

## Kepuasan Kerja Memoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Berbasis THK Pada Kinerja Organisasi

Ni Kadek Lilik Ayu Pratiwi<sup>1</sup>  
Ni Made Adi Erawati<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: ekashared@gmail.com telp: +62 83119567117

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi berbasis *Tri hita karana* terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai pemoderasi di LPD Se-Kecamatan Abiansemal. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan teknik *non probability sampling* yang meliputi sampling jenuh dan memperoleh 34 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda dan *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan melakukan uji koefisien determinasi, uji kelayakan model dan uji t untuk menguji hipotesis tersebut. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi berbasis *Tri hita karana* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, namun kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi berbasis *Tri hita karana* terhadap kinerja organisasi.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional, budaya tri hita karana, kepuasan kerja, kinerja organisasi.

### ABSTRACT

*This study aimed to determine the effect of transformational leadership, organizational culture based Tri hita karana to organizational performance and job satisfaction as a moderating in the District Abiansemal LPD. Data collection method used was a questionnaire with non-probability sampling technique that includes sampling saturated and obtain 34 respondents. Data analysis technique used is the Linear Regression Analysis and Moderated Regression Analysis (MRA) to test the coefficient of determination, test the feasibility of the model and t test to test the hypothesis. The results showed that transformational leadership style has a positive effect on the performance of the organization, organizational culture based Tri hita karana positive effect on organizational performance. The job satisfaction is not able to moderate the influence of transformational leadership on organizational performance, but job satisfaction is able to moderate the influence of organizational culture Tri hita karana based on the performance of the organization.*

**Keywords:** transformational leadership style, culture tri hita karana, job satisfaction, organizational performance.

## **PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan sebuah gambaran mengenai seberapa besar pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan suatu sasaran, misi, maupun visi yang termuat pada *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006: 25). Kinerja organisasi mempertanyakan apakah misi sebuah organisasi telah sesuai dengan kondisi politik, ekonomi, dan budaya yang ada. Selain itu, apakah kinerja organisasi memiliki struktur dan kebijakan yang mampu mendukung kinerja organisasi, memiliki kepemimpinan, modal, maupun infrastruktur yang ada (Keban, 2004:193). Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif, dimana salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja karyawan guna menunjang performa organisasi. Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa diantaranya yang akan dibahas dalam penelitian ini ialah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan ( Rivai, 2009). Kepemimpinan dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002). Kemudian Basuki (2005) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi.

(Rivai dan Jauvani, 2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan

yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Suranta, 2002). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mentransformasi ide dan gagasannya kepada bawahan sehingga bawahan terinspirasi untuk mewujudkannya. Para bawahan/pengikut akan bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka dan akan membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (pfeffer, 1982; Nana, *et.al*, 2010; Cavazotte, *et.al*, 2012). Perilaku transformasional atau karismatik diyakini memperbesar dampak bentuk transaksional perilaku pemimpin pada variabel hasil pegawai, karena pengikut merasa percaya dan hormat terhadap kepemimpinan dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan untuk dilakukan (Pheng dan Sirpal, 1995; Miner, 1980).

Menghadapi era modern ini selain menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam organisasi, budaya organisasi yang tepat juga sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi. Menurut Bass (1985), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan, Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan

untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Rashid *et.al*, 2003). Budaya organisasi dapat membantu manajer, yang berperan sebagai pemimpin untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi. Budaya dijadikan sebagai nafas yang menjiwai dan mengarahkan pimpinan dan bawahan dalam berperilaku (Robbins, 2003: 67). Perbedaan pola pikir antara masyarakat desa dan kota berpengaruh terhadap kepemimpinan dan budaya yang ada di setiap organisasi.

Provinsi Bali memiliki organisasi yang homogen antara satu desa dengan desa yang lainnya dan hampir di setiap desa memiliki organisasi ini yaitu Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah lembaga keuangan non bank yang dibentuk oleh Desa Pekraman dan memiliki fungsi dalam pemberdayaan ekonomi *krama* Desa Pekraman. *Krama* desa yaitu mereka yang menetap pada Desa Pekraman dan menjadi warga pada desa tersebut serta mempunyai ikatan adat istiadat dan budaya.

