

Perspektif *Tri Hita Karana* Dan *Tattwam Asi* Pada Aksesibilitas Pimpinan Dengan Moderasi Beragama Sebagai Variabel *Intervening*

I Made Ardika Yasa¹, I Gede Ratnaya²

¹²UNDIKSHA Singaraja

¹ardika.yasa@student.undiksha.ac.id

Abstract

The leader must plan, implement and maintain the organization's management with full professional responsibility based on competence. As a manager, spiritual capital derived from the value of local wisdom and religious moderation becomes a new perspective that a leader must internalize. This study analyzes whether Tri Hita Karana, Tattwam Asi, and religious moderation directly affect Leadership Accessibility and whether Tri Hita Karana and Tattwam Asi indirectly affect Leadership Accessibility with religious moderation as a mediation variable. This research was conducted in Mataram City, with respondents being leaders in private or public organizations sectors. This study used a questionnaire instrument as a data collection method. Data analysis in this study used Partial Least Square (PLS) 23.0 analysis. This study obtained the results that Tri Hita Karana had a significant positive effect on religious moderation but had no effect on Leader Accessibility directly, and Tattwam Asi had a significant positive effect on religious moderation but had no effect on leader accessibility directly. In contrast, direct religious moderation significantly positively affected Leadership Accessibility. For indirect influence, Tri Hita Karana and Tattwa Asi have complete mediation on Leadership Accessibility with religious moderation as an intervening variable. The results of this study contribute to supporting role theory and providing an understanding of the influence of the leader's spiritual capital from the perspective of Tri Hita Karana and the teachings of Tattwam Asi. Leaders are expected to use a sound mind to carry out management planning, coaching with appropriate actions according to the code of ethics, and correct delivery of performance evaluation results without being separated from the independence and professionalism of the leader.

Keywords: *Tri Hita Karana; Tattwam Asi; Religious Moderation; Leadership Accessibility*

Abstrak

Pemimpin memiliki kewajiban untuk merencanakan, melaksanakan serta mempertahankan pengelolaan organisasi dengan penuh tanggung jawab profesi berdasarkan kompetensi. Selaku pengelola, modal spiritual yang berasal dari nilai kearifan lokal dan moderasi beragama menjadi perspektif baru yang harus diinternalisasi oleh seorang Pemimpin. Penelitian ini menganalisis apakah *Tri Hita Karana*, *Tattwam Asi* dan moderasi beragama secara langsung berpengaruh pada Aksesibilitas Pimpinan serta apakah *Tri Hita Karana* dan *Tattwam Asi* berpengaruh secara tidak langsung pada Aksesibilitas Pimpinan dengan moderasi beragama sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Kota Mataram dengan responden merupakan pimpinan pada berbagai sektor organisasi Swasta atau Negeri. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) 23.0. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa *Tri Hita Karana* berpengaruh positif pada moderasi beragama namun tidak berpengaruh

pada Aksesibilitas Pemimpin secara langsung, *Tattwam Asi* berpengaruh positif signifikan pada moderasi beragama namun tidak berpengaruh pada Aksesibilitas Pimpinan secara langsung, sedangkan secara langsung moderasi beragama berpengaruh positif signifikan pada Aksesibilitas Pimpinan. Untuk pengaruh tidak langsung, *Tri Hita Karana* dan *Tattwa Asi* berpengaruh secara penuh (*full mediation*) pada Aksesibilitas Pimpinan dengan moderasi beragama sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian ini berkontribusi mendukung teori peran (*role theory*) dan memberikan pemahaman terkait pengaruh modal spiritual pemimpin dalam perspektif *Tri Hita Karana* dan ajaran *Tattwam Asi*. Pemimpin diharapkan harus mampu menggunakan pikiran yang baik untuk melakukan perencanaan pengelolaan, pembinaan dengan tindakan yang tepat sesuai kode etik dan penyampaian yang benar atas hasil evaluasi kinerja tanpa terlepas dari independensi dan profesionalisme pemimpin.

Kata Kunci: *Tri Hita Karana; Tattwam As; Moderasi Beragama; Aksesibilitas Pimpinan*

Pendahuluan

Pemegang kebijakan dalam melakukan manajemen guna mencapai tujuan visi dan misi dari organisasi disebut pimpinan. Seorang pemimpin harusnya memiliki jiwa kepemimpinan dimana ia hendaknya mampu mempengaruhi dan mengarahkan bawahan atau pengikutnya agar mau ikut berpartisipasi atau melakukan aktivitas kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan yang diinginkan oleh sang pemimpin tersebut. Seorang pemimpin harusnya memiliki bakat dalam arti memiliki potensi karakter bawaan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mengikuti arahan dan kehendaknya, bersedia serta siap merelakan apa yang dimiliki baik dalam bentuk materi, tenaga, waktu, bahkan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi atau perkumpulan yang dipimpin, serta dapat diterima dengan baik kehadirannya oleh pengikutnya, dalam arti bahwa seorang pemimpin yang sebenarnya ialah seseorang yang memperoleh kepercayaan dan dukungan sepenuhnya oleh pengikut dan atasannya. Organisasi dapat mencapai kesuksesan tidak serta merta hanya karena seorang pemimpin namun juga sangat tergantung dari proses kerjasama dan keterikatan emosional antara anggota dengan pemimpinnya.

Organisasi atau institusi yang berkembang saat ini memiliki pembelajaran yang memerlukan intuisi, dimana aksesibilitas seorang pimpinan sangat menunjang pelaksanaan pengelolaan organisasi. Keputusan pimpinan harus menerapkan prinsip independensi dan sikap kehati-hatian, hal ini sejalan dengan prinsip moderasi beragama yang mana suatu sikap adil dan berimbang harus diterapkan. Prinsip yang tertuang dalam moderasi beragama mendorong manusia berada di tengah (Kementerian Agama RI, 2019).

Harapan masyarakat terhadap seorang pimpinan tercoreng karena kasus pembunuhan Brigadir J yang sedang viral di berbagai media cetak, elektronik dan media online yaitu kasus pembunuhan yang belakangan ini diketahui dilakukan oleh atasan terhadap ajudannya dimana seorang atasan harusnya menjaga, mengayomi, membimbing dan mengarahkan bawahannya namun sebaliknya sang atasan membunuh bawahannya karena masalah pribadi. Akibatnya sejumlah rekan sejawatnya ikut terlibat dan nama baik Institusi tempatnya berkerjapun menjadi terkena dampak negatif oleh kasus pembunuhan tersebut. Kondisi ini mendorong pimpinan sebagai pihak independen harus melaksanakan pekerjaan memajemen organisasi yang dipimpin sesuai dengan kode etik profesi dan memberikan keyakinan terhadap kepada bawahannya bahwa ia akan dapat memberikan situasi dan kondisi aman dan tenteram sehingga tujuan organisasi yang dipimpin dapat tercapai. Pada tahun 2022, terdapat beberapa kasus kejahatan kerah putih dimana kejahatan ini ialah kejahatan penyalahgunaan wewenang dan kekuasaan yang dilakukan oleh seseorang yang

memiliki kekuasaan, status sosial yang tinggi, kedudukan yang tinggi, dan orang terpandang.

