parahyangan, pawongan* dan *palemahan* yang baik mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya pelaksanaan budaya *Tri Hita karana*, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata pada komitmen organisasional.
4. Kepemimpinan *asta dasa paramiteng prabhu* berpengaruh positif terhadap kinerja pada Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Badung Pelaksanaan kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kinerja organisasi LPD. Implementasi spritual, moral, dan manajerial yang baik mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya pelaksanaan

kepemimpinan, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata pada kepemimpinan dan kinerja organisasi

5. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pada Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Badung. Pelaksanaan komitmen organisasional yang baik mampu meningkatkan kinerja LPD. Implementasi afektif, keberlanjutan, dan normatif yang baik mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya pelaksanaan komitmen organisasional, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata pada kinerja organisasi

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan yang baik ini tak lupa disampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: Dekan beserta segenap Wakil Dekan, Ketua dan Sekretaris Program Manajemen, segenap pimpinan, dosen, dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana yang telah memfasilitasi, membantu, dan memotivasi untuk mengikuti Seminar Nasional Asosiasi Ilmu Manajemen Indonesia, Jambi 27-28 Oktober 2017

DAFTAR PUSTAKA

- Astawa Putu, Sudarma Made, Siti Aisjah, dan Djumahir. 2013. Credit Risk and Harmonious Values Practice (Study at Village Credit Institution (Lembaga Perkreditan Desa) of Bali Province. *Journal of Business and Management* Volume 6, Issue 4, pp., 16-20.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: the Free Press.
- Bernadin, John. 2003. *Human Resource Management, An Experiential Approach*, Third Edition Mc. Graw-Hill Boston.
- Butarbutar, Ivan D. dan Sen Sendjaya. 2010. The Influence of National Culture on Corporate Leadership in High- Performing Firms: A case of Indonesia. *Proceeding of the 2010 Business and Information Conference Conference kitakyushu*, Japan, 2-4 July, pp.1-15.
- Chen Li Yueh. 2004, Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle –Size Firms of Taiwan, *The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September*, pp. 432-438.
- Chouke dan Armstrong R. 2000. The Learning Organization in Small and Medium-Size Enterprises in Singapore, *International Journal of Operation of entrepreneurial Behavior and Research*, Vol.14. No.2, pp. 129-140.
- Davidson Gina, Coetzee, Melinde, and Visser, Delene, 2007. Organizational Culture and financial performance in a South African Investment Bank, university of South Africa, *Journal of Industrial Psychology*, 33 (1), pp. 38-48.
- Denison, Daniel R. 1991. *Corporate Culture and Organization Effectiveness*,
- Denison, Daniel R. and Mishra Anil K. 1995. Toward A Theory Of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. Vol. 6 No.2
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung, Made Sudarma, Noermijati, and Solimun. 2013. Effect of Spiritual Intelligence and Asta Brata Leadership to the Culture of Tri Hita Karana and Employment Performance, *Journal of Business and Management*, Vol 11, pp. 05 – 12.
- Elenkov, Detelin S. 2000. Effects of Leadership on Organizational Performance In Russian Companies, *Journal of Business Research*, Vol.55, pp. 467-480.
- Erdogan, Berrin, Robert C. Liden, dan Maria L. Kraimer, 2006. Justice and Leader Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 49, No.2, pp. 395-406.
- Febuanto, Heru. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Direktorat IV/ Tindak Pidana Narkoba dan Kejahatan Terorganisir)*, Desertasi Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya Malang.
- Ferdinand Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi Pertama, BP Undip, Semarang.
- Fey, Carl F and Denison, Daniel R. 2003. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Organization Science*, Vol.14, No.6, pp.686-706.