LPD di Bali berasal dari tradisi Bali yang memiliki dua jenis desa yaitu desa dinas dan desa adat. Desa dinas sebagai lembaga formal pemerintah yang berlaku secara nasional di Indonesia. Desa adat bersifat adat terhadap pengelolaan sumber daya lokal dan kehidupan sosial budaya masyarakat desa. Desa adat memiliki hak untuk mengatur dan mengelola kekayaan desa adat. Pengelola kekayaan desa adat ini adalah LPD. Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa, pada Pasal 2 ayat (1) yang berbunyi Lembaga Perkreditan Desa merupakan Badan usaha keuangan milik desa yang melaksanakan kegiatan di lingkungan desa dan untuk krama desa. LPD

saat ini mampu memberikan kontribusi peningkatan ekonomi bagi krama desa pakraman, dan diperbaharui lagi dengan PERDA Provinsi Bali No. 3 thun 2007 tentang LPD dan terakhir diubah dengan PERDA Provinsi Bali No. 4 Thun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas PERDA Provinsi Bali No. 8 Tahun 2002 tentang LPD.

Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD) Provinsi Bali, sampai juni 2016 telah tercatat jumlah LPD yang ada di Bali sebanyak 1.433 LPD dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 7.804 orang. Jumlah tersebut telah mengidentifikasi bahwa penyebaran LPD di Bali sangat luas, dapat dilihat dengan membandingkan jumlah LPD dengan jumlah Desa Adat yang ada sebanyak 1.458 Desa Adat, maka didapat rasio sebesar 98,28 %. Kabupaten Badung merupakan salah satu dari Kabupaten dan Kotamadya yang ada di wilayah Provinsi Bali dengan luas wilayah 418,52 km<sup>2</sup> terdiri dari 6 (enam) Kecamatan yang sampai saat ini telah memiliki 122 LPD (Bagian Adm. Perekonomian Setda. Kab. Badung, 2015:3). Dari enam kecamatan yang ada di Kabupaten Badung, Kecamatan Abiansemal merupakan salah satu wilayah yang menjadi pusat pembangunan Badung Utara dan daerah dengan jumlah LPD terbanyak ke dua di Kabupaten Badung, yaitu sebanyak 34 LPD dari 34 Desa Adat yang ada, sehingga rasio penyebaran LPD di Kecamatan Abiansemal yaitu 100%.

Berdasarkan data LPLPD Kabupaten Badung Per Desember 2015 jumlah dana masyarakat yang terhimpun dalam LPD Se-Kecamatan Abiansemal sebesar Rp 659.152.229.000 dengan jumlah nasabah sebanyak 78.808 orang nasabah.

Dana tersebut diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu tabungan dan deposito. Berikut adalah data mengenai perkembangan dana LPD Se-Kecamatan Abiansemal Kabupaten Badung dilihat dalam Tabel 1.

**Tabel 1.**

**Perkembangan Dana LPD Se-Kecamatan Abiansemal dari Tahun 2013-2015**

Uraian	Periode		
	Desember 2013	Desember 2014	Desember 2015
Tabungan	216.154.051	255.771.527	303.538.977
Deposito	235.444.665	282.465.206	355.613.252
Kredit	405.708.950	475.574.014	573.068.325

*Sumber:* LPLPD Kabupaten Badung, 2016

Berdasarkan Tabel 1. di atas, dapat dilihat bahwa jumlah dana yang terhimpun dalam LPD Kecamatan Abiansemal setiap periodennya cenderung mengalami peningkatan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap LPD setiap periodenya semakin meningkat. Dibuktikan dengan meningkatnya keinginan masyarakat untuk menyimpan uangnya di LPD baik dalam bentuk tabungan maupun deposito. Desember 2015 tercatat klasifikasi pinjaman gabungan pada seluruh LPD di Kecamatan Abiansemal yaitu kategori pinjaman lancar sebesar 93,25%, pinjaman kurang lancar 4,85%, pinjaman diragukan 0,89%, dan pinjaman macet 1,05%. Melihat persentase pinjaman macet yang hanya 1,05% mengartikan bahwa dari segi kinerja keuangan LPD Kecamatan Abiansemal dapat dikategorikan baik, karena angka ini berada jauh dibawah yang ditetapkan Bank Indonesia bahwa kredit macet ialah dibawah 5%. Tetapi walaupun kinerja keuangan LPD Se-Kecamatan Abiansemal umum dapat dikatakan baik, nyatanya masih terdapat LPD dengan klasifikasi

kesehatan, cukup sehat 3 LPD dan kurang sehat 1 LPD seperti yang termuat dalam Tabel 2. dibawah ini.

**Tabel 2.**  
**Klasifikasi Kesehatan LPD Se-Kecamatan Abiansemal dari Tahun 2013-2015**

Uraian	Periode		
	Desember 2013	Desember 2014	Desember 2015
Klasifikasi Kesehatan :			
- Sehat	30	30	30
- Cukup Sehat	1	2	3
- Kurang Sehat	2	2	1
- Tidak Sehat	1	-	-

Sumber : LPLPD Kabupaten Badung, 2016

Peran pengelola LPD sangat menentukan tingkat kesehatan LPD itu sendiri. Pimpinan LPD berperan penting dalam menciptakan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya agar bagaimana caranya mengelola perilaku bawahannya dalam mencapai misi-misi organisasi.