Penelitian terkait kepemimpinan di Indonesia telah banyak dilakukan namun masih jarang meninjau Aksesibilitas pimpinan dari perspektif nilai kearifan lokal dan moderasi beragama. Aksesibilitas pimpinan dianalisis melalui perspektif filosofi *Tri Hita Karana* dan ajaran *Tattwam Asi* serta moderasi beragama merupakan suatu proses dalam memahami dan mengimplementasikan ajaran agama secara adil dan seimbang. *Tri Hita Karana* mengarahkan individu untuk selalu berperilaku yang etis untuk menciptakan hubungan yang harmonis. Nilai etika dalam kepemimpinan menjadi perhatian khusus akibat banyaknya masalah yang muncul kian hari. Banyak pimpinan yang melaksanakan pengelolaan organisasi ataupun memberikan kebijakan tanpa mengindahkan nilai etika dan melanggar kode etik serta aturan dan ketentuan yang berlaku sehingga memunculkan masalah terkait kepemimpinannya. Ajaran *Tattwam Asi* di dalam ajaran agama Hindu menjadi landasan berpijak dan meyakini konsep berperilaku sosial umat Hindu, dimana apa yang dilakukan berlandaskan kasih sayang dengan prinsip asah, asih, dan asuh. Ajaran ini dimaksudkan untuk memperbaiki moral dan etika dalam bermasyarakat sehingga manusia diharapkan tidak akan melakukan perbuatan yang menyebabkan kerugian dan kehancuran.

Moderasi beragama adalah suatu upaya memahami sekaligus pengimplementasian ajaran agama secara adil dan seimbang, sehingga hal ini mampu mengendalikan diri agar tidak berperilaku ekstrem atau berlebih-lebihan dalam pengamalan ajaran agama (Kementerian Agama RI, 2019). Moderasi beragama mengandung prinsip keadilan dan keseimbangan. Moderasi merupakan jalan tengah yang tidak menentukan pilihan untuk cenderung fanatik memihak pada salah satu agama, serta tidak cenderung bersifat berat sebelah yaitu secara subyektif memihak kepada siapapun atau pendapat yang dikeluarkan oleh orang tersebut, sehingga mampu bersikap adil pada semua pihak dimana hal ini sejalan dengan salah satu prinsip pimpinan yaitu independensi. Independensi mendorong terbentuknya sikap yang tidak memihak kepada kepentingan siapapun. Independensi berkaitan dengan prinsip objektivitas dan integritas yang mencakup independensi dalam pemikiran dan independensi dalam penampilan (IAI, 2020).

Pimpinan wajib mempertahankan tanggung jawab profesi yang terletak pada pengelolaan organisasi yang dipimpin. Pimpinan melaksanakan tugas pengelolaan berdasarkan kompetensi dan independensi. Pimpinan wajib menjalankan perilaku etis yang terdapat pada organisasi, profesi, masyarakat dan pada dirinya sendiri, karena seorang pemimpin idealnya memiliki pribadi yang kompeten, bertanggung jawab, dan menjaga integritas serta objektivitas yang dimiliki oleh mereka selaku pemegang kebijakan. Penelitian ini mendalami sejauh mana pimpinan menerapkan nilai-nilai etika profesi dan memahami tanggung jawabnya yang dilihat dari perspektif *Tri Hita Karana* dan *Tattwam Asi*.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dimana hipotesis diuji menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan program aplikasi *Smart PLS 4.0*, setelah data hasil penelitian dianalisis kemudian diinterpretasikan berdasarkan kajian teoritis dan empiris untuk menjawab pokok permasalahan dalam penelitian ini. Dari simpulan hasil penelitian ini akan muncul saran bagi penelitian berikutnya dan sebagai pertimbangan para pemimpin hindu dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya. Penelitian ini dilakukan pada pimpinan yang beragama Hindu di Kota Mataram. Alasan dipilihnya pimpinan di kota Mataram karena belum banyak pimpinan yang beragama Hindu dan hanya ada satu Institut Agama Hindu, sehingga populasi responden disederhanakan dengan lingkup Kota Mataram dengan latar belakang pekerjaan yang

beraneka ragam. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *systematic sampling* dengan metode *randomization* (sampel acak). Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan teknik kuesioner, observasi dan analisis dokumen. Dokumen yang akan dianalisis adalah kuesioner yang sudah berisi pernyataan tertulis dari responden. Kuesioner ini dirancang dengan mengacu pada *five point*-skala likert. Dua macam pengujian yang digunakan untuk menguji keabsahan alat ukur adalah *test of validity* (uji validitas atau kesahihan) dan *test of realibility* (uji kehandalan).

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Uji Prasyarat Instrumen Penelitian

Uji prasyarat instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Hasil uji prasyarat instrumen penelitian meliputi hasil perhitungan reliabilitas dan daya diskriminasi tiap-tiap item pertanyaan yang diajukan. Analisis daya diskriminasi item pada skala *Tri Hita Karana*, *Tattwam Asi*, moderasi beragama dan aksesibilitas pimpinan dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson. Hasil analisis korelasi item total ini dijadikan dasar untuk menentukan item-item pertanyaan mana yang sah dan akan digunakan dalam penelitian.

