

Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan budaya *tri hita karana* sebagai pemoderasi

Ketut Gunawan^{1*}, Fridayana Yudiaatmaja², Nyoman Suandana¹, Ni Ketut Adi Mekarsari¹

¹Universitas Panji Sakti, Indonesia

²Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia

Abstract

This study aims to investigate the effect of the Leader Member Exchange (LMX) on employee performance, as well as the role of *tri hita karana* culture as a moderator of the influence of LMX on employee performance. The research was conducted at Perumda Air Minum Tirta Hita, Buleleng Regency, where 73 employees were involved in this research. This study uses a quantitative approach and Moderate Regression analysis for data analysis. The results showed that there was a significant effect of LMX on employee performance, the *tri hita karana* culture had a significant effect on employee performance, and the interaction between LMX and the *tri hita karana* culture can strengthen employee performance. Discussions on important points in the *tri hita karana* culture can be adopted as a stimulus in improving LMX and employee performance at Perumda Air Minum Tirta Hita.

Keywords: Travel application (travel-apps), communicability, attitude, perceived behavioral control, purchase intention

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan, serta peran budaya *tri hita karana* sebagai moderator pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Perumda Air Minum Tirta Hita, Kabupaten Buleleng, sebanyak 73 karyawannya terlibat dalam penelitian ini. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis Regresi Moderat untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari LMX terhadap kinerja karyawan, budaya *tri hita karana* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan interaksi LMX dengan budaya *tri hita karana* dapat memperkuat kinerja karyawan. Pembahasan mengenai point-point penting dalam budaya *tri hita karana* dapat diadopsi sebagai stimulus dalam meningkatkan LMX dan kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Hita.

Kata kunci: budaya *tri hita karana*, *Leader member Exchange* (LMX), dan kinerja karyawan

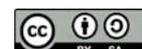
Permalink/DOI : <https://doi.org/10.21067/jem.v18i3.7449>

How to cite : Gunawan, K., Yudiaatmaja, F., Suandana, N., & Mekarsari, N. K. A. (2022). Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan dengan budaya tri hita karana sebagai pemoderasi. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(3). 305-316.

Article info : Received: Agustus 2022; Revised: Pebruari 2023; Accepted: Pebruari 2023

*Corresponding Author:
Universitas Panji Sakti
Jalan Laksamana Barat, Gang Cempaka, Kec. Sukasada, Kab. Buleleng, Bali, Indonesia
Email: ketut.gunawan.unipas@gmail.com

ISSN 0216-373X (print)
ISSN 2502-4578 (online)



Pendahuluan

Air merupakan kebutuhan pokok bagi seluruh makhluk hidup yang harus dijaga kualitas dan keberlanjutannya. Pentingnya keberadaan air tersebut sebagai kebutuhan dasar kehidupan orang banyak, sehingga diperlukan pengelolaan dan prioritas penanganan utama baik dari pemerintah maupun seluruh elemen masyarakat. Perusahaan air minum sebagai bagian dari penyedia dan pengelolaan sumber air untuk masyarakat memerlukan sumber daya manusia yang mumpuni dan berkualitas untuk memastikan kualitas layanannya. Kabupaten Buleleng dengan perusahaan umum daerahnya yaitu Perumda Air Minum Tirta Hita senantiasa menjaga kualitas dan kuantitas layanan melalui pencapaian kinerja karyawan agar tercapai dengan maksimal. Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja dari setiap karyawan terhadap berbagai pekerjaan yang diberikan (Ilmawan *et al.*, 2017)

Hasil studi pendahuluan diperoleh informasi bahwa berdasarkan Penilaian Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum yang disingkat BPPSPAM sejak tahun 2016 Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng selalu memperoleh peringkat pertama PDAM berkinerja terbaik di tanah air. Nilai kinerja sebesar 4,39 adalah angka penilaian yang diberikan BPPSPAM kepada Perumda Air Minum Tirta Hita dengan kriteria sehat yang merupakan penilaian tertinggi dari BPPSPAM yang melakukan audit kepada 378 PERUMDA di Indonesia tahun 2017. Pada tahun 2018, Perumda Air Minum Tirta Hita mendapatkan penghargaan sebagai PDAM dengan kinerja terbaik tahun 2018 dalam kategori jumlah pelanggan 20.001 (dua puluh ribu satu) sampai dengan 50.000 (lima puluh ribu) sambungan rumah.

