

## PENGARUH TRI HITA KARANA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SARASWATI GARMENT

Ni Komang Gita Wahyuni<sup>1</sup>, Agus Wahyudi Salasa Gama<sup>2</sup>, Ni Putu Yeni Astiti<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar, Bali, Indonesia  
Email: <sup>1</sup> gitawhyn32@gmail.com

### ABSTRACT

*Employee performance has an important role in achieving company goals. The aims of this study was to explain the effect of Tri Hita Karana on organizational culture and employee performance at Saraswati Garment. This research was conducted at Saraswati Garment using a sample of 75 employees. The sampling technique used was the census method. Data collection was carried out through interviews and questionnaires, with the data analysis techniques used are path analysis techniques. Based on the results of the analysis, this study shows that Tri Hita Karana and organizational culture had a positive and significant effect on employee performance at Saraswati Garment.*

**Keywords:** *Tri Hita Karana, Organizational Culture, and Employee Performance.*

### I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara industri yang masuk dalam jajaran sepuluh besar dunia. Sektor industri berkontributor terbesar bagi perekonomian nasional dengan sumbangannya mencapai lebih dari 20 persen (Kementrian Perindustrian RI). Salah satu industri yang berperan penting di Indonesia adalah industri *garment*. Irawan (2014) menyatakan dunia industri *garment* pada dasarnya adalah industri yang berbasis pada kreatifitas. Seiring dengan bertambahnya industri *garment*, maka kualitas *garment* tidak hanya diukur dari orisinalitas dan kreatifitas seseorang dalam menampilkan desain dan hasil produk, tetapi juga harus memperhatikan pengendalian mutu. Upaya yang dilakukan untuk mempertahankan lajunya sebuah industri *garment* dengan adanya sumber daya manusia yang unggul dan terampil. Sumber daya manusia atau karyawan sebagai penggerak perusahaan, jika kinerja

karyawan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Penelitian ini dilakukan pada Saraswati *Garment* yaitu salah satu perusahaan di Bali yang berdiri pada tahun 2008 dan bergerak dalam bidang *garment*. Proses produksi yang dilaksanakan adalah memproses bahan baku menjadi produk jadi (*finish good product*). Perusahaan manufaktur ini beralamat di Banjar Sakih, Desa Guwang, Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Saat ini Saraswati *Garment* memperkerjakan 75 karyawan. Dari hasil olah data penjualan pada Saraswati *Garment* tahun 2019 menunjukkan tingginya tingkat rasio kegagalan pada Saraswati *Garment*. Hal yang terjadi pada Saraswati *Garment* sesuai dengan yang terjadi pada tempat penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Darmastuti (2014), Sanjaya (2015) dan Akbar (2017) yang menunjukkan tidak tercapainya target perusahaan. Tidak tercapainya target perusahaan menurut ketiga peneliti tersebut

adalah indikator utama penurunan kinerja karyawan.

Darmastuti (2014) mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Suryani dan Budiono (2016) menyatakan bahwa “kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi”. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Fenomena yang terjadi pada Saraswati *Garment* menunjukkan rendahnya kinerja karyawan. Tentunya fenomena ini harus segera diselesaikan oleh pihak perusahaan agar kestabilan kinerja karyawan pada perusahaan tetap terjaga. Kinerja karyawan dapat meningkat melalui hubungan yang harmonis antara karyawan satu dengan yang lainnya. Hal ini sejalan dengan konsep Tri Hita Karana (THK) dimana konsep ini merupakan harmonisasi hubungan yang selalu dijaga masyarakat Hindu Bali meliputi: parhyangan (hubungan manusia dengan Tuhan), pawongan (hubungan manusia dengan manusia), dan palemahan (hubungan manusia dengan lingkungan) yang bersumber dari kitab suci agama Hindu Bhagawad Gita. Konsep harmonisasi hubungan masyarakat Bali pada falsafah Tri

Hita Karana diyakini mengandung nilai-nilai sebagai berikut: unsur parhyangan, unsur ini mengandung nilai integritas yang terdiri dari bertakwa, penuh dedikasi dan kejujuran. Unsur pawongan, unsur ini mengandung nilai etos kerja, yang terdiri dari kreativitas, bekerja keras dalam bekerja, menghargai waktu, bekerja sama secara harmonis, setia kepada janji, bertindak efisien, dan penuh prakarsa. Unsur palemahan, prinsip ini mengandung nilai kelestarian lingkungan yang terdiri dari membangun, memelihara, dan mengamankan (Yandani dan Suryanata, 2019).

