



## MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

P-ISSN : 1978-2853  
E-ISSN : 2302-8890

Vol. 13 No. 1, Februari 2019, 47-55



### MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN LPD MELALUI BUDAYA ORGANISASI, STRATEGI DAN KINERJA OPERASI

**I Gusti Ketut Adi Winata**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

email: [igk.adiwinata@gmail.com](mailto:igk.adiwinata@gmail.com)



SINTA 2

DOI : <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2019.v13.i01.p05>

#### ABSTRAK

Adanya LPD di Kabupaten Buleleng yang masuk dalam kondisi macet maupun tidak beroperasi, menunjukkan bahwa kegiatan operasi LPD belum dikelola secara optimal. Pengelolaan LPD yang tidak optimal dapat berdampak pada buruknya kinerja operasi LPD. Pengembangan strategi yang efektif dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kinerja operasi LPD. Pada penelitian ini mengkaji hubungan kausalitas antara budaya organisasi, strategi operasi, kinerja operasi, dan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di kabupaten Buleleng. Penelitian ini bersifat eksplanasi dengan bentuk kausalitas antar variabel. Pengembangan model dalam penelitian ini dilakukan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel. Jumlah LPD yang akan dijadikan sampel yaitu sebanyak 54 LPD. Responden penelitian ini adalah seluruh ketua lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Buleleng. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis varian yaitu *General Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana berpengaruh signifikan terhadap strategi operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Strategi operasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng. Strategi operasi dan kinerja operasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng.

**Kata kunci :** kinerja operasi, keunggulan bersaing berkelanjutan, LPD.

#### CREATING SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGE OF LPD THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE, STRATEGY AND OPERATIONAL PERFORMANCE

#### ABSTRACT

The existence of LPDs that are categorized as stagnant or non-operating in Buleleng Regency shows that the operational activities of LPDs have not been managed optimally. The management of LPDs that are not optimal will have a negative impact on the LPD's operational performance. The development of an effective strategy is needed to improve the operational performance of LPDs. This research examined the causal relationship between organizational culture, operational strategy, operational performance and continuous competitive advantage of LPDs in Buleleng Regency. This is an explanatory study of the causality between variables. The development of the model in this study is conducted to predict the causal relationship between variables. The total number of LPDs used as sample is 54 LPDs. The research respondents are all the leaders of the Village Credit Institutions (LPD) in Buleleng Regency. The data analysis technique used in this study is the SEM based on variance, namely the *General Structured Component Analysis* (GSCA). The hypothesis test results showed that organizational culture based on Tri Hita Karana has a significant influence on the operational strategy of LPDs in Buleleng Regency. Second, the operational strategy has a significant influence on the operational performance of LPDs in Buleleng Regency. Third, the organizational culture based on Tri Hita Karana does not have a significant influence on the operational performance of LPDs in Buleleng Regency. Fourth, organizational culture based on Tri Hita Karana has a significant influence on the long term competitive advantage of the LPDs in Buleleng Regency. Fifth, the operational strategy and operational performance do not have any significant influence on the continuous competitive advantage of LPDs in Buleleng Regency.

**Keywords :** operational performance, continuous competitive advantage, LPD

## PENDAHULUAN

Globalisasi mengahapus batas-batas wilayah dan menciptakan persaingan yang luas diantara perusahaan. Oleh karena itu Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali harus cermat dalam membangun daya saing. LPD sebagai lembaga keuangan mikro pedesaan, kegiatan operasinya didalam wilayah desa dan terbatas melayani masyarakat desa pakraman. Hal ini merupakan keunikan yang dimiliki sekaligus tantangan bagi LPD menyusun strategi operasi dalam menjaga eksistensinya.

Perkembangan teknologi informasi yang sejalan dengan arus globalisasi bisnis telah menciptakan lingkungan hiper-kompetitif, di mana pimpinan LPD harus mengembangkan strategi baru dan inovatif untuk tetap bertahan di dalam persaingan. Adanya lembaga keuangan seperti perbankan yang memiliki cakupan wilayah operasi yang luas dan jangkauan pelayanan kepada konsumen yang beragam, memberikan tantangan bagi kelangsungan usaha LPD. Sebuah strategi operasi yang tepat adalah penting untuk sebuah organisasi tidak hanya karena hal ini akan menentukan sejauh mana strategi bisnis dapat diimplementasikan, tetapi juga sebagai operasionalnya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Chase dkk. 2006).