Penilaian kinerja tahun 2021 cukup berbeda dengan capaian tahun-tahun sebelumnya. Laporan BPPSPAM menjelaskan capaian kinerja menurun menjadi peringkat 13 dengan nilai kinerja

3,91. Walaupun masih dalam kategori perusahaan PDAM yang masuk dalam kategori sehat dengan jumlah pelanggan mencapai 57.478, kinerja Perumda Air Minum Tirta Hita perlu ditingkatkan agar kembali pada perolehan kinerja tertinggi seperti tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan informasi tersebut, menarik untuk dikaji berbagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Hita.

Masyarakat Bali menganut sistem kebudayaan dan keadatan yang melekat disetiap kehidupan bermasyarakat. Budaya *Tri Hita Karana* sangat penting dalam kehidupan masyarakat Bali, karena dapat membantu menjaga keseimbangan antara manusia dengan alam sekitarnya. Konsep ini juga dapat diaplikasikan dalam dunia bisnis dan organisasi sebagai suatu nilai atau prinsip dalam menjalankan bisnis atau organisasi tersebut. Budaya *Tri Hita Karana* juga diadopsi Perumda Air Minum Tirta Hita dalam mencapai visi dan misi perusahaan, serta menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan, karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Budaya *tri hita karana* mencakup *parahyangan* yaitu hubungan harmonisasi dengan Tuhan Yang Maha Esa, *pawongan* yaitu hubungan harmonisasi dengan sesama manusia dan makhluk hidup, dan *palemahan* yaitu hubungan harmonis dengan lingkungan. Ketiganya ketika diimplementasikan dalam nilai-nilai budaya organisasi di Perumda Air Minum Tirta Hita diharapkan memberikan dampak yang harmonis terhadap pelayanan kepada masyarakat.

Peran pimpinan Perumda Air Minum Tirta Hita sangat strategis dalam menggerakkan para bawahannya untuk menerapkan nilai budaya tri hita karana. Berbagai pendekatan dapat dilakukan salah satunya yaitu *Leader Member Exchange* (LMX). LMX adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan kualitas hubungan keseluruhan antara pemimpin dan bawahannya, yang dibangun dari waktu ke waktu sesuai dengan interaksi sosial

yang terjadi secara berulang (T. Y. Kim *et al.*, 2022). Umumnya, LMX memiliki rentang kualitas, dimana kualitas LMX yang baik akan terjadi apabila adanya timbal balik antara pimpinan dan bawahannya dengan ditandai dengan saling menyukai pekerjaannya, saling percaya, dan saling menghormati (He *et al.*, 2016). Sebaliknya, kualitas LMX yang rendah ditandai dengan transaksi ekonomi yang berfokus pada upah yang dibayarkan sesuai dengan kinerja karyawan (T.-Y. Kim *et al.*, 2014).

Kajian hasil penelitian dalam satu dekade terakhir banyak meneliti pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan (Budiantara *et al.*, 2022; Kawiana *et al.*, 2018; Paais & Pattiruhu, 2020; Putra, 2015; Sopyan & Ahman, 2015; Tiyanti *et al.*, 2021; Wirawan & Nathania, 2018); dan LMX yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Herlambang, 2017; T. Y. Kim *et al.*, 2022; Sa'adah & Rijanti, 2022; Sari & Kistyanto, 2020; Taquiuddin *et al.*, 2018; Ula & Suhariadi, 2019). Di samping itu, budaya organisasi dapat memiliki peran sebagai moderator bagi LMX, karena dapat mendorong pengembangan hubungan berkualitas tinggi di antara karyawan dan mengarah pada peningkatan kualitas LMX (González-Romá, 2015). Di negara-negara Asia, peran budaya memiliki dinamika tersendiri karena dapat menunjukkan hubungan yang kuat antara LMX dan inovasi (Liao & Hui, 2021). Keberadaan budaya organisasi yang tinggi dalam menciptakan hubungan untuk saling menghormati sesama menjadi bagian penting untuk pengembangan LMX (Erdogan *et al.*, 2006). Kondisi ini sangat relevan dengan budaya *tri hita karana* yang sangat mengedepankan keharmonisan dan saling menghormati dalam lingkup perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya *tri hita karana* berdampak positif bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan (Prena & Evitasari, 2019; Sumadi *et al.*, 2022). Masih sangat terbatas budaya *tri hita karana* itu sendiri sebagai

pemoderasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan untuk diteliti lebih lanjut.