LPD di tiap-tiap desa adat mengutamakan tingkat pelayanannya kepada masyarakat sehingga budaya organisasi pun mengikuti kondisi masyarakat setempat. Pegawai di LPD diharapkan mampu bekerja sesuai dengan budaya organisasi LPD. Budaya organisasi dapat dipupuk melalui komunikasi pengelola LPD dengan masyarakat sekitar untuk menciptakan budaya organisasi dengan pelayanan yang terbaik. Pelayanan inilah nanti dijadikan tolak ukur keberhasilan kinerja LPD. Perpaduan hukum adat Bali yaitu *tri hita karana* dan gaya manajemen modern mengasumsikan budaya organisasi yang berbeda antara LPD dengan lembaga keuangan lainnya, yaitu budaya lokal *tri hita karana* itu sendiri.

Budaya *tri hita karana* memuat nilai-nilai pentingnya keselarasan dalam berperilaku dalam menjalani hidup dan kehidupan dan pekerjaan. Budaya *tri hita karana* sangat penting diimplementasikan mengingat nilai-nilai yang terkandung

dalam budaya *tri hita karana* itu sendiri, dimana akan mampu menuntun seseorang dalam bertindak baik pemimpin ataupun karyawan, sehingga akan menciptakan keselarasan dan suasana kerja yang baik sehingga kinerja organisasi akan meningkat pula.

Kepuasan kerja memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2008:31). Sementara dari hasil studi tentang kepuasan kerja dapat disampaikan variabel yang mempengaruhi seperti budaya organisasi (Lok, 2001; Heather *et.al*, 2001).

Berdasarkan permasalahan LPD tersebut di atas, perlu dilakukan penelitian apakah faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi. Dimana penelitian ini akan dilakukan pada LPD Se-kecamatan Abiansemal.

Organisasi keuangan daerah khususnya LPD sangat erat kaitannya dengan perkembangan bawahannya. Bawahan yang mampu merealisasikan program-program di LPD akan memberikan promosi ke masyarakat desa adat untuk

meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja LPD. Kepercayaan yang tinggi dari masyarakat dapat dilihat dari penyerapan aset masyarakat ke LPD sehingga LPD akan berkembang untuk desa adat itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2015), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Bono dan Judge, 2003), (Indica, 2013), (Ariesta, 2014) dan (Febriani, 2015), yang menguatkan dengan kesimpulan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waroeng Steak and Shake di Kota Malang. Bertolak belakang dengan penelitian tersebut (Rosmiyati, 2014) mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Dari beberapa penelitian tersebut dapat ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja organisasi.

Provinsi Bali yang memiliki organisasi yang homogen antara satu desa dengan desa yang lainnya dan hampir di setiap desa memiliki organisasi ini yaitu Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD merupakan lembaga keuangan yang cukup unik, perpaduan hukum adat Bali yaitu *tri hita karana* dan gaya manajemen modern mengasumsikan budaya organisasi yang berbeda antara LPD dengan lembaga keuangan lainnya, yaitu budaya lokal *tri hita karana* tersebut.

Budaya *tri hita karana* telah dapat dipergunakan sebagai suatu tata nilai atau kebiasaan yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam melaksanakan kewajiban dan berperilaku di dalam organisasi. Hal inilah yang mendasari adanya

dinamika dan kreativitas baik secara individu maupun organisasional ingin mewujudkan kehidupan yang harmonis, meliputi pembangunan manusia seutuhnya yang hormat terhadap Tuhan Yang Maha Esa, rukun serta damai dengan sesama, dan cinta kepada pelestarian lingkungan. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2009) yang mendapati hasil bahwa falsafah kultur Bali *tri hita karana* yang diadopsi sebagai budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Saputra (2012); Adiputra (2014); Surya (2014); Sastra (2017) juga mendapati hasil bahwa *tri hita karana* yang diadopsi sebagai budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berbasis *tri hita karana* berpengaruh positif pada kinerja organisasi.

Mangkunegara (2002:117) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan mengembangkan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong. Jika semua aspek tersebut dapat terpenuhi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada kinerja organisasinya.

Hasil penelitian Fuller & Morrison (1999) tentang dampak kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja para pekerja, menghasilkan

hubungan perilaku kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan sejumlah dampak penting bagi organisasi upaya kerja ekstra, perilaku organisasi, dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kepuasan kerja akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi.