Kekuatan persaingan yang dinamis dan global telah menciptakan kebutuhan untuk revolusi dalam strategi operasi untuk membantu lembaga perkreditan desa (LPD), dalam memanfaatkan sumber daya strategis operasi yang memungkinkan desain jasa yang inovatif, layanan berkualitas tinggi, dan respon cepat terhadap perubahan di pasar. Hal ini melibatkan kebutuhan untuk memberikan produk atau jasa dari kualitas luar biasa, nilai tambah, tepat waktu, dengan harga yang kompetitif. Selain itu, peningkatan jumlah faktor yang mendorong organisasi dalam mencari untuk beroperasi secara lebih efisien dan untuk memastikan mereka memiliki proses operasional yang efektif (Slack dkk., 2010). Dalam usahanya untuk memenuhi tujuan tersebut, LPD perlu memperhatikan efektivitas operasional karena ini adalah pendorong utama kinerja bisnis (Slack dkk., 2007).

Berkembangnya pandangan berbasis pasar dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan dalam pengembangan strategi perusahaan, menunjukkan bahwa penting bagi LPD untuk mengelola lingkungan bisnisnya dan menemukan strategi yang efektif. Slack dan Lewis (2011) menjelaskan bahwa usaha strategi operasi dilakukan dengan merekonsiliasikan

kebutuhan pasar dan kemampuan sumber daya operasi perusahaan. Salah satu sumber daya LPD yaitu budaya organisasi memiliki peran penting pada kelangsungan usaha. Budaya organisasi adalah aset yang menjadi salah satu faktor penentu yang dapat membangun atau menghancurkan sebuah bisnis (Ramadan, 2010). LPD merupakan lembaga keuangan kultural yang dibentuk dengan sifat yang khas, didasarkan pada visi dan misi kultural, karena dibentuk oleh desa pekraman (Putra dkk., 2011). Penerapan budaya organisasi LPD tidak terlepas dari nilai-nilai kebudayaan Bali, yaitu filosofi Tri Hita Karana, yang secara umum menjadi nilai-nilai dasar pada budaya beberapa organisasi maupun perusahaan di Bali (Dewi dan Ustriyana, 2007; Riana, 2011; Suardikha, 2013).

LPD memiliki sistem kelembagaan dan wilayah operasi yang berbeda dengan lembaga keuangan mikro lainnya. Kegiatan operasi LPD diatur oleh hukum adat, yaitu awig-awig desa pekraman (Suartana, 2009). Lebih lanjut dijelaskan oleh Suartana (2009) bahwa nilai-nilai budaya organisasi LPD mendukung terbentuknya gaya operasi yang etis. Hal ini menunjukkan strategi dan kegiatan operasi LPD dipengaruhi budaya organisasinya. Begitu juga halnya pada penelitian Dauber dkk. (2012) disebutkan bahwa budaya sering didefinisikan sebagai seperangkat prinsip panduan, yang mempengaruhi proses operasionalisasi. Sebagai akibatnya, strategi yang diberlakukan melalui struktur dan operasi dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya sebagai asumsi yang mendasari, diselenggarakan dalam suatu organisasi.

Kinerja operasional pelayanan terdiri dari tiga faktor kinerja kritis (kualitas, kehandalan, dan kecepatan) yang biasanya hadir dalam sistem pelayanan. Kualitas yang konsisten, kehandalan pengiriman, dan pelayanan yang cepat (*speed*) sangat penting sebagai faktor kinerja operasi dalam sistem pelayanan. Sebagaimana dalam penelitian Zakarian dkk. (2007), praktek operasi ini adalah elemen dalam strategi operasional dari sebuah organisasi. praktek operasi ini adalah program peningkatan organisasi yang dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam hal biaya, kecepatan pengiriman, kualitas, fleksibilitas, dan inovasi. Budaya organisasi sebagai dasar dibentuknya strategi operasi memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja operasi (Chung dkk., 2010; Baird dkk., 2011).