Leader Member Exchange (LMX) dan Kinerja Karyawan

Pimpinan perusahaan penting untuk menekankan kualitas hubungan yang baik dengan para bawahannya. Hubungan LMX ini sangat menentukan tercapainya kinerja karyawan, dan keduanya memiliki timbal balik yang signifikan untuk menciptakan berbagai efek seperti kepercayaan, motivasi, pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Martin *et al.*, 2016). Timbal balik tersebut mengindikasikan adanya pertukaran, dimana pimpinan dapat menyampaikan arahan dan harapan kepada bawahannya, sedangkan para bawahan juga dapat memberikan harapan secara aktif melalui negosiasi (Ula & Suhariadi, 2019). Adanya keterbukaan antara pimpinan dan bawahannya, sehingga dapat mampu meningkatkan kinerja karyawan. LMX yang diterapkan mampu menciptakan keadilan yang berdampak pada kinerja, dimana mereka semakin aktif dan kreatif dalam bekerja (He *et al.*, 2016). Hubungan *high LMX* dapat meningkatkan kinerja karyawan karena pemimpin akan lebih memperhatikan dan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada anggota tim yang memiliki hubungan yang baik dengannya. Hal ini membuat anggota tim merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat (Widodo & Wiardi, 2019), dengan kata lain bahwa temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawannya. Peran LMX juga dapat meningkatkan interaksi sosial baik secara individu maupun kelompok, dimana potensi dan kinerjanya seiring meningkat bersama-sama (T. Y. Kim *et al.*, 2022).

H₁: *Leader member exchange* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Budaya *Tri Hita Karana* dan Kinerja Karyawan

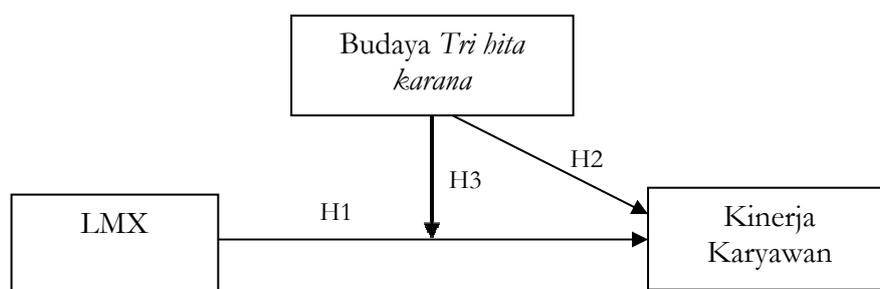
Budaya *tri hita karana* yang diterapkan sebagai budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman nilai dan norma karyawan dalam bekerja. Kekuatan budaya lokal yang dipegang teguh oleh para karyawan ini dapat mendorong motivasi dan komitmen yang tinggi demi tercapainya tujuan perusahaan. (Idris, 2017). Peran budaya ini menjadi penting bagi peningkatan kinerja karyawan karena budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan produktif, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi, namun sebaliknya jika budaya organisasi tidak mendukung karyawan, hal tersebut dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan, serta menyebabkan keengganan dalam mencapai tujuan perusahaan, penting bagi perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendukung kinerja karyawan (Wua *et al.*, 2022). Tujuan perusahaan dengan tingginya kinerja para karyawan mendorong untuk tetap adaptif terhadap perubahan jaman dan persaingan dengan tetap berpedoman terhadap budaya *tri hita karana* (Widnyani *et al.*, 2022). Budaya *tri hita karana* dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja melalui penerapan hubungan harmonisasi dengan Tuhan, sesama rekan kerja, dan lingkungan tempat bekerja (Sumadi *et al.*, 2022; Surya *et al.*, 2017). Budaya *Tri Hita Karana* juga mengandung nilai-nilai yang dapat diaplikasikan dalam organisasi, seperti

keberlanjutan, kebersamaan, keharmonisan, dan keseimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Wahyuni *et al.*, 2021). Budaya lokal genius seperti itu sangat bermanfaat tidak hanya peningkatan kinerja secara individu, namun juga dapat meningkatkan capaian kerja kelompok (Hidayat & Syahid, 2019).