Batasan indeks daya diskriminasi item pada penelitian ini menggunakan skala 0,25 yang didasarkan pada pertimbangan bahwa diskriminasi item terendah adalah 0,25 yang merupakan konvensi yang digunakan secara umum untuk mencapai jumlah item yang diinginkan. Analisis reliabilitas skala dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* yang data hasil analisis penelitian ini dapat dilihat dari table 2. Dengan persyaratan apabila suatu instrumen memiliki koefisien reliabilitas lebih rendah dari 0,50 maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Dari data table 2 maka diperoleh hasil sebagai berikut:

a. *Tri Hita Karana*

Hasil analisis korelasi item total menunjukkan bahwa dari 5 item pertanyaan dalam skala *Tri Hita Karana* seluruh item dinyatakan sah hal tersebut dapat dilihat dari data tabel 2. Analisis reliabilitas skala *Tri Hita Karana* menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,953 dan signifikansi validitas sebesar 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa skala *Tri Hita Karana* layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

b. *Tattwam Asi*

Hasil analisis korelasi item total menunjukkan bahwa dari 5 item pertanyaan dalam skala *Tattwam Asi* seluruh item dinyatakan sah. Analisis reliabilitas skala *Tattwam Asi* menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,971 dan signifikansi validitas sebesar 0,000. Dengan demikian hasil analisis menegaskan bahwa skala *Tattwam Asi* layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

c. Skala Moderasi Beragama

Hasil analisis korelasi item total menunjukkan bahwa dari 10 item pertanyaan dalam skala moderasi beragama seluruh item dinyatakan sah. Analisis reliabilitas skala moderasi beragama menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,940 dan signifikansi validitas sebesar 0,000. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa skala moderasi beragama layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

d. Skala Aksesibilitas Pimpinan

Hasil analisis korelasi item total menunjukkan bahwa dari 5 item pertanyaan dalam skala Aksesibilitas Pimpinan seluruh item dinyatakan sah. Analisis reliabilitas skala Aksesibilitas Pimpinan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,922 dan signifikansi validitas sebesar 0,000. Maka dapat tersimpulkan bahwa skala Aksesibilitas Pimpinan layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2. Hasil Pengujian *Partial Least Square*

a. Convergent Validity

Evaluasi model penelitian dilakukan dengan menggunakan *convergent validity* yang merupakan hasil keluaran dari program *Smart PLS 4.0*. Dimensi konstruk yang membangun masing-masing variabel (konstruk) dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan untuk melakukan penelitian atau untuk melakukan pengujian hipotesis karena *p value* di masing-masing dimensi konstruk lebih kecil dari 0,05 (*p value* < 0,05). Hal ini berarti bahwa konstruk yang dibuat telah memenuhi syarat *convergent validity*. Hasil output PLS mengenai *convergent validity* disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Outer Loading Indikator Pada *Tri Hita Karana* (X_1), *Tattwam Asi* (X_2), Moderasi Beragama (X_3) dan Aksesibilitas Pimpinan (Y)

Hubungan Antarvariabel		Loading	Std err	t statistic	P Value
AP.KS	<-- Aksesibilitas pimpinan	0.943	0.043	21.742	0.000
AP.MO	<-- Aksesibilitas Pimpinan	0.867	0.043	0.043	0.000
AP.PI	<-- Aksesibilitas Pimpinan	0.895	0.067	13.314	0.000
MB.AK	<-- Moderasi Beragama	0.948	0.020	48.363	0.000
MB.KK	<-- Moderasi Beragama	0.911	0.042	21.685	0.000
MB.PKT	<-- Moderasi Beragama	0.871	0.047	18.581	0.000
MBTOL	<-- Moderasi Beragama	0.952	0.017	55.769	0.000
TA.AA	<-- <i>Tattwam Asi</i>	0.970	0.027	35.472	0.000
TA.AI	<-- <i>Tattwam Asi</i>	0.985	0.010	95.448	0.000
TA.AU	<-- <i>Tattwam Asi</i>	0.961	0.026	36.623	0.000
THK.PL	<-- <i>Tri Hita Karana</i>	0.981	0.010	102.945	0.000
THK.PR	<-- <i>Tri Hita Karana</i>	0.959	0.029	32.977	0.000
THK.PW	<-- <i>Tri Hita Karana</i>	0.928	0.035	26.450	0.000

b. Cronbach Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted

Kelayakan konstruk dapat diukur menggunakan nilai *Cronbach Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian kelayakan konstruk dalam penelitian ini disajikan pada tabel. 2.

Tabel 2. *Cronbach Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE) *Tri Hita Karana* (X_1), *Tattwam Asi* (X_2), Moderasi Beragama (X_3) dan Aksesibilitas Pimpinan (Y)

Variabel Konstruk	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
<i>Aksesibilitas Pimpinan</i>	0.922	0.972	0.860
Moderasi Beragama	0.940	0.940	0.848
<i>Tattwam Asi</i>	0.971	0.974	0.945
<i>Tri Hita Karana</i>	0.953	0.954	0.915

Setiap konstruk dinyatakan layak jika nilai *cronbach alpha* yang dimiliki lebih besar dari 0,60, nilai *composite reliability* di atas 0,70, dan memiliki nilai *Average Variance Extracted* yang lebih besar dari 0,50. Pada tabel 2. dapat dilihat bahwa konstruk *Tri Hita Karana* (X_1), *Tattwam Asi* (X_2), moderasi beragama (X_3) dan Aksesibilitas Pimpinan (Y) sangat bagus sebab nilai *discriminant validity* jauh lebih besar dari 0,60 untuk nilai *cronbach alpha*, lebih besar dari 0,70 dan begitu pula dengan nilai *composite reliability* serta nilai *average variance extracted* teridentifikasi lebih besar dari 0,50. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa konstruk dalam penelitian ini reliable sehingga konstruk yang dibangun dalam penelitian ini adalah layak.

c. Evaluasi Inner Model dan Goodness of Fit

Nilai R^2 dalam penelitian ini terdapat dua konstruk dependen yaitu Aksesibilitas Pimpinan (Y) dan moderasi beragama (X_3). Nilai R^2 untuk konstruk dependen disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Nilai R^2 Konstruk Dependen

Konstruk	Nilai R^2
Aksesibilitas Pimpinan	0.236
Moderasi Beragama	0.659

Nilai R^2 dari konstruk Akuntabilitas Pimpinan (Y) = 0.236. Oleh karena nilai tersebut lebih kecil dari 0.588 maka model pengaruh perspektif *Tri Hita Karana* (X_1) dan *Tattwam Asi* (X_2) pada Aksesibilitas Pimpinan (Y) tergolong tidak kuat. Nilai R^2 untuk variabel moderasi beragama sebesar 0.659 yang termasuk dalam kategori kuat.

3. Uji Pengaruh Langsung

Uji *inner model* merupakan proses pengujian antar konstruk yang diawali dengan menggunakan pengaruh signifikan antar konstruk yang diuji. Hal tersebut disajikan pada tabel 4.