Penelitian sebelumnya mengkaji hubungan budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana dan strategi operasi dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan pada LPD di kabupaten Buleleng (Winata, 2015). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dari 45 sampel LPD yang diambil, semuanya telah menerapkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana. Penelitian tersebut juga belum mampu membuktikan bahwa strategi operasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Beberapa literatur menjelaskan keberhasilan peningkatan kinerja jangka pendek (dalam hal ini kinerja operasi) berperan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan, melalui pengembangan strategi operasi sebagai pusat keberhasilan berkelanjutan (Ferdinand, 2014; Slack dan Lewis, 2011). Oleh karena itu penting untuk mengembangkan strategi operasi yang mampu mendukung peningkatan kinerja operasi LPD.

LPD merupakan lembaga keuangan yang beroperasi terbatas pada lingkup wilayah desa *pakraman*. Banyak lembaga keuangan yang beroperasi pada cakupan wilayah yang luas seperti, bank umum, bank perkreditan rakyat (BPR), dan koperasi. Di kabupaten Buleleng, terdapat 17 unit bank umum, 29 Unit BPR dan 284 koperasi. Kondisi ini merupakan tantangan bagi LPD dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan keberlangsungan usahannya. Jumlah LPD tahun 2016 di kabupaten Buleleng tercatat sebanyak 169 unit, dimana sebanyak 119 LPD dikategorikan sehat, 23 unit dibawah kategori sehat dan 27 unit dinyatakan macet ([bulelengkab.go.id](http://bulelengkab.go.id)). Hal ini mengindikasikan bahwa belum optimalnya pengelolaan LPD di kabupaten Buleleng yang berakibat pada buruknya kinerja bisnis. Adanya LPD di kabupaten Buleleng yang masuk dalam kondisi macet maupun tidak beroperasi, menunjukkan bahwa kegiatan operasi LPD belum dikelola secara optimal. Pengembangan strategi yang efektif dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kinerja operasi LPD. Pendekatan konsep *resource based view* mengajarkan untuk mengembangkan strategi operasi perusahaan, dalam usaha memanfaatkan sumber daya yang ada, untuk meningkatkan kinerja bisnis dan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD. Budaya organisasi LPD yang berlandaskan nilai-nilai Tri Hita Karana, merupakan sumber daya intangible LPD yang dapat berkontribusi meningkatkan kinerja operasi dan menghasilkan

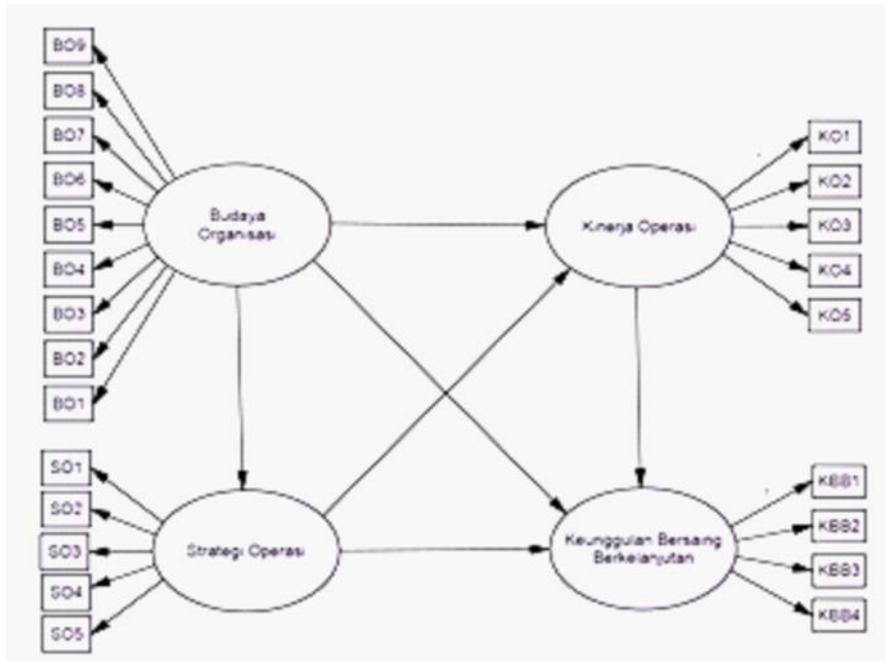
keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini berusaha mengembangkan model pada penelitian sebelumnya yaitu, mengkaji hubungan antara strategi operasi dan budaya organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja operasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di kabupaten Buleleng. Kinerja operasi LPD perlu ditingkatkan, dalam usaha menjaga eksistensi LPD sebagai lembaga kultural dan peranya membangun ekonomi desa pekraman. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kinerja operasi LPD di kabupaten Buleleng dalam menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan, melalui pengembangan strategi operasi dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana.

