

Membangun Strategi Operasi melalui Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Kasus pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Buleleng

IGK. Adi Winata, Wayan Windia¹⁾, I Wayan Suartana²⁾

Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana,
E-mail: adiwinata86@gmail.com

¹⁾ Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

²⁾ Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Absrtact

Building Operation Strategy through Organization Culture Based Tri Hita Karana to Achieve Sustainable Competitive Advantage: Case on Credit Institutions Village in Buleleng Regency

In general, the agricultural sector is still the main economic activity of the rural communities in Bali. Agribusiness systems in Bali are required to have high competitiveness in an era of economic modern. LPD as supporting institutions in the field of agribusiness in rural areas also face a high level of competition. organizational culture THK-based and operation strategy LPD in Buleleng is a unique resource for creating a sustainable competitive advantage. The purpose of this study was to determine the influence of organizational culture and operating strategies for sustainable competitive advantage LPD Buleleng regency. The number of LPD in Buleleng is 126 LPD spread across nine districts. Then the number of samples and the respondents are 45 people chairman of 45 LPD. Methods of data analysis using SEM-based General Structured Component Analysis (GSCA).

Organization culture-based Tri Hita Karana positive effect on the operating strategy of LPD in Buleleng. Organization culture-based Tri Hita Karana and operating strategy positive effect on the sustainable competitive advantage LPD in Buleleng. This shows that organizational culture based Tri Hita Karana and operating strategy is a source of sustainable competitive advantage LPD in Buleleng. Management need to develop a linking strategy LPD operation between systems and procedures with awig-awig. Awig-awig containing values of Tri Hita Karana, should be retained as the basis LPD operations. This may be the uniqueness of LPD in Buleleng, which is not owned by other financial institutions

Keywords : *LPD, sustainable competitive advantage, organizational culture, tri hita karana and operation strategy*

Pendahuluan

Pembangunan ekonomi pedesaan sangat terkait dengan kelembagaan tradisonal yang mendukungnya. Salah satu kelembagaan tradisonal yang berperan pada sektor pertanian di Bali adalah kelembagaan ekonomi. Kelembagaan ekonomi yang berkaitan langsung dengan ekonomi masyarakat pedesaan adalah *subak* dan Lembaga Perkreditan Desa (LPD), yang mana keduanya merupakan kelembagaan tradisonal di Bali. LPD merupakan lembaga keuangan komunitas yang kegiatan operasionalnya berpijak pada *awig-awig* desa adat atau desa *pakraman*. LPD sebagai lembaga *intermediary* pedesaan di Bali berperan dalam pembangunan ekonomi pedesaan seperti yang tertuang dalam peraturan daerah Provinsi Bali No.8 tahun 2002. Dalam perda tersebut disebutkan bahwa sebagian keuntungan LPD sebesar 20% digunakan untuk pembangunan desa *pakraman* dan dana sosial sebesar 5%.

Pada perkembangannya jumlah LPD semenjak tahun 1995 sampai dengan tahun 2010 sebanyak 1405 LPD yang tersebar di sembilan kabupaten dan kota di Bali. Tingginya tingkat

persaingan antarlembaga keuangan di Bali, termasuk yang beroperasi di pedesaan, mengharuskan lembaga perkreditan desa meningkatkan daya saingnya agar dapat tumbuh dan bersinergi dengan lembaga keuangan lainnya (Ramantha, 2006). Oleh karena itu LPD tidak hanya perlu untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan, tetapi juga untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dibuat. Dalam model teori berbasis sumber daya disebutkan bahwa, keberlanjutan keuntungan bergantung pada pesaing yang tidak mampu meniru sumber daya perusahaan.

Perusahaan perlu menyadari bahwa budaya organisasi penting dalam penciptaan keunggulan kompetitif LPD. Kajian-kajian terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) berhasil mengungkap bahwa budaya organisasi adalah salah satu sumber daya yang penting dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan (Bharadwaj, 1993; Ramadan, 2010; Mishra dan Gupta, 2010). Budaya organisasi LPD yang dilandaskan nilai-nilai THK dapat menjadi sumber daya yang unik dalam penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Operasionalisasi dan manifestasi nilai-nilai budaya LPD sebagai perusahaan kedalam kegiatan operasi. Kegiatan operasi perusahaan adalah sebagai manifestasi dari nilai-nilai yang diamati, strategi, dan struktur (Hatch, 1993). Slack dan Lewis (2002) menjelaskan bahwa usaha strategi operasi dilakukan dengan mempertemukan permintaan pelanggan dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut Organisasi LPD sarat dengan nilai-nilai budaya yang mendukung gaya operasi yang etis. Gaya operasi LPD dilandasi oleh produk regulasi desa pakraman/adat, yaitu *awig-awig* dan *perarem desa* (Suartana, 2009).