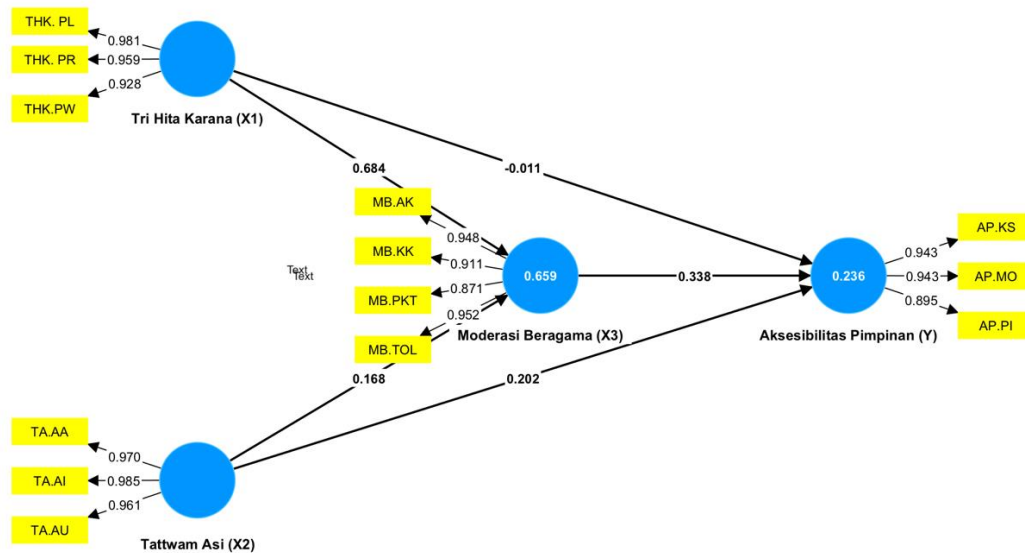
Tabel 4. Pengaruh Langsung Antarvariabel Konstruk

	Loading	Std Err	t statistic	p value	Keterangan
Hubungan Antarvariabel					
<i>Moderasi Beragama</i> (X_3) □ □ <i>Aksesibilitas Pimpinan</i> (Y)	0.338	0.305	1.110	0.267	Tidak signifikan
<i>Tattwam Asi</i> (X_2) □ <i>Aksesibilitas Pimpinan</i> (Y)	0.202	0.135	1.492	0.136	Tidak Signifikan
<i>Tattwam Asi</i> (X_2) □ <i>Moderasi Beragama</i> (X_3)	0.168	0.128	1.317	0.188	Tidak Signifikan
<i>Tri Hita karana</i> (X_1) □ <i>Aksesibilitas Pimpinan</i> (Y)	-0.011	0.243	0.004	0.965	Tidak Signifikan
<i>Tri Hita Karana</i> (X_1) □ <i>moderasi beragama</i> (X_3)	0.684	0.123	5.580	0.000	Signifikan

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil pengujian lima hipotesis terdapat empat hasil yang tidak mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Namun, ada satu hasil pengujian yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan karena $p_{value} < 5\%$. Variabel konstruk yang memiliki pengaruh paling besar terhadap Aksesibilitas Pimpinan adalah Moderasi Beragama dengan koefisien sebesar 0.338. Sedangkan variabel

yang berpengaruh pada moderasi beragama paling besar adalah *Tri Hita Karana* dengan koefisien sebesar 0.684 dan *tattwam asi* pada moderasi beragama sebesar 0.168.

Gambar 1. Gambar Hasil Analisis PLS SEM Alogoritmik



Sumber: Hasil Analisis data Penelitian menggunakan aplikasi Smart PLS Versi 4.0

4. Uji Pengaruh Tidak Langsung atau Mediasi

Hubungan tidak langsung atau mediasi antar variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5. dimana diketahui bahwa variabel moderasi beragama secara tidak signifikan memperkuat pengaruh *tri hita karana* (X_1) pada Aksesibilitas pimpinan (Y) yaitu dengan P_{value} sebesar 0.288. Dan secara langsung *Tri Hita Karana* (X_1) juga tidak memiliki pengaruh yang kuat pada aksesibilitas Pimpinan (Y) maka peran variabel moderasi beragama (X_3) disebut *low mediation* atau mediasi lemah.

Tabel 5. Pengaruh Tidak Langsung Antar variabel Konstruk

Hubungan Antarvariabel	Variabel Mediasi	Loading	Std Err	t statistic	p value
<i>Tattwam Asi</i> (X_2) □	Moderasi Beragama	0.057	0.073	0.778	0.437
<i>Tri Hita Karana</i> (X_1) □	Moderasi Beragama	0.232	0.218	1.063	0.288

Tabel 5 juga menjelaskan bahwa variabel moderasi beragama secara tidak signifikan memperkuat pengaruh *tattwam Asi* (X_2) pada aksesibilitas Pimpinan (Y) yaitu dengan P Value sebesar 0.437 dan secara langsung *Tattwam Asi* (X_2) juga tidak berpengaruh pada Aksesibilitas Pimpinan (Y) maka peran variabel moderasi beragama (X_3) disebut *low mediation*.

5. *Tri Hita Karana* Pada Moderasi Beragama dan Aksesibilitas Pemimpin

Tri Hita Karana yang menjadi pedoman hidup oleh masyarakat Hindu Bali mengandung makna dan ajaran yang menuntun manusia dalam berperilaku yang etis. Sehingga bisa hidup secara harmoni berhubungan dengan tuhan sehingga terbentuk karakter yang beriman dan bertakwa, harmoni berhubungan dengan sesama manusia sehingga membentuk karakter yang humanis dan harmoni terkait hubungan dengan lingkungan sehingga membentuk karakter harmonis, Jiwa yang tenang membuat manusia

sebagai salah satu makhluk sosial dapat berperilaku yang adil dan imbang. Hubungan harmonis secara vertikal dan horizontal (dikaitkan dengan aspek *perhyangan*, *pawongan* dan *palemahan*) juga bisa diimplementasikan oleh pemimpin dalam membangun komunikasi dengan bawahan maupun mitra kerja (Rudiarta, 2022). Sebagai salah satu modal utama seorang pemimpin, pemimpin agar memiliki aksesibilitas maka dituntut untuk dapat menjaga akuntabilitasnya dengan tidak memihak pada satu golongan maupun kepentingan sehingga dapat terwujudnya hasil pengelolaan organisasi dan lingkungan yang harmonis.