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan pada teori *resource based view* (RBV), yang menyebutkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai apabila perusahaan mampu mengembangkan sumber daya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan sulit digantikan (Barney, 1991). Model penelitian ini juga mengadaptasi konsep strategi operasi berbasis sumber daya yang dikembangkan Lima dkk. (2011) dan Slack dan Lewis (2011). Hubungan antara variabel penelitian merupakan pengembangan dari konsep yang dikembangkan oleh Barney (1991), Dauber (2012), Schein (2010) dan Slack dan Lewis (2011). Berikut gambaran kerangka berpikir yang digunakan pada penelitian ini, seperti yang tersaji pada Gambar 1.

Konsep strategi operasi telah banyak dibahas dalam berbagai literatur, terutama pada usaha manufaktur. Usaha jasa seperti LPD memiliki pendekatan yang berbeda pada pengelolaan kegiatan operasi. Usaha manufaktur dalam kegiatan produksi dan operasionalnya sangat sedikit berinteraksi dengan konsumen atau pelanggan. Usaha jasa langsung berinteraksi dalam melakukan kegiatan operasi (Burian dan Maffei, 2013).

Strategi operasi berperan dalam mempertemukan kebutuhan pasar dengan kapabilitas sumber daya LPD. Budaya organisasi berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi LPD. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa adanya hubungan antara strategi operasi dan budaya organisasi (Bates dkk., 1995; Lovfing dkk., 2016). Budaya merupakan seperangkat prinsip, yang mempengaruhi proses operasionalisasi nilai-nilai, strategi dan struktur organisasi. Oleh



Gambar. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

karena itu strategi yang berlangsung melalui struktur dan operasi dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya yaitu, asumsi yang mendasari, yang diimplementasikan pada organisasi (Schein, 2010; Fink dkk., 2010; Dauber, 2012). Budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana merupakan landasan bagi dikembangkannya strategi operasi LPD di kabupaten Buleleng, yang berdasarkan pada awig-awig (hukum adat) desa pakraman.

H<sub>1</sub>: Budaya organisasi berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana berpengaruh positif terhadap strategi operasi.

Pengukuran kinerja operasi didasarkan pada konsep lima tujuan kinerja, yang digunakan untuk mengartikulasikan kebutuhan pasar sedemikian rupa sehingga akan berguna bagi operasi (Slack dan Lewis, 2011). Kelima dimensi kinerja operasi tersebut adalah kualitas, kecepatan, kehandalan, fleksibilitas dan biaya. Strategi operasi penting untuk dikembangkan dan diimplementasikan dalam kegiatan operasi LPD di kabupaten Buleleng. Hal ini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif, dalam rangka meningkatkan kinerja operasi LPD. Beberapa penelitian berusaha mengkaji peran strategi operasi dalam peningkatan kinerja operasi, diantaranya pada bidang usaha manufaktur (Brown, 2010) dan usaha jasa (Yu, 2011; Wangui; 2013). Begitu juga dengan budaya organisasi sebagai sumber daya tak berwujud,

berperan dalam meningkatkan kinerja operasi (Gambi, 2014; Prajogo dan McDermott, 2011; Zakaria, 2015).

Kinerja operasi LPD yang optimal tercapai melalui efektivitas pengelolaan budaya organisasi berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana.

H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana berpengaruh positif terhadap kinerja operasi.

H<sub>3</sub>: Strategi operasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasi.