LPD Kabupaten Buleleng yang beroperasi di tingkat pedesaan tidak menutup kemungkinan menghadapi persaingan dengan lembaga keuangan lainnya baik di pedesaan maupun perkotaan. Banyak lembaga keuangan yang juga beroperasi di pedesaan, atau cakupan wilayah usahanya mencapai daerah pedesaan. Tentunya beberapa lembaga keuangan ini dalam melakukan kegiatan operasionalnya, telah menerapkan teknologi informasi untuk memberikan pelayanan. LPD Kabupaten Buleleng sebagai lembaga keuangan komunitas pedesaan mengalami pertumbuhan yang baik semenjak didirikan. Kinerja LPD menunjukkan bahwa lembaga keuangan ini masih mampu bertahan bahkan tumbuh, walaupun pada saat ini perekonomian dunia masih mengalami krisis. LPD Kabupaten Buleleng yang secara keseluruhan belum menerapkan teknologi informasi, perlu meningkatkan sumber daya lainnya seperti budaya organisasi dan strategi operasi. Oleh karena itu keberadaan LPD perlu dijaga agar tetap berlandaskan pada kearifan lokal di Bali, yaitu *Tri Hita Karana*.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Untuk mengetahui penerapan budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* dan strategi operasi dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD Kabupaten Buleleng. (2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* terhadap strategi operasi LPD Kabupaten Buleleng. (3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* dan strategi operasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD Kabupaten Buleleng.

Kajian Pustaka

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif adalah istilah yang diberikan untuk sumber kemampuan perusahaan untuk memenangkan bisnis dan mengalahkan pesaing pada waktu yang tepat. Pesaing secara cepat dapat menyalin setiap perubahan posisi pasar atau strategi. Oleh karena itu perusahaan harus fleksibel dalam rangka untuk merespon dengan cepat persaingan dan perubahan pasar (Porter, 1993). Stevenson (2009) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya organisasi untuk memenuhi permintaan pelanggan bila dibandingkan dengan pesaing. Barney (1991) mendefinisikan

keunggulan kompetitif sebagai kemampuan untuk menciptakan nilai ekonomi lebih dari pesaing. Lebih lanjut dijelaskan dalam membedakan antara dua jenis keunggulan kompetitif yaitu, keunggulan kompetitif sementara dan berkelanjutan. Keunggulan kompetitif biasanya menghasilkan keuntungan yang tinggi, tetapi keuntungan ini menarik persaingan, dan persaingan membatasi durasi keunggulan kompetitif dalam banyak kasus. Oleh karena itu keuntungan yang paling kompetitif bersifat sementara. Di sisi lain, beberapa keuntungan kompetitif yang berkelanjutan jika pesaing tidak dapat meniru sumber keunggulan (Barney, 1991).

Menurut Barney (1991), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika menerapkan strategi penciptaan nilai yang pesaing potensial saat ini atau tidak menerapkan pada waktu yang sama. Begitu juga ketika perusahaan-perusahaan lainnya tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini. Sehingga untuk mengubah sumber daya potensial menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, hal itu harus berisi empat atribut berikut: Pertama, harus berharga (*Value*), dalam arti bahwa ia mengeksploitasi peluang juga menetralkan ancaman dalam lingkungan perusahaan. Kedua, harus unik atau jarang (*rareness*) di antara perusahaan saat ini dan pesaing potensial. Ketiga, harus tidak dapat ditiru atau dapat ditiru secara tidak sempurna (*imperfectly imitable*). Keempat, non-substitutability yaitu tidak ada pengganti strategis yang setara untuk sumber daya ini dan sangat berharga tapi tidak langka (Barney, 1991).

Budaya Organisasi berbasis Tri Hita Karana

Budaya organisasi adalah asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan, perilaku dan sikap bersama yang dianut organisasi yang dijadikan acuan dalam memahami lingkungan internal dan eksternal demi tercapainya tujuan organisasi. (Bharadwaj, 1993; Schein, 2004). Dalam mendefinisikan budaya suatu organisasi atau perusahaan secara actual, Schein (2004) membagi kedalam 3 tingkatan (level) yaitu aspek kebendaan (*artifacts*), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) dan asumsi-asumsi dasar. Pada tingkat berikutnya, nilai-nilai yang dianut, organisasi dan anggotanya membutuhkan tuntunan strategi (*strategies*), tujuan (*goals*) dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bertindak dan berperilaku. Pada tingkat asumsi-asumsi dasar berisi sejumlah keyakinan (*beliefs*) bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan (*take for granted*), mereka diterima baik untuk melakukan sesuatu secara benar dan cara yang tepat.

Sagiv dan Schwartz (2007) menekankan terdapat hubungan yang erat dan interaksi antara budaya masyarakat (yaitu, lingkungan eksternal, lembaga) dan budaya organisasi (yaitu, lingkungan internal, penganturan diri, referensi diri, dan identitas). Filosofi *Tri Hita Karana* sebagai nilai kultur masyarakat Bali terdiri dari tiga kata yaitu, *tri* artinya tiga, *hita* artinya kebahagiaan, dan *karana* artinya penyebab. Jadi *Tri Hita Karana* dapat diartikan sebagai tiga penyebab kebahagiaan. Ketiga penyebab kebahagiaan tersebut diantaranya *parhyangan* yang artinya hubungan yang harmonis antara manusia dan Tuhan, *pawongan* yang artinya hubungan yang harmonis antara manusia dan sesamanya, *palemahan* yang artinya hubungan yang harmonis antara manusia dan lingkungannya. Ungkapan secara umum *Tri Hita Karana* dapat dimaknai sebagai konsep harmoni dan kebersamaan (Windia dan Dewi, 2011).