Nilai etika dalam kepemimpinan memiliki perhatian khusus, hal ini disebabkan karena semakin banyaknya skandal seorang pemimpin yang semakin marak muncul. Kondisi yang diakibatkan oleh skandal mendorong tindakan independensi dari seorang pemimpin dalam pelaksanaan pekerjaan mengelola organisasi atau institusi sehingga dapat memberikan keyakinan terhadap pencapaian tujuan visi dan misi organisasi yang dituju. Etika menjadi salah satu kunci dalam membentuk sikap dan perilaku, sehingga individu dapat membentuk karakter baik dalam dirinya, terutama agar mampu bersikap dan perilaku selayaknya yang diajarkan oleh ajaran agama (Gunada, 2020)

Hasil analisis hipotesis satu (H_1) menyatakan bahwa *Tri Hita Karana* berpengaruh positif signifikan pada moderasi beragama sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis satu diterima. Hasil ini memberikan kontribusi pada teori peran yang dikemukakan oleh Dale (2006). Peran seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya ditentukan oleh karakter yang dimiliki sebab karakter akan mempengaruhi kesadaran dalam melaksanakan aktivitas positif yakni komunikasi dengan Tuhan, komunikasi dengan sesama manusia dan perbuatan dengan lingkungan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Nandari dan Latrini (2015) dimana penerapan kode etik yang merupakan dasar pelaksanaan perilaku pemimpin mampu meningkatkan kepercayaan pengikut untuk memberikan bantuan atau memfasilitasi kepemimpinan yang diwujudkan dengan pencapaian tujuan visi dan misi organisasi yang berlaku imbang serta adil, hal ini sejalan dengan prinsip moderasi beragama. Hal ini juga belum selaras dengan teori etika yang dikemukakan oleh Pojman (1989) yang menyatakan bahwa baik buruk, adil dan tidak adil dapat dijelaskan dalam konsep moral.

Setiap individu yang bertindak menggunakan dasar tiga perbuatan yang benar akan mampu mewujudkan harapan yang tidak mengandung konflik bagi pemegang peran tersebut. Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam mengemban kepercayaan yang diberikan oleh pengikutnya. Bentuk tanggung jawab yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah (a) seorang Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya hendaknya memiliki karakter Harmonis, Humanis dan Berahlak Mulia sehingga bisa mengambil keputusan secara bijaksana dan obyektif. (b) Sebagai seorang pemimpin hendaknya bertindak sesuai dengan kode etik dan aturan serta regulasi yang berlaku. (c) seorang Pemimpin dalam melaksanakan tanggung jawab manajemen organisasinya harus memiliki karakter humanis sehingga tercipta hubungan yang harmonis dengan pengikutnya maupun lingkungan sekitarnya. Ketiga aspek tersebut merupakan bagian dari implementasi dari ajaran *tri Hita Karana* sebagai upaya pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasinya. Seorang pemimpin dalam upaya menjaga keseimbangan dan keadilan atas hasil pengelolaan organisasinya diharapkan untuk berjalan di jalan kebenaran atau *dharma* (I Wayan Agus Gunada, 2021).

Berpegang teguh *Tri Hita Karana* merupakan suatu pedoman yang menuntun seorang pemimpin dalam berperilaku. Pada mulanya pemimpin harus harmoni dengan sang pencipta agar dapat membentuk karakter ahlak yang memiliki budi pekerti yang mulia hal ini akan berdampak pada komunikasi dan perilaku perbuatan yang bersumber dari pikiran. Sebagai makhluk sosial yang hidup dalam beragam agama dan tradisi, seorang

pemimpin harus mampu bersosialisasi, bertindak adil danimbang sebagai bentuk implementasi Independensi seorang Pemimpin sehingga memperoleh aksesibilitas dalam kepemimpinannya. Hal ini dapat terwujud karena kesadaran dan pemahaman tentang keragaman budaya (*multiculture*) akan pentingnya moderasi beragama dapat meningkatkan kedamaian umat. Moderasi beragama menjadi hal penting yang perlu diperhatikan seorang pemimpin sebagai landasan dalam mewujudkan iklim kepemimpinan yang adil, objektif dan bebas unsur kepentingan (Rudiarta, 2021).

Hasil analisis hipotesis dua (H_2) menyatakan bahwa *Tri Hita Karana* tidak berpengaruh positif signifikan secara langsung pada aksesibilitas Pimpinan sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis dua tidak diterima. Hal ini menjelaskan bahwa aksesibilitas seorang pemimpin tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh nilai-nilai yang diinternalisasi sebagai umat beragama namun juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan, budaya organisasi, tekanan akan situasi dan keadaan tertentu yang dihadapi. Penelitian ini belum sejalan dengan mahendra kartika yang menyatakan bahwa untuk membentuk pemimpin yang menerapkan kepemimpinan Pancasila hendaknya berlandaskan kearifan lokal *Tri Hita Karana*.

Namun ada unsur dalam diri yang kuat yang mampu mempengaruhi kepemimpinan seperti semangat kapitalisme yang terbentuk membuat individu menjadi tamak, egois, materialistis, rakus, mendahulukan kepentingan individu diatas kepentingankelompok, serta bersikap oportunistik. Aspek materi yang menjadi fokus utama serta mengacuhkan aspek non materi secara langsung merupakan paradigma pada kepemimpinan memberikan pemahaman bahwa visi, misi dan tujuan organisasi yang menjadi target bersifat materialistik dan sehingga tidak memperdulikan nilai spiritualitas. Kondisi materialistik yang ada pada pemahaman seorang pemimpin kedepannya perlu diimbangi dengan aspek non materi sehingga pada kode etik kepemimpinan diharapkan terdapat konsep-konsep nilai budaya tetap ada dianut oleh diri pemimpin. Hal ini agar kedepannya sejalan dengan Widiastuti, et. al (2015) bahwa kesadaran etik harus dimiliki seorang pengelola administrasi organisasi yang mana memerlukan kepercayaan agar pengelolaan yang dihasilkan berkualitas.

6. Ajaran *Tattwam Asi* Pada Moderasi Beragama dan Aksesibilitas Pemimpin

Ajaran kasih sayang dengan nilai empati yang mampu membentuk ikatan emosional yang dikenal dalam Hindu dengan *Tattwam Asi* merupakan nilai yang melekat pada kehidupan umat Hindu. Nilai ini diajarkan dari seseorang berada dilingkup masyarakat, masa menimba ilmu (*brahmacari*) hingga sampai terjun ke masyarakat. Nilai *tattwam asi* menjadi landasan sikap batin umat Hindu yang mana setiap tindakan, perkataan dan pemikiran dalam kehidupan ini akan membuahkan hasil. Pemikiran dan perencanaan, kata-kata maupun pelaksanaan apabila diikuti dengan sikap batin tidak baik (*adharma*) walaupun dalam tahap perencanaan akan dapat membawa suatu sikap buruk, baik itu diminta maupun tidak, cepat atau lambat serta dirasakan atau tidak.