Barney dan Hesterly (2008) mendefinisikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika pesaing tidak dapat meniru sumber keunggulan. Stevenson (2009) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya organisasi untuk memenuhi permintaan pelanggan bila dibandingkan dengan pesaing. Kedua definisi tersebut menegaskan perusahaan akan mampu mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui efektivitas pengelolaan sumber daya yang unik dalam rangka pemenuhan kebutuhan pasar. Pengembangan strategi operasi sebagai pusat keberhasilan berkelanjutan ditunjukkan dengan peningkatan kinerja operasi sebagai sukses jangka pendek, berperan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan (Slack dan Lewis, 2011; Liu, 2010;

Nunes dkk., 2013; Liu, 2012; Tasmin dkk., 2013). Budaya organisasi berperan penting sebagai faktor keunggulan kompetitif perusahaan yang berasal dari keunikan budaya, yang membuatnya tak ada bandingannya dan karakteristik dinamis yang menjamin keberlanjutan perusahaan (Purwanto, 2006; Ramadan, 2010). Selanjutnya dijelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan berpotensi menjadi keunggulan kompetitif ketika bernilai, langka, mahal untuk meniru, dan organisasi (Barney dan Hesterly 2008).

H<sub>4</sub> : Budaya organisasi berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

H<sub>5</sub> : Strategi operasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

H<sub>6</sub> : Kinerja operasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat eksplanasi dengan bentuk kausalitas antar variabel. Pada penelitian ini mengakaji hubungan kausalitas antara budaya organisasi, strategi operasi, kinerja operasi, dan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di kabupaten Buleleng. Pengembangan model dalam penelitian ini berusaha memprediksi hubungan kausalitas antar variabel. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner menggunakan *Agree-Disagree Scale*. Skala data dalam penelitian ini merupakan skala interval yang memiliki rentang nilai 1 sampai 10, dimana nilai satu adalah sangat tidak setuju dan nilai 10 adalah sangat setuju.

Dalam penelitian ini yang akan menjadi responden adalah seluruh ketua lembaga perkreditan

desa (LPD) di Kabupaten Buleleng. Kabupaten Buleleng memiliki 166 LPD yang tersebar di sembilan kecamatan. LPD yang akan dipilih sebagai populasi yaitu dengan kriteria sehat, sebanyak 119 LPD. Jumlah LPD yang akan dijadikan sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, yaitu sebanyak 54 LPD. Setelah ditentukan jumlah sampel masing-masing kecamatan, pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis varian yaitu *General Structured Component Analysis* (GSCA)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap awal penelitian ini adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dan r-tabel. Indikator sebuah konstruk dikatakan valid jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r table, yaitu 0,263. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indicator dinyatakan valid kecuali untuk konstruk kinerja operasi. Salah satu pertanyaan yang menjadi indikator kinerja operasi yaitu indikator kecepatan dibuang dari model. Pengujian reliabilitas instrument menggunakan metode cronbach alpha dengan nilai standard yaitu 0,6. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan semua konstruk adalah *reliable*.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM dengan metode *Generilzed Component Analysis* (GeSCA). Pengujian dengan teknik analisis ini dilakukan dengan tiga tahap. Tahap pertama pengukuran *overall goodness fit model* dengan uji FIT, AFIT, GFI dan SRMR. Hasil pengujian *goodness of fit* pada Tabel 1, menunjukkan bahwa model adalah *fit*.

**Tabel 1. Goodness Of Fit**

Model Fit	Hasil	Kesimpulan
FIT > 50%	0,617	Fit
AFIT > 0,5	0,600	Fit
GFI > 0,9	0,996	Fit
SRMR Close to Zero	0,097	Fit

Sumber: data diolah

Tahap kedua evaluasi model pengukuran (*outer model*), yaitu uji validitas indikator dengan melihat *convergent validity* dan untuk uji reliabilitas dengan melihat nilai *composite reability*. Berikut disajikan hasil pengujian model pengukuran pada Tabel 2.