Hasibuan (2008:202) menyatakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Rivai, 2004:248). Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Robbins (2003:188) menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif.

Implementasi dari budaya organisasi berbasis *tri hita karana* akan meningkatkan kinerja karyawan mengingat adanya harmonisasi hubungan yang dijaga, dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut maka sekaligus akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Dengan kinerja yang baik maka dapat meningkatkan insentif pada karyawan yang nantinya secara tidak langsung akan

menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi berbasis *tri hita karana* pada kinerja organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan bentuk penelitian asosiatif. Penelitian ini dilakukan pada seluruh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang berada di Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung. Kecamatan Abiansemal dipilih karena merupakan salah satu wilayah yang menjadi pusat pembangunan Badung Utara dan merupakan daerah yang masih mempunyai potensi dalam bidang pertanian, industri kecil dan rumah tangga yang sangat memberikan dampak pada perekonomian masyarakat.

Obyek pada penelitian ini yaitu kinerja ROE di LPD Sekecamatan Abiansemal yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi berbasis *tri hita karana* dengan menggunakan variabel pemoderasi kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari data kualitatif yang diangkakan (*scoring*). *Scoring* yang digunakan dalam penelitian ini dari 1 sampai 4. *Scoring* digunakan untuk mengukur nilai gaya kepemimpinan transformasional, budaya *tri hita karana* , dan kepuasan kerja. Sumber data penelitian ini adalah data primer yakni seperti indikator dari variabel-variabel dalam bentuk likert serta data sekunder data ROE dengan mencari data laba bersih dan modal bersih di Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang berada di Kecamatan Abiansemal Kabupaten Badung. Wilayah ini dipilih karena dari 34 Desa Adat yang ada di Kecamatan Abiansemal, seluruhnya telah memiliki LPD dan merupakan wilayah dengan jumlah LPD terbanyak ke-2 yang ada di Kabupaten Badung. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yang meliputi sampling jenuh, dimana dalam teknik ini semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga didapat jumlah sampel penelitian ini yaitu 34 sampel dengan bagian kolektor masing-masing LPD sebagai responden penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada dua yaitu kuesioner dengan pengukuran 4 skala *likert* dan dokumentasi. Teknik analisis data tahapannya yakni uji validitas serta reliabilitas digunakan untuk menguji instrumen dalam penelitian ini. Setelah itu dilaksanakan uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, *Moderated Regression Analysis* (MRA), uji F, koefisien determinasi, serta signifikansi t / uji t.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian instrumen yakni uji validitas konstruksi dapat dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor, dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Berikut hasil uji validitas yang termuat dalam Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	$X_{1,1}$	0,767	Valid
		$X_{1,2}$	0,768	Valid
		$X_{1,3}$	0,846	Valid
		$X_{1,4}$	0,608	Valid
2	Budaya Organisasi Berbasis <i>tri hita karana</i> ( $X_2$ )	$X_{2,1}$	0,722	Valid
		$X_{2,2}$	0,813	Valid
		$X_{2,3}$	0,788	Valid
		$X_{2,4}$	0,762	Valid
		$X_{2,5}$	0,808	Valid
		$X_{2,6}$	0,859	Valid
3	Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	$X_{3,1}$	0,845	Valid
		$X_{3,2}$	0,690	Valid
		$X_{3,3}$	0,825	Valid
		$X_{4,4}$	0,693	Valid
		$X_{4,5}$	0,773	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS, 2017.

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat hasil korelasi skor faktor dengan skor total (*pearson correlation*) bernilai positif  $> 0,3$  sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk penelitian ini memiliki validitas yang baik.

Pengujian instrumen yakni uji reliabilitas dilaksanakan untuk menguji apakah kuesioner dikatakan reliabel, reliabel diartikan jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan-pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berikut hasil uji reliabilitas yang termuat dalam Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,734	Reliabel
2	Budaya Organisasi Berbasis <i>tri hita karana</i> ( $X_2$ )	0,881	Reliabel
3	Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	0,823	Reliabel

Sumber: Hasil Output SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 4. di atas dapat dilihat semua nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) tiap variabel sebesar  $> 0,70$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki konstruk atau variabel yang reliabel atau handal.

Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari besarnya nilai minimum, maksimum, mean, dan simpangan baku (*standar deviation*) dengan N merupakan banyaknya responden penelitian. Hasil analisis statistik deskriptif dapat dilihat dalam Tabel 5. berikut.