Implementasi konsep *Tri Hita Karana* telah diterapkan dalam kehidupan masyarakat Bali yaitu pada organisasi social subak dan desa adat, maupun pada kegiatan bisnis hotel-hotel di Bali (Windia, dkk, 2005; Dalem; 2007, Ashrama; 2005). Dalam LPD, *parhayangan* dapat diimplementasikan dalam seberapa besar kontribusi LPD pada kegiatan ritual keagamaan, renovasi pura, kesejahteraan *pemangku*, bantuan untuk masyarakat yang kurang mampu dalam melaksanakan ritual keagamaan. Dalam konteks bisnis berupa hubungan antar karyawan dan hubungan lembaga dengan masyarakat. Implementasi *pawongan* pada LPD adalah berapa persen karyawan LPD berasal dari masyarakat tempat LPD berdiri, keikutsertaan LPD pada program penanggulangan kemiskinan, dan lain-lain. Secara umum filosofi THK, *palemahan* merupakan dimensi yang berhubungan dengan aspek fisik dari lingkungan di sekitar kita atau perusahaan. Di Bali *palemahan* berhubungan dengan tata letak perusahaan dan bangunan yang hendaknya disesuaikan dengan keyakinan agama dan kultur tempat perusahaan berada.

Strategi Operasi

Kajian proses strategi operasi telah banyak dibahas dalam beberapa literature manajemen operasi. Krawjesky dan Ritzman (2002) mendefinisikan strategi operasi sebagai dimensi yang harus dimiliki oleh sistem produksi suatu perusahaan untuk mendukung permintaan pasar agar perusahaan tersebut mampu bersaing. Sistem produksi adalah proses yang dipakai dalam mengubah masukan (input) sumberdaya untuk menciptakan barang dan jasa yang bermanfaat (Heizer dan Render, 2009). Secara tradisional, berbagai literatur manajemen operasi telah membahas strategi operasi jasa untuk pengembangan sistem pelayanan agar sesuai harapan pelanggan dengan persepsi pelanggan (Ariani, 2009). Beberapa upaya menarik untuk memperluas strategi operasi, terutama mengandalkan pada teori klasifikasi strategi generik Porter (1993), yang didorong oleh kepentingan pasar, seperti kepemimpinan biaya, produk diferensiasi, atau segmentasi pasar. Pandangan lama melihat operasi sebagai sistem sempurna disesuaikan difokuskan untuk berhasil mengikuti aturan pasar, sedangkan yang kedua menunjukkan bahwa lebih menguntungkan untuk fokus pada pengembangan, melindungi, dan meningkatkan sumber daya unik dan keunggulan operasional perusahaan dalam rangka untuk mengubah aturan persaingan.

Pandangan *resource based* telah menjadi lebih penting, karena Hamel dan Prahalad (1989) tegas menekankan hubungan antara kompetensi inti dan daya saing.. Akhirnya, untuk mengatasi kegagalan utama dalam pelaksanaan praktik kelas dunia, pandangan berbasis sumber daya dapat membantu strategi operasi untuk lebih mengintegrasikan sumber keuntungan strategis dalam portofolio koheren kemampuan opsional. Dalam konteks ini, Aranda (2003) mengusulkan sebuah model yang didasarkan pada tiga strategi operasi layanan dasar, diidentifikasi sesuai dengan fokus dari kegiatan perusahaan. Strategi operasi dasar ini pada industri jasa adalah orientasi proses, orientasi layanan atau strategi operasi berorientasi pelanggan (Berry dan Parasuraman, 1997; Johnston, 2005). Kemudian diidentifikasi sembilan keputusan struktural dan infrastruktur yang mengarah pada strategi operasi layanan yang ditentukan. Sembilan keputusan ini adalah jenis tata letak operasi, orientasi PUSH/PULL proses pelayanan, tingkat standarisasi proses, penawaran sejumlah layanan yang berbeda, penggunaan teknologi informasi (pengurangan biaya versus peningkatan pelayanan), hubungan kegiatan back dan front office, spesialisasi sumber daya manusia, tingkat partisipasi pelanggan, dan desain layanan baru (Aranda, 2003). Selanjutnya Aranda (2003) menyebutkan pengaruh dari masing-masing dimensi strategi pelayanan ini pada karakteristik tiga strategi operasi dasar yaitu orientasi proses, orientasi pelanggan dan orientasi layanan.

Kerangka Berpikir

Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), Barney (1991) menyebutkan bahwa perusahaan seperti halnya lembaga perkreditan desa dikatakan dapat memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal itu terjadi jika LPD mampu menciptakan nilai yang pada saat tersebut tidak sedang dilakukan baik oleh kompetitor maupun calon kompetitor dan perusahaan-perusahaan lain tidak mampu meniru kelebihan strategi ini. Sumber daya LPD memiliki potensi keunggulan bersaing jika memiliki empat atribut, yaitu: kelangkaan, nilai, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti.

Day & Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu LPD dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan (*profit*) tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir LPD, yaitu kinerja tinggi. Sedangkan untuk melanggengkan keunggulan bersaing tersebut, LPD seharusnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang khas (*company specific*). Budaya Organisasi merupakan sumber daya LPD untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Peran penting ini berasal dari keunikan budaya yang tidak dapat dibandingkan dan karakteristik dinamis yang menjamin keberlangsungan LPD (Schein, 2004).