Implementasi Tri Hita Karana dapat memperkuat level penalaran moral individu karyawan. Individu yang memiliki level penalaran moral tinggi memiliki motivasi utama bukan untuk kepentingan pribadinya. Hal ini yang menunjukkan implementasi Tri Hita Karana dapat membuat tingkah laku karyawan lebih jujur, bertanggung jawab, memiliki daya juang dalam bekerja sehingga karyawan akan lebih cenderung menjalankan pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan. Perubahan perilaku karyawan karena pengimplementasian Tri Hita Karana tentunya akan mempengaruhi Budaya Organisasi, hal ini sejalan dengan penelitian Putera dan Supartha (2014) yang menunjukkan Tri Hita Karana berpengaruh terhadap Budaya Organisasi di Rektorat Unud.

Tri Hita Karana merupakan konsep harmonisasi yang dijaga masyarakat Hindu di Bali. Konsep budaya Tri Hita Karana yang tumbuh dan berkembang di kehidupan moderen masyarakat desa adat di Bali, merupakan konsep budaya yang berakar dari ajaran Agama Hindu. Penerapan Tri Hita Karana yang baik memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dari penelitian Yandani dan Suryanata (2019),

Suparsabawa dan Kustina (2018), dan Surya, dkk (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Tri Hita Karana yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota perusahaan, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota perusahaan akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan perusahaan (Sagita, dkk. 2018). Suryani dan Budiono (2016) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi yang kemudian diwariskan kepada anggota baru agar mengikuti sistem yang telah ditetapkan”. Akbar dan Boseran (2016) menyatakan bahwa “budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi yang artinya budaya berakar pada sejarah organisasi dan diyakini bersama untuk tidak mudah dimanipulasi secara langsung”. Jadi budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki organisasi yang akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku dan digunakan dalam sebuah pengembangan organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberi dampak yang besar dalam suatu perusahaan.

Budaya organisasi merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja yang maksimal. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan

kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Penerapan budaya organisasi yang cocok pada sebuah organisasi diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut (Jamaluddin, dkk. 2017). Budaya organisasi yang baik akan memberikan suatu kondisi yang sesuai dengan perilaku karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi sehingga mampu mencapai kinerja maksimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad, dkk. (2017), Wardani, dkk. (2016), dan Jannah (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Suparsabawa dan Kustina (2018) menyatakan bahwa “Tri Hita Karana merupakan konsep kehidupan yang harmonisasi dimana setiap filosofinya selalu dijaga dan ditaati masyarakat Hindu yang terdiri dari: parhyangan (hubungan manusia dengan Tuhan), pawongan (hubungan manusia dengan manusia), dan palemahan (hubungan manusia dengan lingkungan) yang bersumber dari kitab suci agama Hindu Bhagawad Gita”. Hubungan antara Tri Hita Karana dengan budaya organisasi dapat tercermin dari tingkah laku karyawan yang lebih jujur, bertanggung jawab, memiliki daya juang dalam bekerja sehingga

karyawan akan cenderung menjalankan pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan dimana semua itu merupakan perubahan perilaku karyawan karena pengimplementasian Tri Hita Karana yang secara langsung akan mempengaruhi Budaya Organisasi. Putera dan Supartha (2014) dengan penelitian yang berjudul “Penerapan Konsep Tri Hita Karana Dalam Hubungannya Dengan Budaya Organisasi Di Rektorat Unud”, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kondisi budaya organisasi dan Tri Hita Karana di Rektorat Unud adalah baik dan Tri Hita Karana berpengaruh terhadap budaya organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Tri Hita Karana berpengaruh terhadap Budaya Organisasi.

Tri Hita Karana merupakan konsep nilai kultur lokal yang telah tumbuh, berkembang dalam tradisi masyarakat Bali, bahkan saat ini telah menjadi landasan falsafah bisnis, filosofi pengembangan pariwisata, pengaturan tata ruang, dan rencana strategik pembangunan. Yandani dan Suryanata (2019) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Dan Budaya Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Pakraman Padangsambian”, menyatakan bahwa hasil dari penelitian Tri Hita Karana memiliki pengaruh positif terhadap kinerja LPD Pakraman Padangsambian.