- Fidler, F.E. dan Garcia, J.E. 1987. *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive and Organizational Performance*, Willey&Sons Inc., New York.
- Fleener, John.W and Bryant Carl. 2002. *Leadership Effectiveness and Organizational Culture: An Exploratory Study*, Center for creative Leadership, Toronto, Canada
- Gani, Achmad. 2006. *Pengaruh gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Industri kayu olahan di kota makasar*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Administrasi, PPS Unibraw Malang.
- George JM. dan Gareth R. Jones. 2002. *Organizational Behaviour*, Third Edition, Printice Hall, New Jersey.
- Gunawan Ketut. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Studi pada LPD di Bali)*, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol.7, pp 441-449
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua , BPPE, Yogyakarta.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequencess*; International Deferences in work related values. Beverly Hills, CA and London : Sage Publication
- Kamaliah. 2012. *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajemen*, Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang
- Koesmono Teman H. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta di Surabaya Timur, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 2, No. 2, pp.155-171.
- Kotter, JP and Heskett, S.L. 1997. *Corporate Culture and Performance*, PT Prehanlindo Simon & Schruster Pte Ltd, Jakarta
- Lee Siew Kim Jean dan Yu Kevin. 2004. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Management Psychology*, Vol.19 PP. 340-359
- Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Badung. 2015. Laporan Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten Badung.
- Lim Bernard. 1995. Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link: A critical review of The Methodologies and Findings of Recent Reseachers Into The Presumed Link Between Culture and Performance, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.16, No.5, pp.16-21.
- Mantra, Ida Bagus. 1993. *Bali Masalah Sosial Budaya dan Modernisasi*, Upada sastra, Denpasar
- Marcoulides George A, dan Heck Ronald. 1993. Organization Culture And Performance : Proposing And Testing Model, *Organization Science*, Vol.4, pp. 209-225.
- Mehta, Shuchi dan Venkat R. Krishnan. 2004. Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership, *Management & Labour Studies*, Vol. 29, No. 4, pp. 281-290
- Meyer, John P. dan Allen, Natalie J. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp. 61-89.
- Michie Susan, and A. West Michael, 2004. Managing People and Performance: an Evidance Based Frame Work Applied to Health Service Organizations, *the International Journal of Management Reviews*, Vol.6, Issue 2, pp.91 -111.
- Moeljono, Djokosantoso. 2008. *More About Beyond Leadership – 12 Konsep Kepemimpinan* , PT Alex Media Komputendo, Jakarta.
- Mohanty, Ayasakanta, Manoranjan Dash, Sanjib Pattnaik, Jyoti Ranjan Das, dan Surjya Kumar Misra. 2012. Study of Organization Culture and Leadership Behavior in Small and Medium Sized Enterprises, *European Journal of Scientific Reseach*, Vol. 68, No. 2, pp. 258-267.
- Mowday, RT. Steers, R.M, Porte` LW. 1982. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14. 224-247