Budaya *Tri Hita Karana* sebagai esensi kebudayaan masyarakat Bali, juga merupakan budaya yang diimplementasikan kedalam budaya organisasi lembaga perkreditan desa di Bali. Filosofi ini mendasari pemikiran bahwa kegiatan bisnis adalah sebuah persembahan yang tidak luput dari kontrol Tuhan (Ashrama, 2005; Windia dan Dewi, 2011). Oleh karena itu budaya organisasi yang berlandaskan *Tri Hita Karana* ini harus dapat dipertahankan karena merupakan sumber daya bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi yang diberlakukan melalui struktur dan operasi dipengaruhi budaya organisasi sebagai manifestasi nilai-nilai perusahaan (Dauber, 2002). Strategi operasi berbasis kompetensi merupakan kapabilitas organisasi, yang menjadi pusat tahapan perencanaan strategi bisnis LPD untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Slack dan Lewis, 2002; Hamel dan Prahalad, 1990; Gagnon, 1999). Strategi operasi berperan merekonsiliasikan permintaan pasar dan kemampuan sumber daya LPD. Sehingga strategi operasi mampu memberi dukungan dan konsisten terhadap strategi bisnis LPD (Hamel dan Prahalad, 1989.; Collis dan Montgomery, 2008).

Berdasarkan kajian teoritis, penelitian sebelumnya dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut. (1) Budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* berpengaruh terhadap strategi operasi LPD di Kabupaten Buleleng. (2) Budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan di Kabupaten Buleleng. (3) Strategi operasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan di Kabupaten Buleleng.

Metode Penelitian

Penelitian ini diarahkan untuk mengembangkan model hubungan linier prediktif antara variabel budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana*, strategi operasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD Kabupaten Buleleng. Dalam penelitian ini juga berusaha menggambarkan mengenai variabel penelitian berdasarkan persepsi dari responden yaitu masing-masing ketua LPD di Kabupaten Buleleng. Deskripsi itu diantaranya yaitu, gambaran mengenai keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki LPD di Kabupaten Buleleng. Kedua, gambaran mengenai penerapan budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* LPD di Kabupaten Buleleng. Ketiga, deskripsi mengenai strategi operasi yang diterapkan pada LPD di Kabupaten Buleleng.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei. Penelitian survei dalam penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Objek penelitian ini adalah lembaga perkreditan desa (LPD), dengan pemilihan cakupan wilayahnya adalah LPD se-Kabupaten Buleleng. Secara keseluruhan jumlah LPD di Kabupaten Buleleng adalah 166 LPD yang tersebar di sembilan kecamatan.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah 126 LPD yang aktif, sedangkan sisanya 40 LPD tidak disertakan. Hal ini karena 40 LPD tersebut tidak aktif yang diantaranya dalam status macet atau tidak melapor. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak lima LPD dari masing-masing kecamatan. Sehingga jumlah total LPD yang dijadikan sampel adalah 45 (empat puluh lima) LPD. Penentuan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*, dimana yang menjadi responden adalah pengurus LPD yaitu, Ketua LPD. Maka jumlah keseluruhan responden adalah 45 orang ketua LPD.

Teknik kuesioner yang digunakan adalah teknik kuesioner pilihan yaitu setiap pertanyaan telah tersedia pilihan jawaban yang paling tepat menurut responden dengan menggunakan skala interval *Agree-Disagree Scale* untuk keperluan analisis data secara kuantitatif. Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis indeks dan deskripsi kualitatif jawaban responden atas variabel penelitian. Penjelasan secara kualitatif yang diperoleh melalui data pertanyaan terbuka kuesioner, untuk melakukan deskripsi yang luas dan hidup. Data ini juga digunakan untuk mendeskripsikan kesimpulan atas setiap penerimaan atau penolakan hipotesis (Ferdinand, 2011).

Metode analisis data menggunakan model persamaan structural (SEM) berbasis *General Structured Component Analysis* (GeSCA). Analisis SEM GeSCA merupakan bagian dari *component based SEM* dan dilengkapi dengan ukuran *model fit* secara keseluruhan. SEM

GeSCA merupakan metode pengukuran model prediktif yaitu menguji pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen (Ghozali, 2010). Aplikasi SEM GeSCA ini dapat diakses secara *online* melalui alamat www.sem-gesca.org. Keseluruhan tahapan yang dilalui pada analisis data sebagai berikut. GeSCA memberikan ukuran *model fit* yang disebut FIT, AFIT, GFI dan SRMR. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dilakukan uji validitas dan reliabilitas, antara lain: *Convergent Validity* dan *Composite Reliability* yaitu *Cronbach Alpha* dan *average variance extracted* (AVE). serta analisis terhadap hubungan antar variabel. Evaluasi model struktural (*inner model*) melalui signifikansi koefisien jalur pengaruh antar variabel laten.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Gambaran deskriptif ini diperoleh melalui analisis indeks dan deskripsi kualitatif dari setiap item pertanyaan pada kuesioner. Persepsi responden menjelaskan gambaran mengenai penerapan budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* dan strategi operasi lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Buleleng dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

a. Budaya Organisasi Berbasis *Tri Hita Karana* (THK)

Tiga kriteria yang digunakan untuk interpretasi nilai indeks variabel budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana*, yaitu rendah, sedang dan tinggi. Berdasarkan nilai indeks budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana*, menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai *Tri Hita Karana* dalam budaya organisasi di LPD Kabupaten Buleleng adalah tinggi. rata-rata nilai indeks BO adalah 39,82 yang masuk kriteria tinggi. Kriteria tinggi artinya budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* sudah diterapkan secara baik.

b. Strategi Operasi

Indikator yang digunakan untuk menjelaskan strategi operasi yang diterapkan LPD pada penelitian ini, diadaptasi dari penelitian Aranda (2003) yang meneliti tentang strategi operasi pada perusahaan jasa. Terdapat sembilan indikator yang digunakan untuk menjelaskan strategi operasi di LPD Kabupaten Buleleng. Diantaranya adalah layout operasi, orientasi push/pull proses pelayanan, tingkat standarisasi proses, penawaran layanan, penggunaan teknologi informasi, hubungan kegiatan back dan front office, spesialisasi sumber daya manusia, tingkat partisipasi pelanggan, dan desain layanan baru.