Suryani dan Budiono (2016) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi yang kemudian diwariskan kepada anggota baru agar mengikuti sistem yang telah ditetapkan”. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat tercermin dalam

perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Hal ini menunjukkan budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya dalam menjalankan kegiatannya. Sagita, dkk. (2018) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)”, menyatakan bahwa hasil dari penelitian variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Tri Hita Karana dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Tri Hita Karana merupakan konsep Agama Hindu yang mengatur hubungan harmonis manusia terhadap Tuhan, sesama manusia dan juga lingkungan. Tingkah laku karyawan yang lebih jujur, bertanggung jawab, memiliki daya juang dalam bekerja, dan karyawan cenderung menjalankan pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan merupakan perubahan perilaku karyawan yang disebabkan oleh pengimplementasian Tri Hita Karana dimana hal tersebut secara langsung akan mempengaruhi budaya organisasi. Budaya organisasi berarti sebuah bentuk yang terjadi karena adanya gaya kepemimpinan dan norma yang sudah ada di dalam organisasi yang mana setiap penggabungan gaya kepemimpinan dengan norma yang ada akan membentuk suatu budaya organisasi itu sendiri. Dapat disimpulkan bahwa antara Tri Hita Karana mempunyai hubungan yang erat

terhadap kinerja karyawan. Namun, dibalik adanya hubungan yang erat antara Tri Hita Karana terhadap kinerja karyawan, terselip variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara Tri Hita Karana terhadap kinerja karyawan dalam hal ini yaitu budaya organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Tri Hita Karana Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Saraswati *Garment* yang beralamat di Banjar Sakih, Desa Guwang, Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah yang terkait dengan Tri Hita Karana, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada Saraswati *Garment*. Selain itu, pemilihan lokasi didasarkan atas tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah peneliti. Sepanjang pengetahuan peneliti, belum pernah ada peneliti lain yang melakukan penelitian mengenai pengaruh Tri Hita Karana terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening pada Saraswati *Garment*. Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi adalah karyawan Saraswati *Garment* yang berjumlah 75 orang.

Besarnya jumlah populasi yang didapat adalah 75 orang, maka metode penentuan sampel yang dilakukan adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling jenuh*, yaitu teknik dengan cara mengambil seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Metode ini dipilih karena mengingat populasi pada penelitian ini masih tergolong sedikit dan dibawah 100 orang, sehingga seluruh anggota populasi

dapat dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Permasalahan yang harus dijawab dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen (Tri Hita Karana, budaya organisasi dan kinerja karyawan). Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan bantuan aplikasi *software SPSS 24.0 for Windows*. Model analisis jalur (*path analysis*) yang dimaksud adalah sebagai persamaan berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1 \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2 \quad (\text{persamaan 2})$$

Keterangan:

Y<sub>1</sub> : Budaya Organisasi

β<sub>1</sub> : Nilai *standardized coefficient* Tri Hita Karana

e<sub>1</sub> : Varians Budaya Organisasi yang tidak dibisa dijelaskan oleh Tri Hita Karana

β<sub>2</sub> : Nilai *standardized coefficient* Tri Hita Karana

β<sub>3</sub> : Nilai *standardized coefficient* Budaya Organisasi

e<sub>2</sub> : Varians Kinerja Karyawan yang tidak dibisa dijelaskan oleh Tri Hita Karana dan Budaya Organisasi

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya standar *error* tidak langsung (*indirect effect*) Sab.

Standar *error* tidak langsung (*indirect*

effect) Sab dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Sab : \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

Untuk pengujian signifikan pengaruh tidak langsung, maka nilai z dari koefisien ab dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{Sab}$$

Keterangan:

- Sab : besarnya standar error tidak langsung
- Sa : standar error koefisien a
- Sb : standar error koefisien b
- a : koefisien jalur  $X_1$  terhadap

$Y_1$   
b : koefisien jalur  $Y_1$  terhadap  $Y_2$

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Di dalam analisis jalur, pengaruh langsung dinyatakan dengan koefisien  $\rho_i$ , sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dihitung dengan membuat perhitungan tersendiri. Untuk pendugaan parameter dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 24.0 for Windows* diperoleh hasil sebagai berikut.

Substruktur 1:

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1$$

Dari hasil perhitungan pada pengujian data diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Coefficients Sub-struktur 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,547	1,245		4,455	,000
	THK	1,082	,074	,862	14,554	,000

a. Dependent Variable: BO

Sumber: Data primer diolah, 2020

Substruktur 2:

$$Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2$$

Dari hasil perhitungan pada pengujian data diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 2**  
**Coefficients Sub-struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,720	,513		1,403	,165
	THK	,184	,054	,300	3,428	,001
	BO	,321	,043	,656	7,505	,000

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1 dan Tabel 2 dapat dibuat persamaan struktural untuk model penelitian sebagai berikut:

Substruktur 1:

$$Y_1 = 0,862X$$

Substruktur 2:

$$Y_2 = 0,300X + 0,656Y_1$$

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) Sab. Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1.96 (dengan tingkat kepercayaan 95 persen), maka variabel mediator dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas.