Sesuai pada Tabel 2, hasil pengujian *convergent validity* menunjukkan bahwa nilai loading factor semua indikator konstruk diatas criteria 0,5 dan nilai CR signifikan diatas 1.96 pada tingkat signifikansi 5%. Uji *composite reliability* memperlihatkan

Tabel 2. *Outer Model*

Variabel	Estimate	SE	CR
<b>Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana</b> AVE = 0.547, Alpha =0.882			
BO1	0.840	0.074	11.31*
BO2	0.625	0.081	7.68*
BO3	0.774	0.066	11.79*
BO4	0.824	0.052	15.85*
BO5	0.714	0.070	10.24*
BO6	0.811	0.055	14.83*
BO7	0.805	0.043	18.52*
BO8	0.567	0.112	5.07*
BO9	0.642	0.120	5.36*
<b>Kinerja Operasi</b> AVE = 0.624, Alpha =0.784			
KO1	0.880	0.041	21.31*
KO3	0.634	0.112	5.65*
KO4	0.729	0.089	8.19*
KO5	0.887	0.036	24.75*
<b>Strategi Operasi</b> AVE = 0.772, Alpha =0.924			
SO1	0.851	0.040	21.36*
SO2	0.866	0.044	19.73*
SO3	0.884	0.036	24.52*
SO4	0.879	0.036	24.67*
SO5	0.911	0.026	35.29*
<b>Keunggulan Bersaing Berkelanjutan</b> AVE = 0.713, Alpha =0.836			
KBB1	0.910	0.032	28.41*
KBB2	0.864	0.049	17.54*
KBB3	0.689	0.157	4.39*
KBB4	0.896	0.038	23.57*

Sumber: data diolah

bahwa nilai AVE semua konstruk diatas kriteria 0,5 dan *cronbach alpha* diatas kriteria 0.7. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua konstruk valid dan *reliable*. Tahap ketiga, evaluasi *inner model* (model

struktural) dengan melihat nilai koefisien determinasi *R-square* ( $R^2$ ). Berikut disajikan hasil analisis koefisien determinasi pada Tabel 3.

Tabel 3. *R square* dan Koefisien Determinasi

Variabel	R square	Koefisien Detrminasi
SO	0.504	50,4%
KO	0.788	78,8%
KBB	0.614	61,4%

Sumber: data diolah

Berdasarkan analisis koefisien determinasi pada Tabel 3 menunjukkan koefisien determinasi strategi operasi (SO) sebesar 50,4%, yang artinya bahwa tingkat variabilitas variable budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana sebesar 50,4%. Berikutnya tingkat variabilitas variabel kinerja operasi (KO) yang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi

berbasis Tri Hita Karana dan strategi operasi sebesar 78,8%. Selanjutnya variabilitas keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB) yang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi berbasis THK dan strategi operasi sebesar 61,4%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain sebesar 38,6% yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui pengujian model struktural dengan melihat nilai signifikansi koefisien jalur (nilai CR) masing-masing pengaruh antar konstruk. Pengaruh antar konstruk dinyatakan signifikan apabila nilai CR lebih besar dari nilai t-Tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil

pengujian hipotesis ditunjukkan pada table 4. Berdasarkan hasil uji pengaruh antar konstruk seperti pada Tabel 4, menunjukkan bahwa terdapat tiga hipotesis yang diterima dan tiga hipotesis yang ditolak.

**Tabel 4. Uji Hipotesis dan Koefisien Jalur**

Path Model	Estimate	CR	Kesimpulan
BO THK->SO	0.710	11.24*	Accepted
BO THK->KO	0.081	0.97	Rejected
SO->KO	0.828	12.51*	Accepted
BO THK->KBB	0.385	2.01*	Accepted
SO->KBB	0.348	1.35	Rejected
KO->KBB	0.123	0.61	Rejected