Ketiga kriteria yang digunakan untuk interpretasi angka indeks lebih lanjut akan digunakan untuk menyimpulkan strategi operasi dasar yang diterapkan pada LPD di Kabupaten Buleleng. Nilai indeks total strategi operasi berada pada posisi yang tinggi yaitu sebesar 37,22. Berdasarkan nilai indeks dan deskripsi kualitatif jawaban responden menunjukkan bahwa strategi operasi dasar yang diterapkan di LPD Kabupaten Buleleng adalah berorientasi pada layanan.

c. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Untuk memahami keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki LPD, penelitian ini mengembangkan 4 indikator yaitu sumber daya tidak tergantikan, sumber daya yang unik atau jarang ada, sumber daya yang tidak dapat ditiru pesaing, sumber daya yang bernilai bagi nasabah. Hasil penelitian menunjukkan nilai indeks total sebesar 38,88 yang relatif tinggi. Kriteria tinggi artinya LPD di kabupaten Buleleng sudah memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hal itu dapat dideskripsikan dari kegiatan layanan yang didasarkan nilai-nilai *Tri Hita Karana*. Adanya produk-produk seperti simpanan dan kredit yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah dalam kegiatan upacara agama. Kemudian kontribusi LPD kepada desa *pekaraman* berdasarkan aturan yaitu sebesar 20% dari laba atau disebut sisa hasil usaha (SHU). Ketiga hal ini merupakan nilai tambah yang diberikan kepada nasabah, yang merupakan masyarakat adat. Keunggulan ini juga dapat dijelaskan dari keunikan kegiatan operasi LPD

yang didasarkan pada *awig-awig* desa adat, yang mana tidak dimiliki lembaga keuangan lainnya.

Analisis Model Struktural Budaya Organisasi Berbasis THK, Strategi Operasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan LPD Kabupaten Buleleng

Penelitian ini menggunakan analisis SEM dengan metode *Generalized Component Analysis* (GeSCA). Pengujian model dengan metode ini melalui tiga tahap. Pertama melihat *overall goodness fit model* dengan uji FIT, AFIT, GFI dan SRMR. Tahap kedua evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan melihat *convergent validity* untuk uji validitas indikator dan *composite reliability* untuk uji reliabilitas. Terakhir evaluasi *inner model* (model struktural) menggunakan koefisien parameter jalur dari variabel *exogen* ke *endogen* dan nilai koefisien determinasi *R-square* (R^2). Tahap awal pengujian model dengan SEM GeSCA dilakukan dengan melihat *goodness fit model*. *Goodness fit model* penelitian ini dapat dikatakan cukup baik dilihat dari nilai FIT 0,600 yang berarti total variasi dari semua variabel yang dapat dijelaskan model sebesar 60% dan nilai adjusted FIT (AFIT) adalah 0,529 yang berada di atas kriteria 0,5. Nilai GFI 0,998 sangat baik karena di atas kriteria fit lebih besar dari 0,90. Begitu juga dengan nilai SRMR 0,104 yang mendekati nol dapat dikatakan cukup baik.

Dalam model penelitian ini menguji hubungan tiga konstruk laten yaitu budaya organisasi berbasis THK, strategi operasi dan keunggulan bersaing. Ketiga konstruk tersebut dilakukan penilaian validitas dan reliabilitas melalui model pengukuran. Untuk menilai *convergent validity* dinilai dari nilai *loading factor* masing-masing indikator dan tingkat signifikansi *critical ratio*(CR) atau t-statistik. Semua indikator konstruk valid karena nilai *loading factor* semuanya di atas kriteria 0,5 dan nilai CR signifikan di atas 1,65 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian reliabilitas dengan *composite reliability* dilihat dari nilai *average variance extracted* (AVE) dan *cronbach alpha*. bahwa reliabilitas semua konstruk sangat baik. Hal ini dapat dijelaskan dari nilai AVE semua konstruk di atas kriteria 0,5 dan nilai *cronbach alpha* (*alpha*) lebih besar dari 0,7.

Pengujian model struktural (*inner model*) digunakan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk sekaligus sebagai uji hipotesis penelitian. Hasil analisis *inner model* ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1
Model Struktural (*Inner Model*)

	Path Coefficients		
	Estimate	SE	CR
BO->SO	0.706	0.082	8.58*
BO->KBB	0.689	0.170	4.05*
SO->KBB	0.232	0.169	1.37

Sumber : Data diolah

Pada tabel 1 dapat dijelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi berbasis THK (BO) terhadap strategi operasi (SO) LPD adalah positif sebesar 0,706 dan nilai CR 8,58 signifikan di atas 1,65 pada signifikansi 5% (0,05). Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama yaitu budaya organisasi berbasis THK berpengaruh terhadap strategi operasi LPD di Kabupaten Buleleng dapat diterima.

Berikutnya dapat dilihat pada tabel 2, budaya organisasi berbasis THK berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB) LPD Kabupaten Buleleng sebesar 0,689 dan signifikan pada 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua dapat diterima yang berbunyi budaya organisasi berbasis THK berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng.