Hasil analisis hipotesis tiga (H_3) menyatakan bahwa ajaran *tattwam asi* tidak berpengaruh positif signifikan pada moderasi beragama sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis tiga ditolak. Peranan seseorang tidak hanya ditentukan oleh perilaku namun juga kepercayaan, sehingga sebagai seorang pemimpin kepercayaan akan adanya atma pada setiap manusia yang merupakan sebagai percikan terkecil dari brahman mendorongnya selaku professional untuk bertindak yang sebenar-benarnya dan harus menerapkan prinsip adil dan seimbang sebagaimana moderasi beragama yang ada sehingga tidak melukai hati sesame manusia dengan perbuatan yang tidak benar. Tindakan ini mendukung teori peran yang dikemukakan oleh Dale, et. Al (2006) dimana setiap individu dan pihak lain akan memiliki harapan atas tindakan yang dilakukan dan teori etika yang

dikemukakan oleh Pojman (1989) dimana secara objektif manusia memahami konsep moral adil dan tidak adil sehingga tindakan yang dilakukan diharapkan mampu menciptakan keadilan serta keseimbangan.

Hasil analisis hipotesis empat (H₄) menyatakan bahwa ajaran *tattwam asi* tidak berpengaruh positif signifikan secara langsung pada aksesibilitas Pimpinan sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis empat ditolak. Penelitian ini sejalan dengan Ernawati dan Suwetha (2020) yang menyatakan bahwa *tattwam asi* adalah salah satu ajaran Hindu, yang memuat tentang etika tatasusila dalam menjalani kehidupan harmonis ditengah-tengah masyarakat dengan karakter keperibadian yang Humanis. Dengan demikian hal itu harusnya telah melekat pada aspek kepemimpinan namun diperlukan penekanan yang lebih terhadap kesadaran peranan pemimpin terhadap profesinya di masyarakat. Hal ini menjelaskan bahwa aksesibilitas seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh nilai-nilai yang agama yang dianut oleh masyarakat. Aksesibilitas pemimpin yang ditinjau dari aspek motivasi, pengabdian pada profesi dan kewajiban sosial secara langsung tidak dipengaruhi oleh ajaran *tattwam asimar* yang diyakininya.

Ajaran *tattwam asi* yang diyakini oleh masyarakat Hindu akan selalu melekat pada diri manusia. Namun hal ini tidak berpengaruh secara langsung. Hal ini disebabkan karena belum semua pemimpin mampu mengimplementasikan *tattwam asi* yang diyakini dalam setiap tindakan yang dilakukan. Akuntabilitas pemimpin masih harus ditingkatkan pemahamannya terkait hukum *tattwam asi* yang bersifat abadi ini karena sangat penting mempengaruhi aksesibilitas pimpinan.

Hasil analisis hipotesis lima (H₅) menyatakan bahwa moderasi beragama tidak berpengaruh positif signifikan pada aksesibilitas pimpinan sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis tiga ditolak. Seorang pemimpin harus mampu menjaga independensinya. Hal ini sejalan dengan prinsip moderasi beragama yakni adil danimbang. Perspektif adil dan seimbang ini mendorong seorang pemimpin untuk memiliki kecerdasan emosional dengan berlandaskan pilar agama yang kokoh. Hal ini sejalan dengan teori etika yang dikemukakan oleh Pojman (1989) dimana hal-hal yang sifatnya mendasar dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup manusia yang hakiki dan memprioritaskan kepentingan manusia yang paling substansial secara optimal dapat dikatakan sebagai suatu asas landasan moral yang valid secara objektif namun tidak semua pemimpin mampu mengimplementasikan moderasi beragama dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dengan demikian maka diperlukan penguatan moderasi beragama kepada para pemimpin, sehingga integritas, objektivitas dan skeptisisme profesional mampu terjaga.

7. Tri Hita Karana Dan Ajaran Tattwam Asi Pada Aksesibilitas Pemimpin dengan Moderasi Beragama Sebagai Variabel Intervening

Modal spiritual merupakan pengaruh, kekuatan dan keadaan yang tercipta pada saat adanya partisipasi terhadap tradisi religius dari sebuah agama. Menurut Munthe (2018) kepemimpinan yang menerapkan modal spiritual akan mendorong perilaku manusia lebih beragama, bernilai spiritual dan beretika dalam kehidupan sosial dan lingkungan tempatnya bertumbuh. Kesadaran etik harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempertegas bahwa pentingnya keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin dalam suatu lembaga dalam menjalankan profesionalnya.

Tri Hita Karana dan *tattwam asi* merupakan ajaran spiritual yang menjadi bagian dari modal spiritual seorang pemimpin Hindu. Modal ini mampu membentuk kesadaran diri agar didalam pengambilan suatu keputusan serta penerapan suatu kebijakan sesuai dan sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Kesadaranetik yang dimiliki pemimpin akan mengarahkan pada perilaku kepemimpinannya serta berpengaruh pada keputusan yang diambil. Hal ini mempertegas bahwa keyakinanyang dimiliki oleh pemimpin penting

untuk menciptakan kepercayaan masyarakat sehingga memperoleh aksesibilitas dalam pelaksanaan tugasnya.

Hasil analisis hipotesis lima (H₅) menyatakan bahwa moderasi beragama tidak berpengaruh positif signifikan pada aksesibilitas pimpinan sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis tiga ditolak. Seorang pemimpin harus mampu menjaga independensinya. Hal ini sejalan dengan prinsip moderasi beragama yakni adil danimbang. Perspektif adil dan seimbang ini mendorong seorang pemimpin untuk memiliki kecerdasan emosional dengan berlandaskan pilar agama yang kokoh. Hal ini sejalan dengan teori etika yang dikemukakan oleh Pojman (1989) dimana hal-hal yang sifatnya mendasar dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup manusia yang hakiki dan memprioritaskan kepentingan manusia yang paling substansial secara optimal dapat dikatakan sebagai suatu asas landasan moral yang valid secara objektif namun tidak semua pemimpin mampu mengimplementasikan moderasi beragama dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dengan demikian maka diperlukan penguatan moderasi beragama kepada para pemimpin, sehingga integritas, objektivitas dan skeptisisme profesional mampu terjaga.