Sumber: data diolah

## PEMBAHASAN

LPD merupakan lembaga keuangan yang kegiatan operasinya berlandaskan pada *awig-awig* desa pakraman. Nilai-nilai Tri Hita Karana tercermin pada *awig-awig* desa pakraman. Budaya organisasi yang diterapkan di LPD Kabupaten Buleleng tentunya juga berlandaskan pada nilai-nilai Tri Hita Karana. Berdasarkan nilai *loading factor* indikator yang tertinggi yaitu SO5, dapat dijelaskan bahwa strategi operasi yang dirumuskan oleh pengurus LPD di Kabupaten Buleleng cenderung diarahkan pada pengembangan fasilitas untuk peningkatan layanan dan pengembangan produk. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi operasi yang diterapkan oleh lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Buleleng didasarkan pada nilai-nilai Tri Hita Karana yang terkandung dalam budaya organisasi LPD. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji hipotesis bahwa budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana berpengaruh signifikan terhadap strategi operasi LPD. Hasil ini sesuai dengan penelitian Dauber dkk. (2012) dan Lovfing dkk. (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan dalam proses perumusan strategi operasi sebagai operasionalisasi nilai-nilai dan asumsi yang mendasari. Slack dan Lewis (2011) juga menjelaskan bahwa strategi operasi berfungsi untuk menerjemahkan nilai-nilai dan strategi generik perusahaan kedalam kegiatan operasinya.

Pencapaian kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng cenderung terfokus pada tercapainya efisiensi biaya operasional dan layanan setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *loading factor* indikator biaya (KO5), yang memiliki nilai

paling besar diantara keempat indikator kinerja operasi lainnya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa strategi operasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Strategi operasi berperan dalam pencapaian kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Pengembangan fasilitas sebagai upaya peningkatan kualitas layanan dan pengembangan produk, mampu meningkatkan efisiensi biaya operasional dan layanan LPD. Hal ini sesuai dengan penelitian Brown dkk. (2012), Yu (2011), dan Wangui (2013), yang menyatakan strategi operasi berperan dalam pencapaian kinerja operasi yang tinggi. Hasil berbeda ditunjukkan pada uji hipotesis pengaruh budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana tidak mampu secara langsung berperan meningkatkan kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Slack dan Lewis (2011) menjelaskan bahwa strategi operasi dirumuskan untuk mengkonsolidasikan kebutuhan pasar dan sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai kinerja jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu operasionalisasi dan manifestasi nilai-nilai budaya organisasi penting dalam proses perumusan strategi operasi, sebagai upaya peningkatan kinerja operasi LPD.

Pengujian hipotesis berikutnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana merupakan sumber daya untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya organisasi LPD yang berbasis nilai-nilai Tri Hita Karana merupakan sumber daya yang langka dan sulit diterapkan lembaga keuangan lainnya. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto (2006) dan Ramadan (2010), bahwa budaya organisasi merupakan sumber daya dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan, dikarenakan keunikan karakteristik budaya itu sendiri (Ramadan, 2010). Strategi operasi dan kinerja operasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa LPD di Kabupaten Buleleng belum mampu mengelola secara maksimal sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Perumusan strategi dan pencapaian kinerja cenderung difokuskan pada tujuan jangka pendek. Penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD penting dalam menjaga eksistensi LPD dalam lingkungan persaingan diantara lembaga keuangan lainnya. Pengelolaan budaya organisasi sebagai sumber daya LPD melalui penerapan strategi operasi yang berkontribusi pada pencapaian kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, berperan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991; Slack dan Lewis 2011).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana berpengaruh terhadap strategi operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Strategi operasi berpengaruh terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana tidak berpengaruh terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng. Strategi operasi dan kinerja operasi tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan LPD di Kabupaten Buleleng. Pencapaian kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng belum mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh karena itu pengembangan dan pengelolaan budaya organisasi dan strategi operasi perlu diarahkan pada tujuan jangka panjang.