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X <sub>1</sub>	34	4,00	16,39	11,3865	2,99290
X <sub>2</sub>	34	6,00	23,86	16,5547	4,75228
X <sub>3</sub>	34	5,00	20,65	13,8644	3,83062
Y	34	,0563	,5515	,306571	,1047850

Sumber: Hasil Output SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 5. di atas, dapat dilihat hasil uji statistik deskriptif menghasilkan nilai-nilai meliputi minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi dengan jumlah 34 kasus. Nilai dari variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) yaitu antara 4,00 sampai dengan 16,39 dengan rata-rata sebesar 11,3865 menunjukkan bahwa rata-rata gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh ketua di LPD yang menjadi sampel penelitian sebesar 11,3865 serta standar deviasi sebesar 2,99290 menunjukkan bahwa terjadi penyimpangan sebesar 2,99290. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional berarti semakin baik pula kinerja organisasi.

Variabel budaya organisasi berbasis *tri hita karana* (X<sub>2</sub>) pada tabel menunjukkan nilai antara 6,00 sampai dengan 23,86 dengan rata-rata sebesar

16,5547 hal ini berarti rata-rata budaya organisasi berbasis *tri hita karana* pada sampel amatan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 16,5547 dan standar deviasi sebesar 4,75228 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai budaya organisasi berbasis *tri hita karana* pada nilai rata-ratanya sebesar 4,75228. Nilai positif menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis *tri hita karana* yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi.

Nilai dari kepuasan kerja ( $X_3$ ) yang merupakan variabel pemoderasi dalam penelitian ini yaitu antara 5,00 sampai dengan 20,65 dengan rata-rata sebesar 13,8644 menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan di LPD yang menjadi sampel penelitian sebesar 13,8644 serta standar deviasi sebesar 3,83062 menunjukkan bahwa terjadi penyimpangan sebesar 3,83062. Nilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja berarti semakin baik pula kinerja organisasi.

Variabel kinerja organisasi ( $Y$ ) pada tabel menunjukkan nilai antara 0,0563 sampai dengan 0,5515 dengan rata-rata sebesar 0,306571 hal ini berarti rata-rata kinerja organisasi pada sampel amatan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 0,306571 dan standar deviasi sebesar 0,1047850 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai kinerja organisasi pada nilai rata-ratanya sebesar 0,1047850.

Uji asumsi klasik yakni normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel residual yang terdapat dalam model regresi memiliki distribusi normal. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 6. berikut.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas**

No	Persamaan	Asymp. Sig.
1	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$	0,200
2	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 + e$	0,200

Sumber: Hasil Output SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 6. menunjukkan bahwa kedua model persamaan memenuhi uji normalitas karena nilai *Asymp. Sig.* lebih besar dari 0,05.

Uji asumsi klasik yakni uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan dalam Tabel 7. berikut.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No	Persamaan	Variabel	T	Sig.
1	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$	X <sub>1</sub>	-0,199	0,844
		X <sub>2</sub>	1,023	0,314
2	$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 + \varepsilon$	X <sub>1</sub>	1,183	0,247
		X <sub>2</sub>	0,030	0,976
		X <sub>1</sub> _X <sub>3</sub>	-1,547	0,133
		X <sub>2</sub> _X <sub>3</sub>	-0,007	0,994

Sumber : Hasil Output SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 7. dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel pada kedua model regresi nilainya melebihi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kedua model regresi tersebut bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Pengujian analisis regresi linear berganda dilaksanakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi berbasis *tri hita karana* pada kinerja organisasi. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,075	,056		
	X1	,020	,004	,582	,000
	X2	,009	,003	,409	,001
	Adjusted R <sup>2</sup>	: 0,584			
	F <sub>hitung</sub>	: 24,177			
	Sig. F <sub>hitung</sub>	: 0,000			

Sumber: Hasil Output SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 8 dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = -0,075 + 0,020X_1 + 0,009X_2 + e$$

Interpretasi dari persamaan diatas adalah sebagai berikut : Jika nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar -0,075 memiliki arti jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berbasis *tri hita karana* dinyatakan konstan pada angka 0, maka nilai kinerja organisasi akan menurun sebesar -0,075. Koefisien regresi ( $\beta_1$ ) pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,020. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0,020 satuan. Koefisien regresi ( $\beta_2$ ) pada variabel budaya organisasi berbasis *tri hita karana* sebesar 0,009. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika budaya organisasi berbasis *tri hita karana* meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0,009 satuan.

Koefisien determinasi yang digunakan pada analisis regresi linear berganda adalah nilai *Adjusted R<sup>2</sup>*. Hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 0,584.