H₂: Budaya *tri hita karana* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Interaksi LMX dan Budaya *Tri Hita Karana* terhadap Kinerja Karyawan

Keberadaan LMX sangat diperlukan dalam menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Adanya LMX bersama dengan budaya *tri hita karana* diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan cita-cita meningkatnya kinerja karyawan. Umumnya jika prinsip-prinsip dalam LMX diterapkan dengan baik melalui pola budaya yang harmonis baik kepada Tuhan (*parahyangan*), sesama rekan kerja (*pawongan*), dan lingkungan kerja (*palemahan*), maka kinerja karyawan akan berdampak secara signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan dan juga memperkuat kompetensi terhadap kinerja karyawan (Prasetyaningtiyas *et al.*, 2022). Budaya organisasi melalui *C-HRM* dapat memoderasi hubungan antara kualitas LMX dengan identifikasi organisasi (Liu *et al.*, 2013). Namun, terdapat hasil penelitian yang berbeda dimana budaya lokal tidak dapat memoderasi pengaruh LMX



Gambar 1. Kerangka penelitian

terhadap kinerja karyawan (Wiratih *et al.*, 2022). Hal ini menjadi bagian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut tentang interaksi budaya *tri hita karana* dan LMX terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Hita.

H₃: Adanya interaksi dari *leader member exchange* dan budaya *tri hita karana* terhadap kinerja karyawan

Adapun kerangka penelitian sesuai dengan kerangka teoritis dan rujukan penelitian yang relevan disajikan melalui gambar 1.

Metode

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data penelitian. Sebanyak 73 karyawan di Perumda Air Minum Tirta Hita terlibat dalam pengumpulan kuisioner menggunakan Google Form yang disebar melalui aplikasi WhatsApp. Adapun responden memberikan jawaban menggunakan skala Likert melalui pilihan dari sangat tidak setuju dengan skor satu hingga sangat setuju dengan skor lima. Variabel *leader member exchange* yang diteliti mencakup indikator sikap simpati, kesetiaan, kontribusi, dan respek profesional. Variabel budaya *Tri Hita Karana* mencakup *parahyangan*, *pawongan*, dan *palemahan*. Variabel kinerja karyawan yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, tanggungjawab, keahlian kerja, kooperasi, dan ketaatan. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis secara statistik kuantitatif menggunakan *moderated regression*

analysis (MRA) dengan bantuan *software* SPSS. Model tersebut berguna untuk memvisualisasikan dan menganalisis hubungan variabel bebas yaitu LMX, variabel terikat yaitu kinerja karyawan, dan variabel pemoderasi yaitu budaya *tri hita karana*.

Hasil

Responden yang terlibat dalam penelitian ini (Tabel 1) memiliki karakteristik jenis kelamin yaitu sebanyak 19 responden (26,03%) perempuan dan sebanyak 54 responden (73,97%) laki-laki. Usia responden yang terlibat yaitu usia 21-30 tahun sebanyak 21 orang (28,77%), usia 31-40 tahun sebanyak 20 orang (27,40%), usia 41-50 tahun sebanyak 15 orang (20,54%) dan lebih dari 50 tahun sebanyak 17 orang (23,29%).

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas data dilakukan dengan Pearson Correlation terhadap kuisioner dari LMX, budaya *tri hita karana*, dan kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh umumnya memiliki nilai *r* hitung di atas 0,30, sehingga dapat dikatakan valid. Disamping itu, dilakukan pula analisis *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO-MSA)* dan nilai *Loading Factor*-nya. Hasil yang diperoleh pada seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,50, serta untuk pengujian *loading factor*

Tabel 1. Karakteristik responden penelitian

No.	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jenis kelamin	Perempuan	19	26,03
		Laki-laki	54	73,97
2	Usia	21-30 tahun	21	28,77
		31-40 tahun	20	27,40
		41-50 tahun	15	20,54
		>50 tahun	17	23,29

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Pearson Correlations	KMO-MSA	Loading Factor
1	LMX	0,959	0,830-0,923**	0,914	0,815-0,925
2	Budaya Tri Hita Karana	0,947	0,705-0,848**	0,893	0,798-0,894
3	Kinerja Karyawan	0,963	0,895-0,939**	0,902	0,892-0,938