Hasil Statistik Uji

$$Sab = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,321^2 0,074^2 + 1,082^2 0,043^2}$$

$$Sab = 0,052$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut.

$$z = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$z = \frac{(1,082)(0,321)}{0,052}$$

$$z = 6,679$$

Hasil Z hitung sebesar  $6,679 > 1,96$  artinya budaya organisasi ( $Y_1$ ) merupakan variabel intervening dari Tri Hita Karana (X) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Uji statistik F digunakan bertujuan untuk menunjukkan kelayakan model regresi yang digunakan sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada tabel anova dengan bantuan SPSS. Bila nilai signifikansi anova  $< \alpha = 0,05$  maka model ini dikatakan layak variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji F-test Sub-struktur 1**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2198,872	1	2198,872	211,819	,000 <sup>b</sup>
	Residual	757,805	73	10,381		
	Total	2956,677	74			
a. Dependent Variable: BO						
b. Predictors: (Constant), THK						

Sumber: Data primer diolah, 2020

**Tabel 4**  
**Hasil Uji F-test Sub-struktur 2**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	608,366	2	304,183	219,369	,000 <sup>b</sup>
	Residual	99,837	72	1,387		
	Total	708,204	74			
a. Dependent Variable: KK						
b. Predictors: (Constant), BO, THK						

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3 dan 4 hasil uji signifikansi simultan (Uji F) diperoleh nilai

signifikansi F sebesar 0,000. Nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  mempunyai arti bahwa Tri Hita

Karena dan Budaya Organisasi diduga secara signifikan berhubungan dengan Kinerja Karyawan, serta model layak untuk digunakan.

Uji statistik *t* digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam

menerangkan variasi variabel dependen. Jika signifikansi  $\leq 0,05$  maka variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Jika signifikansi  $\geq 0,05$  maka variabel independen (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

**Tabel 5**  
**Hasil Uji t-test Sub-struktur 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,547	1,245		4,455	,000
	THK	1,082	,074	,862	14,554	,000

a. Dependent Variable: BO

Sumber: Data primer diolah, 2020

**Tabel 6**  
**Hasil Uji t-test Sub-struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,720	,513		1,403	,165
	THK	,184	,054	,300	3,428	,001
	BO	,321	,043	,656	7,505	,000

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2020

Adapun uji statistik (Uji *t*) pada masing-masing variabel yang akan dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Pengaruh Tri Hita Karana terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 5 hasil uji *t* pengaruh Tri Hita Karana terhadap Budaya Organisasi diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,082 bernilai positif. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa Tri Hita Karana berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

- 2) Pengaruh Tri Hita Karana terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 6 hasil uji *t* pengaruh Tri Hita Karana terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai

signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,184 bernilai positif. Nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa Tri Hita Karana berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- 3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 6 hasil uji *t* pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,321 bernilai positif. Nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai *Adjusted R Square* yang kecil

berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel

independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

**Tabel 7**  
**Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Sub-struktur 1**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862 <sup>a</sup>	,744	,740	3,22194
a. Predictors: (Constant), THK				

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 7 dapat diamati nilai adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,740 berarti 74,0% perubahan (naik turun) pada Budaya Organisasi yang dipengaruhi oleh Tri Hita

Karena, sementara sisanya sejumlah 26,0% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Sub-struktur 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,927 <sup>a</sup>	,859	,855	1,17755
a. Predictors: (Constant), BO, THK				
b. Dependent Variable: KK				

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 8 dapat diamati nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,855 berarti 85,5% perubahan (naik turun) pada Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh Tri Hita Karana dan Budaya Organisasi, sementara sisanya sejumlah 14,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

Tri Hita Karana dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini berarti jika pengimplementasian Tri Hita Karana semakin baik dan Budaya Organisasi semakin kuat, maka Kinerja Karyawan semakin tinggi, sebaliknya jika pengimplementasian Tri Hita Karana semakin buruk dan Budaya Organisasi semakin lemah, maka Kinerja Karyawan akan semakin rendah.

#### IV. SIMPULAN

Berdasarkan pemaparan dapat dinyatakan bahwa Tri Hita Karana berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika pengimplementasian Tri Hita Karana semakin baik, maka Budaya Organisasi semakin kuat, sebaliknya jika pengimplementasian Tri Hita Karana semakin buruk maka Budaya Organisasi akan semakin lemah.