Ini berarti perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berbasis *tri hita karana* sebesar 58%, sedangkan 42% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Tabel 8. menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh adalah sebesar 24,177 dengan signifikansi 0,000. Signifikansi ini jelas lebih kecil dari alpha ( $\alpha = 0,05$ ) maka model regresi telah memenuhi prasyarat kelayakan model regresi.

Pengujian hipotesis (Uji t) dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*). Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

Uji hipotesis 1: pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan Tabel 8. nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 0,000. Nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Sondang (2002) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektifitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional berarti semakin baik

pula kinerja organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti, 2015), (Febriani, 2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Bono dan Judge, 2003), (Indica, 2013) dan (Ariesta, 2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji hipotesis 2 pengaruh budaya organisasi berbasis *tri hita karana* terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan Tabel 8. nilai signifikansi variabel budaya organisasi berbasis *tri hita karana* adalah 0,001. Nilai sig 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berbasis *tri hita karana* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.

LPD merupakan lembaga keuangan yang dikelola oleh desa adat yang melaksanakan kegiatan usaha dilingkungan desa untuk *krama* desa. Pengelolaan LPD yang didasarkan dengan penerapan nilai-nilai budaya *tri hita karana* yang mencakup aspek integritas yaitu mewujudkan kehidupan yang harmonis, meliputi pembangunan manusia seutuhnya yang hormat terhadap Tuhan Yang Maha Esa, rukun serta damai dengan sesama, dan cinta kepada pelestarian lingkungan maka akan mampu meningkatkan kinerja organisasi LPD. Dengan menerapkan budaya *tri hita karana* sebagai budaya organisasi LPD maka akan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi LPD.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sastra (2017) yang menyatakan bahwa budaya *tri hita karana* berpengaruh positif

signifikan secara parsial pada kinerja keuangan LPD. Penelitian oleh Gunawan (2009); Saputra (2012); Adiputra (2014); Surya (2014) juga mendapati hasil bahwa *tri hita karana* yang diadopsi sebagai budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Analisis Regresi Moderasi digunakan untuk menguji apakah variabel moderasi kepuasan kerja mampu memoderasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berbasis *tri hita karana* pada kinerja organisasi. Hasil analisis regresi moderasi disajikan pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Analisis Regresi Moderasi Moderasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,05076	,090		,563	,578
X <sub>1</sub>	,01798	,007	,514	2,468	,020
X <sub>2</sub>	-,01272	,005	-,577	-2,770	,010
X <sub>1</sub> _X <sub>3</sub>	-,00055	,001	-,370	-1,078	,290
X <sub>2</sub> _X <sub>3</sub>	,00103	,000	1,134	3,155	,004
Adjusted R <sub>square</sub>	: 0,830				
F <sub>hitung</sub>	: 33,294				
Sig. F <sub>hitung</sub>	: 0,000				

Sumber: Hasil Output SPSS, 2017

Adapun persamaan regresi yang dihasilkan dari model regresi moderasi dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_3 + b_4X_2 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

$$Y = 0,05076 + 0,01798X_1 - 0,01272X_2 - 0,00055 X_1X_3 + 0,00103 X_2X_3 + e$$

Interpretasi dari persamaan diatas adalah sebagai berikut : Jika nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 0,05076 memiliki arti jika variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi berbasis *tri hita karana* dan kepuasan kerja dinyatakan konstan pada angka 0, maka nilai kinerja organisasi adalah sebesar 0,05076. Nilai

koefisien regresi ( $\beta_1$ ) sebesar 0,01798. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0,01798 dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.

Nilai koefisien regresi budaya organisasi berbasis *tri hita karana* ( $\beta_2$ ) sebesar -0,01272. Hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi berbasis *tri hita karana* meningkat satu satuan, maka kinerja organisasi akan menurun sebesar -0,01272 dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan. Nilai koefisien moderat  $X_1X_3$  atau ( $\beta_3$ ) antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja adalah sebesar -0,00055. Hal ini menunjukkan bahwa setiap interaksi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja meningkat satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja organisasi sebesar -0,00055.

Nilai koefisien moderat  $X_2X_3$  atau ( $\beta_4$ ) antara budaya organisasi berbasis *tri hita karana* dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0,00103. Hal ini menunjukkan bahwa setiap interaksi budaya organisasi berbasis *tri hita karana* dengan kepuasan kerja meningkat satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi sebesar 0,00103.