Sumber: Data diolah, 2022

memiliki nilai di atas 0,65, sehingga hasilnya dikatakan valid. Pada uji reliabilitas dilakukan dengan acuan konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha*, dimana hasilnya memiliki nilai di atas 0,60 dan dinyatakan reliabel. Adapun rangkuman hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi klasik. Hal ini dilakukan untuk memeriksa apakah data yang digunakan dalam analisis regresi telah memenuhi syarat asumsi yang diperlukan, sehingga hasil analisis dapat diandalkan dan benar-benar merepresentasikan fenomena budaya *tri hita karana* dapat digunakan sebagai pemoderasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan atau tidak. Hasil uji asumsi klasik melalui uji multikolinieritas dan heterokedastisitas adalah model regresi tidak mengandung multikolinieritas dan heterokedastisitas.

Pengujian regresi pada hipotesis pertama, diperoleh hasil koefisien regresi β_1 yaitu pengaruh dari LMX terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Interpretasi dari hasil ini yaitu variabel LMX secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,677 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,003 ($p < 0,05$), sehingga Hipotesis pertama (H_1) diterima. Pengujian regresi pada hipotesis kedua, diperoleh hasil koefisien regresi β_2 yaitu pengaruh dari budaya *tri hita karana* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Interpretasi dari hasil ini yaitu variabel budaya *tri hita karana* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,738 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,002 ($p < 0,05$), sehingga Hipotesis kedua (H_2) diterima. Pengujian hipotesis ketiga, diperoleh hasil koefisien regresi β_3 yaitu interaksi antara LMX dengan budaya *tri hita karana* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Interpretasi dari hasil ini yaitu

Tabel 3. Rangkuman Hasil Regresi

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	Standar Error	t-hitung	Sig.t	Hasil
Konstanta	4,445	β_0	1,067	0,877	0,383	
LMX	0,677	β_1	0,148	3,131	0,003	H_1 Diterima
Budaya THK	0,738	β_2	0,182	4,039	0,002	H_2 Diterima
Interaksi LMX dengan Budaya THK	0,095	β_3	0,015	2,332	0,023	H_3 Diterima
R square 77,00%; F=76,967; Sig. F =0,000; N=73						

Sumber: Data diolah, 2022

interaksi antara variabel LMX dengan budaya *tri hita karana* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,095 pada tingkat signifikansi p sebesar 0,023 ($p < 0,05$), sehingga Hipotesis ketiga (H_3) diterima. Disamping itu, diperoleh nilai R square sebesar 77,00 % dan nilai F sebesar 76,967 dengan signifikansi p sebesar 0,000.

Hasil koefisien regresi yang telah diperoleh sebelumnya diperjelas sifat dan arahnya dari masing-masing variabel melalui perhitungan derivasi parsial dalam bentuk grafik. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan *monotonic* maupun *nonmonotonic* dari persamaan regresi tersebut. Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian hipotesis yaitu:

$$Y = 4,445 + 0,677 X_{LMX} + 0,738 X_{BTHK} + 0,095 L_{LMX}X_{BTHK}$$

Persamaan derivasi parsialnya yaitu:

$$\frac{\partial Y}{\partial X_{LMX}} = 0,677 + 0,095 X_{BTHK}$$

jika nilai $X_{BTHK} = 0$ maka:

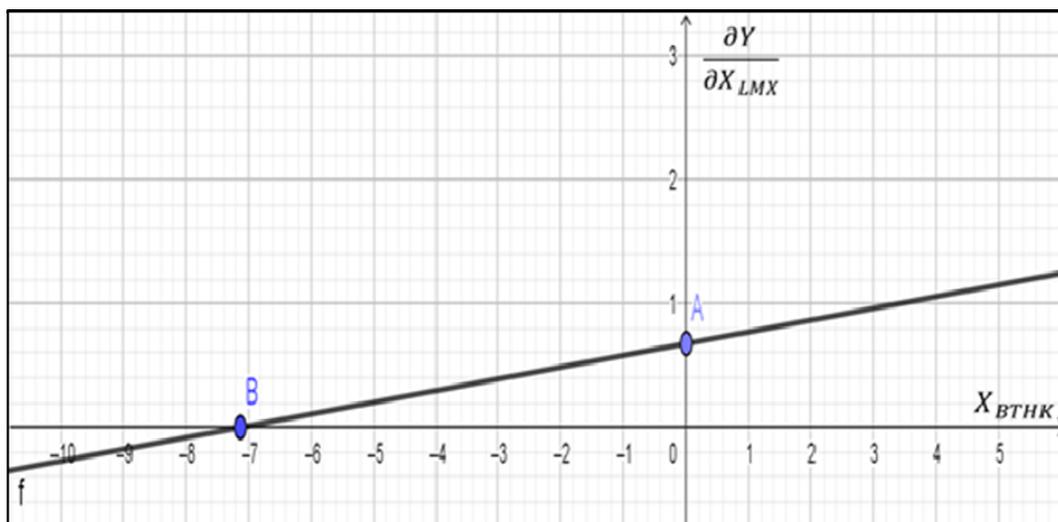
$$\frac{\partial Y}{\partial X_{LMX}} = 0,677$$