8. *Tri Hita Karana* Dan Ajaran *Tattwam Asi* Pada Aksesibilitas Pemimpin dengan Moderasi Beragama Sebagai Variabel *Intervening*

Modal spiritual merupakan pengaruh, kekuatan dan keadaan yang tercipta pada saat adanya partisipasi terhadap tradisi religius dari sebuah agama. Menurut Munthe (2018) kepemimpinan yang menerapkan modal spiritual akan mendorong perilaku manusia lebih beragama, bernilai spiritual dan beretika dalam kehidupan sosial dan lingkungan tempatnya bertumbuh. Kesadaran etik harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempertegas bahwa pentingnya keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin dalam suatu lembaga dalam menjalankan profesionalnya. *Tri Hita Karana* dan *tattwam asi* merupakan ajaran spiritual yang menjadi bagian dari modal spiritual seorang pemimpin Hindu. Modal ini mampu membentuk kesadaran diri agar didalam pengambilan suatu keputusan serta penerapan suatu kebijakan sesuai dan sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Kesadaran etik yang dimiliki pemimpin akan mengarahkan pada perilaku kepemimpinannya serta berpengaruh pada keputusan yang diambil. Hal ini mempertegas bahwa keyakinanyang dimiliki oleh pemimpin penting untuk menciptakan kepercayaan masyarakat sehingga memperoleh aksesibilitas dalam pelaksanaan tugasnya.

Hasil analisis hipotesis enam (H₆) menyatakan bahwa *tri hita karana* tidak berpengaruh positif signifikan pada aksesibilitas pimpinan dengan moderasi beragama secara mediasi penuh (*full mediation*) sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis enam ditolak. Hasil ini menggambarkan bahwa modal spiritual yang dimiliki pemimpin Hindu dalam hal ini *tri hita karana* belum termediasi secara penuh oleh moderasi beragama pada hasil dari aksesibilitas pemimpin. Adanya keseimbangan dalam berpikir, bertindak dan berkata memang mampu menciptakan keadilan dalam pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi dan independensi pemimpin tetap terjaga namun implementasi dari hal tersebut sangat penting untuk memperoleh aksesibilitas pemimpin, ironisnya tidak semua pemimpin mampu menerapkan nilai-nilai ajaran tersebut. Dengan demikian perlu adanya penguatan *tri hita karana* dan *tattwam asi* untuk membentuk karakter pemimpin Hindu yang berkualitas sehingga memperoleh aksesibilitas dalam kepemimpinannya. Hasil penelitian ini mendukung teori peran yang dikemukakan oleh Dale *et.al* (2006) dan teori etika oleh Pojman (1989) yang mana berdasarkan peran yang dimiliki pimpinan sebagai pengelola, ia memiliki moral untuk bertindak sesuai dengan kode etik agar mampu membedakan mana perbuatan baik buruk, adil dan tidak adil. Semakin tinggi tingkat pemahaman peranan atas kepemimpinannya sehingga mendapat aksesibilitas dari pengikutnya dan Ketika etika yang dimilikinya meningkat maka semakin meningkat

pula kecenderungan pemimpin untuk menciptakan akuntabilitas dalam kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan Mahendra dan Kartika (2019) yang menyatakan bahwa filosofi *tri hita karana* memiliki kemampuan untuk memperkuat sensitivitas sendir kepemimpinan Pancasila namun karena tidak semua pemimpin mampu menerapkan atau mengimplementasikan ajaran *tri hita karana* ini maka belum mampu memperoleh aksesibilitas dalam kepemimpinannya. Hasil analisis hipotesis tujuh (H_7) menyatakan bahwa ajaran *tattwam asi tidak* berpengaruh positif signifikan pada aksesibilitas pimpinan dengan moderasi beragama secara mediasi penuh (*full mediation*) sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis enam tidak diterima. Hasil ini menggambarkan bahwa ajaran *tattwam asi* yang menjadi modal spiritual yang dimiliki pemimpin Hindu belum termediasi secara penuh oleh moderasi beragama pada aksesibilitas pimpinan. Dengan demikian perlu adanya penguatan moderasi beragama berlandaskan ajaran *tattwam asi* untuk menciptakan generasi pemimpin Hindu yang melaksanakan kewajibannya dengan tulus dan ikhlas sehingga mampu bekerja sesuai dengan kode etik yang berlaku. Penelitian ini sejalan dengan Daud. Dkk (2022) yang mana manusia dalam hal ini seorang pemimpin yang melaksanakan kewajiban berdasarkan ajaran agama maka ia tidak akan melakukan atau menerapkan kebijakan yang buruk sebab setiap agama mengajarkan tentang perilaku yang baik dengan demikian maka perlu adanya penguatan tentang moderasi beragama berlandaskan ajaran *tattwam asi* sehingga pemimpin mampu mengendalikan pikiran, perkataan dan perbuatan sehingga membentuk kesadaran diri untuk menggali potensi diri dalam menerapkan aturan, regulasi dan kode etik kepemimpinan berdasarkan nilai moral dan etika profesi yang mampu mewujudkan terjadinya keseimbangan serta sinergi antara keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan, karakter yang humanis dalam kehidupan bermasyarakat dan tetap menjaga harmoni dengan alam lingkungan tempatnya berpijak, hal itu akan mendukung dalam pelaksanaan tugas kepemimpinan secara sadar dimana pemimpin tersebut akan termotivasi berusaha menjadi pimpinan yang akuntabel dan independen sehingga mampu memperoleh aksesibilitas dari pengikutnya dalam melaksanakan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan visi dan misi organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung pada pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa: dari lima hasil uji analisis menghasilkan satu data yang mendukung hipotesis penelitian sedangkan empat data diantaranya tidak mendukung hipotesis yang diajukan yakni;

1. *Tri Hita Karana* terbukti berpengaruh positif pada moderasi beragama. Setiap individu yang bertindak berdasarkan karakter ahlak mulia dalam melakukan sinergi dengan tiga unsur yakni harmoni dengan Tuhan, harmoni dengan sesama manusia, dan harmoni dengan Lingkungan mampu mewujudkan harapan yang tidak mengandung konflik bagi pemegang peran tersebut. Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam mengemban kepercayaan yang diberikan oleh publik. Sebagai makhluk sosial yang hidup dalam beragam agama dan tradisi, seorang pemimpin harus mampu bertindak adil danimbang sebagai bentuk implementasi independensi, keadilan, kejujuran dan profesionalitas pemimpin.
2. *Tattwam Asi tidak* terbukti berpengaruh positif pada moderasi beragama. Peranan seseorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh perilaku namun juga kepercayaan, serta pengetahuan dan implementasi tentang kepercayaan tersebut sehingga sebagai seorang pemimpin kepercayaan akan adanya nilai *tattwam Asi* mendorongnya selaku pengelola untuk bertindak yang sebenar-benarnya dan harus menerapkan prinsip adil berdasarkan asah, asih dan asuh sebagaimana moderasi beragama yang ada.