Koefisien determinasi yang digunakan pada analisis regresi moderasi adalah nilai *Adjusted R*<sup>2</sup>. Hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 0,830. Ini berarti perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi berbasis *tri hita karana* dan kepuasan kerja sebagai pemoderasi sebesar 83,0%, sedangkan 17,0% sisanya

dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Tabel 9. menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh adalah sebesar 33,294 dengan signifikansi 0,000. Signifikansi ini jelas lebih kecil dari alpha ( $\alpha = 0,05$ ) maka model regresi telah memenuhi prasyarat kelayakan model regresi.

Uji hipotesis ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan pemoderasi dari kepuasan kerja terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dan budaya organisasi berbasis *trihita karana* terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

Uji hipotesis 3: kepuasan kerja memperlemah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Berdasarkan Tabel 4.10 nilai signifikansi adalah 0,290. Nilai sig 0,000 lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dapat disimpulkan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi ditolak.

Pelaksanaan aktivitas manajerial dalam kepemimpinan transformasional yang fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kepuasan kerja akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan tersebut juga belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi jika dilakukan secara

berlebih, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dilakukan tersebut, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu yang diakibatkan oleh penurunan kinerja karyawan. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang berlebih akan menimbulkan perasaan tertekan pada karyawan yang bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja tetapi belum tentu membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Asmara (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Penelitian oleh Brahmasari & Suprayetno (2008) mendapati hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Uji hipotesis 4 : kepuasan kerja memperkuat pengaruh budaya organisasi berbasis *tri hita karana* pada kinerja organisasi Berdasarkan Tabel 4.10 nilai signifikansi adalah 0,004. Nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi berbasis *tri hita karana* pada kinerja organisasi diterima.

Kepuasan karyawan dapat tercapai apabila semua item dalam kepuasan kerja tersebut telah dapat diterima oleh karyawan dalam organisasinya, item tersebut yaitu pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, hubungan dengan teman sekerja, gaji dan promosi. Sejalan dengan budaya *tri hita karana* yang

merupakan filosofi tentang harmoni dan kebersamaan yang dalam konsep maupun penerapannya memuat nilai-nilai pentingnya keselarasan dalam berperilaku dalam menjalani hidup dan kehidupan dalam pekerjaan. LPD merupakan lembaga keuangan yang dikelola oleh desa adat yang melaksanakan kegiatan usaha dilingkungan desa untuk *krama* desa. Penerapan budaya organisasi *tri hita karana* pada LPD dapat dipergunakan sebagai suatu tata nilai atau kebiasaan yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam melaksanakan kewajiban dan berperilaku didalam organisasi. Hal inilah yang mendasari adanya dinamika dan kreatifitas baik secara individu maupun organisasional ingin mewujudkan kehidupan yang harmonis, meliputi pembangunan manusia yang hormat terhadap Tuhan Yang Maha Esa, rukun serta damai dengan sesama, dan cinta kepada lingkungan. Dengan terpenuhi dan terimplementasinya budaya organisasi berbasis *tri hita karana* akan meningkatkan kinerja karyawan mengingat adanya harmonisasi hubungan yang dijaga, dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut maka sekaligus akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Dengan kinerja yang baik maka dapat meningkatkan insentif pada karyawan yang nantinya secara tidak langsung akan menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari & Suprayetno (2008) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sastra (2017) mendapati hasil bahwa budaya *tri hita karana* berpengaruh positif signifikan secara parsial pada kinerja keuangan LPD.

Penelitian oleh Gunawan (2009); Saputra (2012); Adiputra (2014); Surya (2014) juga mendapati hasil bahwa *tri hita karana* yang diadopsi sebagai budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada variabel kinerja organisasi yang berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional berarti semakin baik pula kinerja organisasi di LPD, 2) Budaya organisasi berbasis *tri hita karana* berpengaruh positif pada variabel kinerja organisasi yang berarti bahwa dengan menerapkan budaya organisasi berbasis *tri hita karana* sebagai budaya organisasi di LPD maka akan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan yang nantinya juga akan meningkatkan kinerja organisasi di LPD, 3) Kepuasan kerja memperlemah hubungan gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi yang berarti bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak kearah menekan karyawan bisa menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi karena bekerja dalam tekanan, 4) Kepuasan kerja mampu memperkuat hubungan budaya