Budaya Organisasi signifikan memediasi Tri Hita Karana terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti Budaya Organisasi sebaiknya ditingkatkan karena berpengaruh signifikan antara Tri Hita Karana terhadap Kinerja Karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Di Bandung (*Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia*).
- Akbar, M. A., & Boseran, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Laboratorium Kesehatan Papua. *Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 242-252.
- Alfani, R. (2014). Analisis Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik (*Doctoral dissertation, STIE Perbanas Surabaya*).
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2019). *Provinsi Bali Dalam Angka*. Denpasar.
- Dewi, P. N. K., Yuniarta, G. A., Ak, S. E., & Julianto, I. P. (2017). Pengaruh Implementasi Budaya Tri Hita Karana, Efisiensi Night Auditor, Dan Kualitas Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Hotel Berbintang Di Kabupaten Buleleng. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha)*, 8(2).
- Diantika, D., Manullang, R. R., & Panjaitan, F. (2019). Analisis Strategi Resource Based View (RBV) Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*, 6(4), 278-287.
- Dwi Irawan, W. E. N. Y. (2014). Manfaat Hasil Belajar Analisis Pemotongan dan Pemanfaatan Bahan Sebagai Kesiapan Menjadi Quality Control Cutting di Garmen (*Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia*).
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* (Edisi Tujuh). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giani Muhammad, E. Z., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53(1), 89-95.
- Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare*, 4(1), 25-34.
- Jannah, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. PG Rajawali I Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(1).
- Jelavic, S. R. (2017). A Natural Resource-Based View Of The Firm: Resource-Based Analysis. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 588-597.
- Kementrian Perindustrian. (2017). *Indonesia Masuk Kategori Negara Industri*. Jakarta.
- Masluk Han, F. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Yarsis Surakarta) (*Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta*).
- Muharam, D. R. (2017). Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 14(1), 82-95.

- Novziransyah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. *JUMANTIK (Jurnal Ilmiah Penelitian Kesehatan)*, 2(1), 14-25.
- Nurhalim, F. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember. *Jurnal Manajemen Universitas Jember*.
- Pratiwi, A., & Darmastuti, I. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Pekalongan) (*Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis*).
- Purnomo, R. (2013). Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1).
- Putera, I. D. G. W., & Supartha, W. G. (2014). Penerapan Konsep Tri Hita Karana Dalam Hubungannya Dengan Budaya Organisasi Di rektorat Unud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(7).
- Sagita, A. A., Susilo, H., & Cahyo WS, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57(1), 73-82.
- Sanjaya, M. T. R. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ros In Yogyakarta. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis* (Cetakan Delapan Belas). Bandung: CV. Alfabeta.
- Suparsabawa, I. N. R., & Kustina, K. T. (2018). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Dan Budaya Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Manajerial Lembaga Perkreditan Desa (LPD). *Jurnal Riset Akuntansi (Juara)*, 8(1), 58-68.
- Surya, I. B. K., Dewi, A. A. S. K., & Mudiarta, I. W. (2017). Budaya Tri Hita Karana, Komitmen Organisasional, Dan Kepemimpinan Asta Dasa Paramiteng Prabhu Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional AIMI*. Jambi, 27 – 28 Oktober 2017.
- Suryani, D. Budiono, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 16(1), 29-43.
- Sutanto, E. M., & Sudarsono, D. (2018). Empirical Analysis of Firm Resources in the Banking Industry in Indonesia: A Resource-Based View (*Doctoral dissertation, Petra Christian University*).
- Tate, W. L., & Bals, L. (2018). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward A Social Resource-Based View (SRBV) of The Firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803-826.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan

- PT. Karya Indah Buana Surabaya).  
*Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1),  
58-65.
- Winoto, A. B., & Hadiwidjojo, D. (2015).  
Hubungan Relasional Strategi  
Resource-Based View dan  
Entrepreneurial Skill terhadap  
Inovasi dan Keunggulan Kompetitif  
Lembaga Bimbingan Belajar di  
Wilayah Malang. *Jurnal Aplikasi  
Manajemen*, 13(2), 326-334.
- Yandani, N. M. M., & Suryanata, I. G. N. P.  
(2019). Pengaruh Penerapan Prinsip-  
Prinsip Good Corporate Governance  
Dan Budaya Tri Hita Karana  
Terhadap Kinerja Manajerial  
Lembaga Perkreditan Desa (LPD)  
Pakraman Padangsambian. *Jurnal  
Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 4(1),  
24-37.
- Yusniar, Y. (2017). Pengaruh Budaya  
Organisasi Terhadap Kinerja Melalui  
Motivasi di Sekretariat Daerah  
Kabupaten Aceh Utara. *E-Mabis:  
Jurnal Ekonomi Manajemen dan  
Bisnis*, 17(1), 85-104.