$$\text{Jika nilai } \frac{\partial Y}{\partial X_{LMX}} = 0 \text{ maka } -X_{BTHK} = \frac{0,677}{0,095}$$

$$X_{BTHK} = -7,126$$

Berdasarkan hasil perhitungan derivasi parsial tersebut, maka dapat divisualisasikan kedalam bentuk grafik seperti pada Gambar 2.

Hasil analisis grafik tersebut dengan memotong sumbu $Y \frac{\partial Y}{\partial X_{LMX}}$ yaitu menunjukkan pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan adalah 0,677, sedangkan sumbu $X (X_{BTHK})$ yaitu menunjukkan kisaran dari budaya *tri hita karana* adalah -7,126 yang disebut *inflection point*. Grafik tersebut menjelaskan bahwa hubungan LMX dengan kinerja karyawan tidak berubah arah dan efek *monotonic* dari masing-masing variabel. Garis (*slope*) fungsi f menunjukkan bahwa perubahan kinerja karyawan yang disebabkan oleh adanya perubahan LMX melalui kisaran yang ada pada variabel budaya *tri hita karana*. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan variabel budaya *tri hita karana* akan menyebabkan meningkatnya pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2. Grafik monotonic dari interaksi LMX dan budaya *tri hita karana* terhadap kinerja karyawan

Pembahasan

Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan juga pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan. Semakin baik LMX diimplementasikan di Perumda Air Minum Tirta Hita maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. LMX yang berkualitas memiliki peran yang mempunyai dalam mencapai tujuan perusahaan karena mampu mengurangi berbagai dampak tekanan kerja, sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi bagi setiap karyawan (McLarty *et al.*, 2021). LMX yang dianut dapat mempengaruhi pimpinan untuk menggerakkan para bawahannya dengan maksimal, karena adanya keleluasaan pimpinan dalam mencapaikan dan mengajak para bawahan, dan para bawahan dapat memberikan masukan dan saran untuk penyempurnaan pekerjaannya (Martin *et al.*, 2016).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh dari LMX terhadap kinerja karyawan (Cesário *et al.*, 2022; Herlambang, 2017; Sa'adah & Rijanti, 2022). LMX berperan memangkas senioritas dan jabatan sehingga tidak terpengaruh batasan strata social antara pimpinan dan karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan (Gustina *et al.*, 2022). Implikasi LMX ini penting bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX). Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan komunikasi yang efektif, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memberikan dukungan yang cukup kepada karyawan (Widodo & Wiardi, 2019).

Pengaruh Budaya Tri Hita Karana terhadap Kinerja Karyawan

Budaya *tri hita karana* sebagai pedoman kerja karyawan dapat membantu kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Hita. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya *tri hita karana* yang kuat

diterapkan dapat membantu kinerja karyawan. Budaya *tri hita karana* yang khas menjadi stimulus dalam meningkatkan keberhasilan suatu organisasi (Surya *et al.*, 2017). Para karyawan dalam bekerja menjaga hubungan dengan Tuhan dengan selalu berdoa dan menjalankan pekerjaan dengan baik (*parahyangan*); kerja sama, solidaritas, dan toleransi antar karyawan merupakan wujud nyata untuk menjaga harmonisasi dengan sesama karyawan dan pimpinan (*pawongan*), menjaga lingkungan kerja agar selalu kondusif, terpelihara, dan mendukung setiap pekerjaan merupakan wujud harmonisasi dengan lingkungan (*palemahan*). Hal ini membuat para karyawan merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja yang saling mendukung dan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi. Ketiganya berimplikasi kuat dalam memaksimalkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, dimana budaya organisasi termasuk budaya *tri hita karana* berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Gunawan, 2009; Prena & Evitasari, 2019; Salain, 2012; Shea *et al.*, 2021; Yusnandar *et al.*, 2020). Organisasi yang membangun budaya yang kuat dan positif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih bertahan lama (Wati *et al.*, 2020).