- Nongo Ezekiel Saasongu dan Ikyanyon Darius Ngutor. 2012. The Influence of Coporate Culture on Employee Commitment to the Organization, *International Journal of Business Management*, Vol.7, pp. 21-28.
- Nurjaya I Nyoman, Sukandia I Nyoman, Wardana Dewa Putu Eka Wijaya, dan Atmaja Gde Mahaendra Wija. 2011. *Landasan Teoritik Pengaturan LPD Sebagai Lembaga Keuangan Komunitas Masyarakat Hukum Adat di Bali*, Udayana University Press, Denpasar.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris C Llyod. 2000. *Leadership style, organizational culture and performance: emperical evidence from UK Company*, *Journal of Resources management*, Vol.11, pp. 766-788.
- Ojo,Olu. 2010. Organizational Culture and Corporate Performance:Emperical Evidence from Nigeria, *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol. 5, No. 2, pp. 1-12.
- Onken, Marina. H. 1998. Temporal Elements of Organizational Culture and Impact on Firm Performance, *Journal of Managerial Psychology* Vol.14, pp. 231-243.
- Pemerintah Provinsi Bali. 2013. Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2013 (Lampiran 1) Tentang Tata Cara Penilaian Kesehatan LPD, Denpasar.
- Pemerintah Kabupaten Badung. 2013. Peraturan Daerah Kabupaten Badung No. 29 Tahun 2013 Tentang Lembaga Perkreditan Desa, Mangupura.
- Pemerintah Kabupaten Badung. 2014. *Profil LPD Kabupaten Badung*, Mangupura.
- Raka Suardana, Ida Bagus. 2003. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya organisasi dan faktor Individu terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi*, Disertasi PPS Universitas Airlangga Surabaya
- Randall, D.M., Fedor, D.B, and Llongenecker, C.O. 1990. The Behavioral Expression of Organizational Commitment on Performance, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 36, No. 2, pp. 210-224
- Rashid, Md.Zabid Abdul, Sambasivan, Murali dan Johari Juliana. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance, *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 8, pp.708-728.
- Riana, I Gede. 2010. *Dampak Penerapan Budaya Tri Hita Karana Terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Serta Kosekuensinya Pada Kinerja Usaha Dengan Moderator Pembelajaran Bisnis*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Rivai Veithzal, Ahmad Fawzi, Ella Jauvani Sagala, dan Silviana Murni. 2011. *Performance Appraisal*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen, dan Judge P. Timothy A. 2009. *Organizational Behaviour*, Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid (penerjemah) Perilaku Organisasi, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Ronald F.Cichy, Jae Min Cha, dan Seung Hyun Kim. 2009. The Relationship between Organizational Commitment and Contextual performance among Private Club Leaders, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 28 pp. 53-62
- Schein, Edgar H. 2004. *Organization Culture and Leadership*, John Willey & Son, Inc., New York.
- Sharma, Sanjeev K. and Sharma Aditi. 2010. Examining the Relationship between Organization Culture and Leadership Styles, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 36, pp. 97-105.
- Shaw,Jason D., Delery, John E., Abdulla Mohamed H.A. 2003. Organizational Commitment and Performance among guest workers and Citizens of Arab Country, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp., 1021-1030.
- Somers, M.J.Bimbaum, D. 1998. Work Related Commitment and Job Performance ; Its's Also The Nature of Perform That Count , *Journal of Organizational Behaviour* Vol.16. pp.621-634.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Suartana, I Wayan. 2009. *Arsitektur Pengelolaan Risiko Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)*, Udayana University Press, Denpasar.

- Subroto, Andi. 2009. Peranan budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja. Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Sumarto dan Sobroto Andi. 2011. Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance : Automotive Components Industry In Indonesia, *International Journal of Innovation Management and Tecnology*, Vol. 2, pp. 383-389.
- Supartha, Wayan Gede. 2006. *Pengaruh Kebijakan Pemerintah Kabupaten/ Kota dan Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dan Disiplin Pegawai Serta Kinerja Puskesmas di Provinsi Bali* , Desertasi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Surya, Ida Bagus Ketut, Armanu Thoyib, Achmad Fatchan, and Mintarti Rahayu. 2014. Tri Hita Karana Effect on Company Performance, Leadership and Organizational Commitment (Studies an Regional Water Company in Bali Province), *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 3, pp. 13-26.
- Sutantra, N. 2008. *Kepemimpinan Bali ke Depan Menuju Ajeg Bali*, Brilian Internasional, Surabaya.
- Tandes, Bhree. 2007. *Asta Dasa Kottamaning Prabhu 18 Rahasia Sukses Pemimpin Besar Nusantara Gajah Mada*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Van Emmerik, Hetty, Hein Wendt, dan Martin C. Euwema. 2009. Gender Ratio, Societal Culture, Male and Female Leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 1-21, Copyright 2009 The British Psychological Society.
- Waldman, David A., Ramires GabrielG., House RobertJ., Puranam Phanish. 2001. Does Leadership Matter? CEO Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 134-143.
- Windia, Wayan, dan Dewi Ratna Komala. 2011, *Analisis Bisnis Berlandaskan Tri Hita Karana*, Udayana University Press, 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.
- Yuan Cheng-Kang, Lee Chuan-Yin. 2011. Exploration of a Construct Model Linking Leadership Types, Organization Culture, Employees Performance and Leadership Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, pp. 123-136.