Strategi operasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng. Nilai koefisien jalur pengaruh strategi operasi

terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD Kabupaten Buleleng sebesar 0,232 dan tidak signifikan pada 0,05 dengan nilai CR 1.37 dibawah 1,65, tetapi signifikan pada 10% yaitu 1,28. Oleh karena itu hipotesis ketiga belum dapat diterima.

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi berbasis THK terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui strategi operasi adalah sebesar 0,164 (0,706 x 0,232). Maka dapat dikatakan pengaruh langsung budaya organisasi berbasis THK sebesar 0,689 lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui strategi operasi.

Nilai koefisien determinasi juga digunakan untuk menjelaskan tingkat variabilitas variabel terikat yang dijelaskan variabel bebas. Koefisien determinasi strategi operasi sebesar 0,498, yang berarti variabilitas variabel strategi operasi yang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi berbasis THK sebesar 49,8%. Selanjutnya variabilitas keunggulan bersaing berkelanjutan yang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi sebesar 75,4%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain sebesar 24,6% yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

Nilai-nilai *Tri Hita Karana* telah diterapkan sejak LPD di Kabupaten Buleleng didirikan. Nilai-nilai ini yaitu *parhyangan*, *pawongan*, dan *palemahan* menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi yang ada di LPD. Dalam konteks *parhyangan*, nilai yang mendasari adalah bahwa dicapainya keberhasilan kegiatan bisnis yaitu tujuan LPD merupakan bentuk kepercayaan dan pengabdian terhadap Tuhan Yang Maha Kuasa. Pengabdian tersebut diterapkan dalam sistem kerja yang disebut dengan istilah *ngayah*.

Sistem *ngayah* juga menjadi dasar terciptanya pola hubungan kerja yang harmonis antara pengurus dan karyawan maupun dengan nasabah, yang merupakan esensi konsep *pawongan*. Pola hubungan itu membentuk sebuah ikatan kekeluargaan antara pengurus, karyawan dan nasabah. Selain itu penerapan nilai-nilai ini diwujudkan dalam tujuan LPD, yaitu selain memperoleh laba juga berkontribusi dengan menyisihkan 20% perolehan laba untuk dana pembangunan desa *pekraman*. Dana tersebut digunakan diantaranya untuk kegiatan upacara agama, pembangunan *pura*, pelestarian lingkungan seperti penghijauan dan penyediaan tempat sampah umum di desa.

Nilai-nilai *Tri Hita Karana*, sistem kerja, pola hubungan LPD dengan desa adat dan masyarakat diatur dalam hukum adat desa *pekraman* yaitu *awig-awig* dan *perarem* desa *pekraman*. Oleh karena itu kegiatan operasi LPD di Kabupaten Buleleng juga dilandasi hukum adat tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yaitu melalui analisis SEM GeSCA bahwa budaya organisasi berbasis THK berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Hal ini sesuai dengan penelitian Dauber (2012) yang menyatakan bahwa kegiatan operasi merupakan unsur artefak dari budaya organisasi yaitu manifestasi dari nilai-nilai yang dianut dan diamati. Nilai-nilai budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* melandasi penerapan strategi operasi dasar LPD di Kabupaten Buleleng, yaitu berorientasi layanan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yaitu dilihat dari nilai *loading factor* tertinggi indikator budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi LPD. Indikator tersebut adalah kegiatan operasi LPD didasarkan pada keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Strategi operasi dasar LPD yang berorientasi layanan, didasarkan pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan. Sebagian besar kegiatan operasi LPD adalah disesuaikan dengan layanan yang diberikan. Prosedur-prosedur yang telah ditetapkan cenderung disesuaikan untuk memberikan layanan yang berkualitas. Produk atau jasa keuangan yang dihasilkan LPD, yaitu baik simpanan maupun kredit beberapa disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat desa *pakraman* yang juga merupakan nasabah LPD. Adanya simpanan dan kredit untuk kegiatan keagamaan adalah salah satu produk yang disesuaikan. LPD juga memberikan layanan jemput bola yaitu memberikan layanan dengan datang langsung ke rumah nasabah untuk memungut tabungan dan angsuran kredit. Interaksi antara karyawan dan nasabah yang harmonis akan mampu meningkatkan kepercayaan nasabah dalam menggunakan jasa LPD. Hal ini dapat meningkatkan peran dan kontribusi nasabah sebagai masyarakat desa *pakraman* dalam pengembangan LPD di Kabupaten Buleleng. Hal ini sesuai dengan filosofi LPD bahwa LPD adalah milik *krama* desa *pakraman*.

Keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan eksistensi dan keberhasilan LPD di Kabupaten Buleleng dalam menciptakan daya saing dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian juga menunjukkan tingkat variabilitas budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi LPD sebesar 75% dan sisanya dipengaruhi variabel lain sebesar 24,6% dijelaskan faktor lain diluar model. Faktor tersebut seperti strategi bisnis dan kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung pendapat beberapa ahli (Barney, 1991; Bharadwaj, 1993; Slack dan Lewis, 2002) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan strategi operasi merupakan sumber daya untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keunggulan bersaing berkelanjutan bukan merupakan tujuan akhir tetapi sebagai instrumen untuk menghasilkan tujuan akhir yaitu kinerja jangka panjang LPD yang berkelanjutan (Ferdinand, 2011). Budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi LPD berperan dalam pencapaian tujuan LPD (Schein, 2004; Slack dan Lewis 2002). Selain menghasilkan kinerja berkelanjutan, tujuan LPD yaitu berkontribusi pada pembangunan desa *pakraman*. Kinerja LPD yang berkelanjutan tentu akan mempertahankan keberlangsungan peran LPD yaitu berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi desa *pakraman*. Budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi memberikan nilai tambah bagi nasabah dan menciptakan keunikan LPD di Kabupaten Buleleng. Kontribusi dan peran LPD terhadap pembangunan desa *pakraman*, produk simpanan dan pinjaman untuk kegiatan keagamaan, dan layanan yang dilandaskan nilai-nilai THK merupakan nilai tambah bagi nasabah. Nilai-nilai THK, kegiatan operasi yang berlandaskan *awig-awig* dan *perarem* LPD, hubungan LPD dan desa *pakraman* merupakan bentuk keunikan LPD di Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa, pengaruh budaya organisasi berbasis THK lebih besar dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dibanding strategi operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Begitu juga dengan hasil analisis jalur, bahwa pengaruh langsung budaya organisasi berbasis THK terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung melalui strategi operasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai *Tri Hita Karana* yang diterapkan dalam budaya organisasi LPD di Kabupaten Buleleng, merupakan sumber daya utama dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan pendapat Gorda (dalam Windia dan Dewi, 2011) bahwa nilai-nilai *Tri Hita Karana* merupakan sumber daya bagi suatu organisasi untuk meningkatkan keefektifannya. Pola hubungan yang tercipta antara LPD dan desa *pekaraman* merupakan bentuk dari kompleksitas sosial. Budaya organisasi berbasis THK merupakan sumber daya yang memiliki kompleksitas sosial yang berharga dan langka (Barney, 1991; Bharadwaj, 1993).

Pengaruh strategi operasi LPD yang tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, menunjukkan bahwa sumber daya ini belum dikelola dengan baik. Pengelolaan LPD secara umum hampir sama dengan lembaga keuangan lainnya, seperti yang diatur dalam Pergub No.11 Tahun 2013. Hal ini tentunya menjadikan tantangan bagi LPD di Kabupaten Buleleng untuk meningkatkan daya saingnya. Tantangan itu tentunya datang dari lembaga keuangan lainnya yang memiliki cakupan pasar yang lebih besar dan teknologi informasi yang modern.

Strategi operasi LPD yang disusun untuk mengelola kegiatan operasi perlu disinergikan dengan budaya organisasi berbasis THK. Keterkaitan sistem dan prosedur layanan yang telah ditetapkan dengan *awig-awig* perlu diimplementasikan dalam kegiatan operasi LPD demi tercapainya tujuan LPD. LPD yang mengimplemantasikan nilai-nilai budaya yaitu *Tri Hita Karana* mendukung terciptanya gaya operasi yang etis (Suartana, 2009). Hal ini tentunya akan menjadikan strategi operasi sebagai sumber daya yang unik, sulit ditiru pesaing, tidak dapat digantikan, serta menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng. Oleh karena itu penting untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi sebagai landasan dalam pengelolaan kegiatan operasi LPD.

Berdasarkan laporan LPLPD tahun 2013, disebutkan bahwa terdapat 40 LPD tidak aktif yang diantaranya macet dan tidak melapor. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya ketidakmampuan dalam pengelolaan kegiatan operasi LPD. LPD sebagai lembaga intermediasi perlu menjaga efektifitas dan efiseinsi kegiatan operasinya. Dalam rangka menarik minat nasabah, LPD tentunya akan menawarkan produk simpanan yang menarik dengan bunga tinggi (orientasi *pull*). Dilain sisi LPD juga perlu memperhatikan kapasitas produksinya seperti kecukupan modal dan kemampuan menyalurkan dana dalam bentuk kredit (orientasi *push*). Pengelolaan dana masyarakat yang efektif sangat penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat desa *pakaraman*. Begitu juga penyaluran dana masyarakat yang sesuai dengan kecukupan modal dan terjaminnya kelancaran pengembalian pinjaman. Kombinasi kedua orientasi ini yaitu *push* dan *pull* tentunya penting untuk menjaga kelangsungan usaha LPD.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Nilai-nilai *tri hita karana* telah diterapkan dalam budaya organisasi LPD di Kabupaten Buleleng semenjak didirikan. Nilai-nilai *tri hita karana* merupakan dasar diterapkannya strategi operasi dasar LPD di Kabupaten Buleleng yang berorientasi layanan.
2. Budaya organisasi berbasis *tri hita karana* berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi operasi LPD di Kabupaten Buleleng.
3. Budaya organisasi berbasis *tri hita karana* dan strategi operasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng. Pengaruh budaya organisasi berbasis *tri hita karana* lebih besar dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng dibanding strategi operasi.
4. Pengaruh langsung budaya organisasi berbasis *tri hita karana* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung melalui strategi operasi.