Moderasi beragama juga tidak terbukti berpengaruh positif pada Aksesibilitas Pemimpin. Seorang pemimpin selaku pengelola dan pemegang kebijakan namun walau demikian pemimpin harus mampu menjaga independensinya, sejalan dengan prinsip moderasi beragama yakni adil danimbang. Perspektif adil dan seimbang ini mendorong seorang pemimpin untuk memiliki kecerdasan emosional dengan berlandaskan pilar agama yang kokoh.

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung sebanyak dua data yang analisis, diperoleh hasil uji analisis kedua data tidak mendukung hipotesis penelitian. Sebab berdasarkan hasil analisis data moderasi beragama tidak mampu mediasi dengan kuat pengaruh *Tri Hita Karana* dan ajaran *Tattwam Asi* pada Aksesibilitas Pemimpin secara penuh. Penelitian ini tidak sejalan dengan Mahendra dan Kartika (2019) yang mana manusia dalam hal ini pemimpin selaku pengelola dan penentu kebijakan dalam kepemimpinan Pancasila hendaknya berlandaskan kearifan lokal *Tri Hita Karana* sehingga dalam melakukan interaksi sosial mampu menjaga perkataan dan perbuatannya sehingga tercapai keharmonisan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Tri Hita Karana* berpengaruh positif signifikan pada moderasi beragama, sedangkan ajaran *Tattwam Asi* tidak berpengaruh kuat pada moderasi beragama dan moderasi beragama juga tidak berpengaruh kuat pada Aksesibilitas Pimpinan. Hal ini berarti perlu adanya peningkatan sosialisasi untuk memberikan pemahaman atas komitmen kebangsaan, toleransi, anti kekerasan dan penerimaan atas budaya lokal menjadi dasar yang menguatkan individu, khususnya pemimpin dalam menjalankan tugasnya mengelola dan manajemen organisasi dengan mandasar pada modal spiritual. Adapun saran yang perlu disampaikan antara lain:

1. Penguatan pemahaman *Tri Hita Karana* dan ajaran *Tattwam Asi* yang menjadi dasar bertindak seorang pemimpin Hindu harus lebih diinternalisasikan agar aksesibilitas pemimpin dapat diperoleh
2. Independensi dan skeptisisme pemimpin yang merupakan implementasi prinsip moderasi beragama harus dapat dipertahankan sehingga hasil penentuan kebijakan dan pengelolaan organisasi dapat berkualitas dengan adil danimbang.
3. Internalisasi nilai-nilai moderasi beragama harus terus digemakan dan ditanamkan sehingga dapat mendarah daging di masyarakat Indonesia dan dapat terwujud Indonesia yang harmonis.

Daftar Pustaka

- Abdillah.W., & Jogiyanto (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Struktural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta
- Ahmad, Z., & Taylor, D. (2009). Commitment to independence by internal pimpinans: the effects of role ambiguity and role conflict. *Managerial Auditing Journal*.
- Daut.dkk (2022). Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam Dalam Moderasi Beragama. prosiding Kajian Islam dan Integrasi Ilmu di Era Society 5.0 (KIIIES 5.0) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Datokarama Palu 2022, Volume 1.
- Ernawati, D.P & Suwetha, I.G.N (2020). Implementasi Tatwam Asi Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Di Provinsi Bali. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, Volume 10, No.1, April 2020.
- Gunada, I. W. A. (2020). Ajaran Agama Hindu Dalam Geguritan Candrabherawa Sebagai Penguatan Pendidikan Karakter. *Kamaya : Jurnal Ilmu Agama*, 3(2), 102–119. <https://doi.org/10.37329/kamaya.v3i2.434>

- I Wayan Agus Gunada, I. M. (2021). Implementation Of Tri Hita Karana Value Through Community Service In Batu Bolong Temple, West Lombok Regency . *Vidyottama Sanatana: International Journal of Hindu Science and Religious Studies*, 147-158.
- Kementerian Agama RI. (2019). *Tanya Jawab Moderasi Beragama*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.
- Kerlinger, F.N. (2004). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kotter John P., (2001). *What Leaders Really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan. Jakarta: Erlangga.
- Mahendra, P.R.A & Kartika, I Made (2019). Tri Hita Karana Sebagai Landaan memperkuat kepemimpinan Pancasila. Seminar INOBALI 2019.
- Mardisar, D., & Sari, R. N. (2007). Pengaruh akuntabilitas dan pengetahuan terhadap kualitas hasil kerja pimpinan. *Simposium nasional akuntansi X*, 26-28.
- Munidewi, I. A. B. (2017). Akuntabilitas dalam perspektif ajaran *Tattwam Asi* sebagai pedoman untuk membangun karakter pimpinan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 54-64.
- Nandari, A. W. S., & Latrini, M. Y. (2015). Pengaruh Sikap Skeptis, Independensi, Penerapan Kode Etik, Dan Akuntabilitas Terhadap Kualitas Audit. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 10(1), 164-181.
- Nugrahaningsih, P. (2005). Analisis perbedaan perilaku etis pimpinan di KAP dalam etika profesi (Studi terhadap peran faktor-faktor individual: locus of control, lama pengalaman kerja, gender, dan equity sensitivity).
- Pojman, Louis. P. (1989). *Ethical Theory: Classical and Contemporary Readings*. Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Robins, S. L. (2008). *From revolution to rights in South Africa: Social movements, NGOs & popular politics after apartheid*. Boydell & Brewer Ltd.
- Rudiarta, I. W. (2021, April). Praktek Yoga sebagai Realisasi Metode Fenomenologi dalam Mewujudkan Moderasi Beragama. In *Prosiding Seminar Nasional IAHN-TP Palangka Raya (No. 2, pp. 126-143)*.
- Rudiarta, I. W., Sari, P. P., & Ariani, N. W. (2022). Menangkal Desakralisasi Destinasi Wisata Pura Melalui Revitalisasi Ajaran Pendidikan Agama Hindu. *Cultoure: Jurnal Ilmiah Pariwisata Budaya Hindu*, 3(1), 50-61.
- Sarwono, J., & Narimawati, U (2015). Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM). Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Suardhika, Sadha. I Made. 2015. Mengenal Siapa Aku dalam Membangun atau Mengembangkan Ilmu Pengetahuan (Akuntansi). Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*. Vol.10. No 2, Juli 2015.
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung : CV Alfabeta.
- Sura, I Gede. 2001. *Pengendalian Diri dan Etika dalam Ajaran Agama Hindu*. Denpasar. Hanuman Sakti.
- Tetlock, P. E. (1984). Cognitive style and political belief systems in the British House of Commons. *Journal of Personality and Social psychology*, 46(2), 365.
- Winarsunu, T. (2002). *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press.