## REFERENSI

- Barney, J. B., dan Hesterly, W.S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall Inc.
- Baird, Kevin (2011). The Relationships Between Organizational Culture, Total Quality Management Practices And Operational Performance. <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/viewFile/8637/8634>.
- Burian, P.E. dan Maffei, F.R. (2013). *Operations Strategy: A Broader View Of Threading The Vision To The Customer*. <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/viewFile/8637/8634>.
- Brown, Steve. (2010). The Impact Of Inclusive And Fragmented Operations Strategy Processes On Operational Performance. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00593900/document>
- Chase, dkk. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage with Global Case*. New York : Prentice Hall.
- Chung, Yi Chan, dkk. (2013) Research on the Correlation between Implementation Strategies of TQM, Organizational Culture, TQM Activities and Operational Performance in High-Tech Firms. <https://www.researchgate.net/publication/49942099>.
- Dauber, D. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244012441482>.
- Dewi, R.K. dan Ustriyana, I.G. (2007). Keberlanjutan Nilai-Nilai Tri Hita Karana(Thk) Pada Sistem Subak Di Kawasan Wisata Dan Kawasan Agraris Kabupaten. <http://ejournal.unud.ac.id/new/abstrak-48-183-keberlanjutan-nilainilai-tri-hita-karana-thk-pada-sistem-subak-di-kawasan-wisata-dan-kawasan-agraris-kabupaten-gianyar.html>.
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fink, Gerhard, dkk. (2010). Understanding organisational culture as a trait theory. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1738469](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1738469) (16 Maret 2012)
- Gambi, L.D. N., dkk. (2014). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational

- performance. <https://www.researchgate.net/publication/282352869>
- Ghozali, Imam. (2013). *Generalized Structured Component Analysis (GSCA), Model Persamaan Struktural Berbasis Komponen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- James, Ted. (2011). *Operation Strategy*. <http://bookboon.com/en/operations-strategy-ebook>
- Juniarti, A.T., (2015). The Influence of External Environment on Operation Strategy and Corporate Performance in Indonesian Garment Industry. <http://iserd.net/ijerd61/IJERD%206-1-01.pdf>
- Krajewski, L.J, dkk. (2010). *Operations Management: Strategy and Analysis, 9th Edition*. London : Prentice Hall.
- Li Qun, (2007). Corporate Culture is an Important Source of Sustainable Competitive Advantage. <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264555469aseg7gs2.pdf>.
- Lima, Edson Pinheiro de., dkk. (2011). *Operations strategic management and sustainability*. POMS 22nd Annual Conference, Nevada.
- 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>.
- Putra, I. B. W. (2011). *Landasan Teoritik Pengaturan LPD Sebagai Lembaga Keuangan Komunitas Masyarakat Hukum Adat di Bali*. Denpasar : Udayana University Pers.
- 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>.
- Reid, RD and Sanders, NR (2007). *Operations Management*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Riana, G. (2011). Dampak Penerapan Kultur Lokal Tri Hita Karana terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar. *Jurnal Teknik Industri*. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/ind/article/viewFile/18152/18042>.
- Ritchie, M. (2000). Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-56994807/organizational-culture-an-examination-of-its-effect>.
- Samson, D dan Singh, PJ. (2008). *Operations Management: An Integrated Approach*. Cambridge University Press, Melboune.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Slack, N., dkk. (2010). *Operations Management*. London : Prentice Hall
- Slack, N. dan Lewis, M. (2011). *Operations Strategy*. London : Prentice Hall.
- Suardikha, I M. S. (2013). Pengaruh Budaya Tri Hita Karana Terhadap Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi Dimediasi Persepsi Kegunaan dan Persepsi Kemudahan Penggunaan. [http://jaki.ui.ac.id/index.php/home/article/viewFile/134/pdf\\_10](http://jaki.ui.ac.id/index.php/home/article/viewFile/134/pdf_10)
- 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.
- Winata, I G. K. A. (2015). Membangun Strategi Operasi melalui Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Kasus pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Buleleng. *Tesis, Magister Agribisnis*. Universitas Udayana.
- Windia, W. dan Dewi, R.K. (2011). Analisis Bisnis berlandaskan Tri Hita Karana. Denpasar: Udayana University Prees
- Wangui, N. A. (2013). *Operation Strategy And Performance In The Hotel Industry: A Study Of Hotels In Nairobi, Kenya*. <http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/59640>.
- Yu, Wantao. (2011). *Operations strategy, business environment, operations resources and performance: an empirical study of retail firms in China*. PhD *thesis*, University of Nottingham. <http://eprints.nottingham.ac.uk/14191/1/546558.pdf>
- Zakaria, M.N., dkk. (2015). *Service Operations Practice And Performance Of Local Authorities In Malaysia*. <https://www.aabss.org.au/system/files/published/001175-published-apcbss-2015-kuala-lumpur.pdf>.
- Zheng, dkk. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. <http://www.mihantarjomeh.com/wp-content/>