Saran

Berikut beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Pengurus perlu mengembangkan strategi operasi LPD yang mengaitkan antara sistem dan prosedur dengan *Awig-awig* desa *pekraman*. *Awig-awig* yang mengandung nilai-nilai *Tri Hita Karana*, perlu tetap dipertahankan sebagai landasan kegiatan operasi LPD. Hal ini dapat menjadi keunikan yang dimiliki LPD di Kabupaten Buleleng, yang tidak dimiliki lembaga keuangan lainnya.
2. Penelitian ini khususnya model yang dikembangkan dapat menjadi bahan referensi untuk pengembangan ilmu melalui penelitian selanjutnya. Dalam penelitian mencoba mengembangkan model dengan mengkaji peran strategi fungsional perusahaan, dimana selama ini banyak model yang dikembangkan lebih banyak mengkaji strategi bisnis perusahaan contohnya strategi diferensiatif.
3. Model penelitian ini masih cukup sederhana, apabila dilihat dari tingkat variabilitas strategi operasi yang dapat dijelaskan budaya organisasi masih dibawah 50%. Sehingga perlu adanya pengembangan model seperti melibatkan variabel strategi bisnis, lingkungan bisnis, dan kinerja perusahaan LPD. Begitu juga dengan jumlah sampel yang digunakan masih kecil, kiranya perlu penambahan jumlah sampel agar generalisasi hasil penelitian lebih utuh.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof.Dr.Ir. Wayan Windia, SU selaku pembimbing I dan Prof. Dr. I Wayan Suartana, SE.Ak., M.Si, selaku pembimbing II yang dengan penuh perhatian, ketulusan, dan kesabaran telah memberikan dorongan, semangat, dan bimbingan dalam penyempurnaan tesis ini.

Daftar Pustaka

- Aranda, D. A. 2003. *Service operations strategy, Flexibility and Performance in engineering consulting firms*. <http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm> (6 Maret 2012)
- Ariani, W. 2009. *Manajemen Operasi Jasa*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Asrama, B. 2005. "Implementasi Konsep *Tri Hita Karana* Pada Beberapa Hotel di Bali" (tesis). Denpasar : Universitas Udayana.
- Barney, J.B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>. (6 Maret 2012)
- Bharadwaj, dkk. 1993. *Sustainable competitive advantage in service industries: A, Journal of Marketing*; Oct 1993; 57, 4; ABI/INFORM Global. http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1859/sust_comp_adv_serv_ind.pdf. (10 Maret 2012)
- Collis, DJ. dan Montgomery, CA. 2008. *Competing On Resources*. http://ipv4.os3.nl/media/2011-2012/collis-competing_on_resources.pdf
- Dalem, AAGR. 2007. *Implementasi Tri Hita Karana dalam bidang Pariwisata Menuju Pembangunan Berkelanjutan*. Jurnal Lingkungan Hidup Bumi Lestari PPLH-UNUD Denpasar Vol.7.No1. Denpasar : Universitas Udayana.
- Dauber, D.. 2012. *A Configuration Model of Organizational Culture*. <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244012441482>.
- Day, G. dan Wensley, R.. 1988. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority*. *Journal of Marketing*. Vol.52.
- Ferdinand, Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gagnon. 1999. *Resource-based competition and the new operations strategy*. <http://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading7.htm>. (7 Maret 2012)
- Ghozali, Imam. 2013. *Generalized Structured Component Analysis (GSCA), Model Persamaan Struktural Berbasis Komponen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamel, G.H. dan Prahalad, C.K. (1989), *Strategic intent*. <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf>
- Hatch, M.T. 1993. *The Dynamics of Organizational Culture*. <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360756556.8339organizational%20cult90.pdf>. (7 Maret 2012)
- Heizer, J. dan Render, Berry. 2009. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Johnston, R. 2005. *Service Operations Management : Return To Roots*. www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm
- Krajewski, L.J. dan Ritzman, L.P. 2002. *Operations Management : Trategy and Analysis, 6th Edition*. London : Prentice Hall.
- Mishra, S. dan, Guptha, A. 2010. *Gloal Journal of enterprise information system*. Volume 2. <http://www.ejournal.co.in/gjeis/Index.php/GJEIS/article/viewFile/112/62>. (15 Maret 2012)
- Porter, 1993. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Ramadan, W..H. 2010. *The influence of organizational culture on Sustainable competitive advantage of small & Medium sized establishments*. <http://www.g-casa.com/conferences/budapest/papers/Ramadan1.pdf>. (Tanggal 26 Maret 2012)
- Ramantha, I Wayan. 2006. *Menuju LPD Sehat*. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. 2007. *Cultural Values in Organisations: Insights for Europe*. *European Journal of International Management*. http://www.researchgate.net/profile/Shalom_Schwartz/publication/234021865_Cultural_Values_in_Organisations_Insights_for_Europe/links/0c96052bc7de42cdae000000.pdf. (7 Maret 2012)
- Schein, E. 2004. *Organizational culture and leadership*. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Slack, N. dan Lewis, M. 2002. *Operations Strategy*. London : Prentice Hall.
- Suartana, I.W. 2009. *Arsitektur Pengelolaan Risiko Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)*. Denpasar : Udayana University Pers.
- Stevenson, W.J. (2009). *Operations Management*, 10th Edition. New York : McGraw Hill.
- Windia dkk. 2005. *Soca (Socio-Economic Of Agriculture And Agribusiness)*-Volume 2-Juli 2005. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Udayana, Denpasar-Bali. <http://ejournal.unud.ac.id/new/abstrak-48-314-transformasi-sistem-irigasi-subak-yang-berlandaskan-konsep-tri-hita-karana.html>. (16 Maret 2012)
- Windia,W. dan Dewi, R.K. 2011. *Analisis Bisnis berlandaskan tri hita karana*. Denpasar:Udayana University Prees