organisasi berbasis *tri hita karana* terhadap kinerja organisasi yang berarti bahwa implementasi dari budaya organisasi berbasis *tri hita karana* akan meningkatkan kinerja karyawan mengingat adanya harmonisasi hubungan yang dijaga, dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut maka sekaligus akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Dengan kinerja yang baik maka dapat meningkatkan insentif pada karyawan yang nantinya secara tidak langsung akan menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Berdasarkan pembahasan dan simpulan yang telah disampaikan, maka saran yang dapat diberikan yaitu : 1) Penelitian ini hanya menggunakan sampel LPD Se-Kecamatan Abiansemal yang berjumlah 34 LPD. Hal ini karena keterbatasan waktu dan sumberdaya peneliti sehingga untuk peneliti selanjutnya yang ingin meneliti dengan topik yang serupa dapat memperluas cakupan LPD dengan kecamatan atau kabupaten yang berbeda untuk menyempurnakan penelitian agar mencakup seluruh Bali sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi secara luas, 2) Koefisien determinasi adalah sebesar 0,58 yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen hanya sebesar 58 persen, sedangkan sisanya sebesar 42 persen dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain, seperti *good governance*, motivasi kerja, dan *responsiveness*, 3) Pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional yang pada penerapannya lebih banyak kearah menekan karyawan bisa menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh positif dalam pembentukan kepribadian

bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu disarankan kepada pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan untuk tidak terlalu mengarah kepada penekanan karyawan agar kepuasan kerja dapat tercapai, dengan tercapainya kepuasan kerja tersebut maka kinerja karyawan pun akan meningkat yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi.

## REFERENSI

- Adiputra, I Made Pradana. 2014. Budaya Tri Hita Karana Sebagai Pemoderasi Pengaruh Locus Of Control Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kinerja Internal Auditor (Studi Pada 5 Kantor Inspektorat Di Provinsi Bali). *Jurnal*. Vol.6, No.2, pp.191-206.
- Ariesta, Riza. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Pt Pln (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Astuti, Yuyun Fitri. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pamela Supermarket 7. *Skripsi*. Manajemen.
- Bagian Adm. Perekonomian Setda. Kabupaten Badung. 2015. Profil LPD Kabupaten Badung. Mangupura.
- Bono, J.E. & T.A. Judge. 2003. Elf-concordance at work: Toward Understanding The Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571.
- Brahmasari, Ida Ayu & Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal*. Vol. 10, No.2, pp.124-135.
- Cavazotte, F., Moreno, V. and Hickmann, M., 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp.443-455.
- Febriani, N.L.M. and Subudi, M. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Finansial Pada Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 4, No. 5:1252-1270

- Fuller, J.B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. and Brown, V. 1999. The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), pp.389-391.
- Gunawan, Ketut. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali). *Jurnal Analisis Manajemen*. Vol.7, No.2, pp:23-36.
- Gunawan, Ketut. 2012. Peran Palsafah *Tri Hita Karana* bagi Pertumbuhan dan Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali. *Jurnal Analisis Manajemen*. Vol.5, No.2, pp:131-154.
- Heather, Howard Donofrio, *et al.* 2001. An Investigation Into The Inter-Relationships of Work-Family Conflict, Family-Work Conflict and Work Satisfaction. *Journal of Managenerial Issues*. Vol. 13, No. 3, pp. 376-390.
- Lok, P. and Crawford, J., 2001. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 16(8), pp.594-613.
- Lok, P. & J. Crawford. 2004. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. *The Journal of Management Development*. Volume 4. h:321-338.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rusda, Bandung
- Miner, John B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Illionis: The Dryden Press.
- Nana, Eli; Brad Jackson and Giles St J Burch. 2010. Attributing Leadership Personality and Effectiveness from the Leader's Face: An Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (8), pp: 720-742.
- Pfeffer, Jeffrey. 1982. *Organizations and Organization Theory*. London: Pitman Publishing Inc.
- Pheng, Low Sui and Rajeshwar Sirpal. 1995. Leadership Style for Managing a Real Estate Marketing Team: an Oriental Perspective. *Property Manajement*, 13 (1) pp: 29-39.

- Riana, I Gede. 2011. Dampak Penerapan Kultur Lokal *Tri Hita Karana* terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar. *Jurnal*. Vol.13, No.1, pp.37-44.
- Rashid, Abdul M.Z., M. Sambasivan & J. Johari. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal Manajement Development*, Vol. 22, No.8, pp. 708-728.
- Saputra, Komang Adi Kurniawan. 2012. Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Internal auditor dengan Kultur Lokal *Tri hita karana* sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal*. Vol.3, No.1, pp:86-100.
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Jurnal Empirika* 15.2 : 116-138.
- Tsai, Ming-Tien., Chun-Chen Huang. 2008. The Relationship among Ethical ClimateTypes, Facets of Job Satisfaction, and The Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nursesin Taiwan. *Journal of Business Ethics* Vol.80, pp: 565-581.
- Vanderberg, Robert J. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal of Manajement*. Vol.18, No. 1, pp:153-167.