Pengaruh interaksi LMX dan Budaya Tri Hita Karana terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa LMX dapat meningkatkan budaya *tri hita karana*, dan juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Perumda Air Minum Tirta Hita menempatkan budaya *tri hita karana* untuk diterapkan oleh seluruh karyawannya. Dengan berpegang pada budaya *tri hita karana* dapat menjembatani LMX dan kinerja karyawan. Budaya ini yang telah melekat pada kehidupan masyarakat sangat

mudah untuk diimplementasikan berdasarkan konteks pekerjaan karyawan (Mahyuni & Dewi, 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik hubungan LMX antara atasan dan bawahan, semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan bahwa hal ini dipengaruhi oleh budaya organisasi di tempat kerja (Joo, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memiliki budaya yang sejalan dengan nilai-nilai Tri Hita Karana, karyawan akan merasa lebih terikat dengan organisasi dan hubungan dengan atasan yang baik (LMX) akan lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh LMX tersebut lebih kuat pada perusahaan yang menerapkan budaya *tri hita karana*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan budaya *tri hita karana* dapat meningkatkan keefektifan LMX dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, Perumda Air Minum Tirta Hita perlu memperhatikan dan membina budaya organisasi seperti budaya *tri hita karana* yang sejalan dengan nilai-nilai yang diinginkan untuk memperkuat pengaruh LMX pada kinerja karyawan.

Simpulan

Simpulan penelitian yang diperoleh berupa adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari LMX terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Hita. Temuan lain bahwa budaya *tri hita karana* memperkuat pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan. Implikasi bagi Perumda Air Minum Tirta Hita bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peran LMX dan budaya *tri hita karana*. Disamping itu, peran LMX juga dapat meningkatkan budaya *tri hita karana*, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Keterbatasan pada penelitian ini hanya berfokus pada tiga bagian yaitu LMX, budaya, dan kinerja. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan hasil penelitian ini

dengan menambahkan variabel lainnya karena masih terbukanya analisis peningkatan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Budiantara, I. K., Mitriani, N. W. E., & Imbayani, I. G. A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. Adidaya Madani Denpasar. *Jurnal EMAS*, 3(6), 139–151.
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2022). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054>
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786086>
- González-Romá, V. (2015). Leader–Member Exchange and Organizational Culture and Climate. In *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (Issue August 2016).
- Gunawan, K. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali). In *Jurnal Aplikasi Manajemen* (Vol. 7, Issue 2, pp. 441–449).
- Gustina, L., Yuwanda, T., & Bella, S. (2022). *Bagaimana Kelelahan Emosional Mempengaruhi Komitmen Serta*

- Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan di Masa Pasca Pandemi Covid-19*. 4(2), 322–328.
- He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L.-R., & Hao, P. (2016). Interactional justice, leader–member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal Of Organizational Behavior*, 38(4), 537–557. <https://doi.org/10.1002/job.2133>
- Herlambang, A. L. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(1), 1–9.
- Hidayat, D., & Syahid, A. (2019). Local Potential Development (Local Genius) in Community Empowerment. *Journal of Nonformal Education*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.15294/jne.v5i1.18343>
- Idris, A. (2017). Penggunaan Organizational Culture Assesment Instrument pada Organisasi Non Formal. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(2), 53. <https://doi.org/10.21067/jem.v13i2.1767>
- Ilmawan, M. D., Wulandari, D. S., & Fitriani, F. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(1), 37. <https://doi.org/10.21067/jem.v13i1.1745>
- Joo, B. K. (2012). Leader-Member Exchange Quality and In-Role Job Performance: The Moderating Role of Learning Organization Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(1), 25–34. <https://doi.org/10.1177/1548051811422233>
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35–45. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v5i3.666>
- Kim, T.-Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2014). Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2). <https://doi.org/10.1002/job.1971>
- Kim, T. Y., Liden, R. C., Liu, Z., & Wu, B. (2022). The interplay of leader–member exchange and peer mentoring in teams on team performance via team potency. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 932–945. <https://doi.org/10.1002/job.2590>
- Liao, E. Y., & Hui, C. (2021). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 38, Issue 1). Asia Pacific Journal of Management. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9594-8>
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305–324. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2012-0087>
- Mahyuni, L. P., & Dewi, I. G. A. A. T. (2020). Corporate Social Responsibility, Kearifan Lokal “Tri Hita Karana”, dan Pariwisata Berbasis Masyarakat Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 17(2), 1–14.
- Martin, R., Yves Guillaume, Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). LMX and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>.This

- McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M., & King, R. A. (2021). Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. *Journal of Business Research*, 130(March), 308–317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.032>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Prasetyaningtiyas, S., Putri, R. A. S. I., & Prihatini, D. (2022). Pengaruh Locus of Control Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pada Pt. Telkomsel Branch Sidoarjo. *VALUE: Journal of Business Studies*, 1(2), 158. <https://doi.org/10.19184/value.v1i2.35409>
- Prena, G. Das, & Evitasari, A. (2019). Budaya Tri Hita Karana Sebagai Pemoderasi Pengaruh External Locus of Control Terhadap Kinerja Auditor: Studi Pada Kantor Akuntan Publik Se-Provinsi Bali. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 4(1), 38. <https://doi.org/10.38043/jiab.v4i1.2149>
- Putra, S. W. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil. *Jurnal Ekonomi MODERNISASI*, 11(1), 62. <https://doi.org/10.21067/jem.v11i1.869>
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112–131.
- Salain, P. P. P. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Teknologi Informasi Dan Aplikasinya (JNATLA)*, 1, 1–17.
- Sari, D. P. P., & Kistyanto, A. (2020). Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh innovative work behavior (Studi Pada PT. Taspen Persero) Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(2), 88–97.
- Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2021). “Knowledge management practices” as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2020-0232>
- Sopyan, K., & Ahman, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 14–17. <https://doi.org/10.17509/jimb.v6i2.13099>
- Sumadi, N. K., Srikasih, N. L. D., & Putri, N. M. D. K. (2022). Pengaruh Budaya Tri Hita Karana, Akuntabilitas, dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa di Kecamatan Nusa Penida. *Widya Akuntansi Dan Keuangan*, 4(1), 37–47.
- Surya, I. bagus ketut, Dewi, A. A. S. K., Utama, I. W. M., Sriathi, A. A. A., &

- Mujiati, N. W. (2017). Budaya Tri Hita Karana, Komitmen Organisasional, dan Kepemimpinan Asta Dasa Paramiteng Prabhu Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional AIMI*, 294–304.
- Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I., & Sampeliling, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarinda. *Forum Ekonomi*, 20(2), 111–122.
- Tiyanti, V. J. S., Wilujeng, S., & Graha, A. N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 7(1), 1–6.
- Ula, I. I., & Suhariadi, F. (2019). Peran Manajemen Waktu dan Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 9(2), 135. <https://doi.org/10.26740/jptt.v9n2.p135-147>
- Wahyuni, K. G., Gama, W. S., & Astiti, P. Y. (2021). Pengaruh Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Saraswati Garment. *Jurnal EMAS*, 2(2), 16–28.
- Wati, E. S., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya Organisasi sebagai mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), Inpress. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i1.7822>
- Widnyani, N. M., Luh, N., & Surya, P. (2022). *Standar Budaya Kerja Berbasis Kearifan Lokal Tri Hita Karana bagi Lembaga Perkreditan Desa di Bali*. 10(1), 193–201.
- Widodo, S., & Wiardi, A. H. (2019). The role of leader-member exchange and job satisfaction on The Public Sector employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(6), 598–615.
- Wiratih, I. A. K. S., Kawiana, I. G. P., & Susanti, P. H. (2022). The Role of Local Culture on The Effect of Leader Member Exchange on Employee Performance at Village Offices in Abiansemal District. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (SINOMICS JOURNAL)*, 1(2), 93–108. <https://doi.org/10.54443/sj.v1i2.11>
- Wirawan, & Nathania, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya. *Agora*, 6(1), 1–9.
- Wua, I. W. G., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). The Influence of Organizational Culture on the Employee Performance Mediated By Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.07>
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Humaniora*, 4(1), 61–72.