
PENGUATAN PERAN KEWIRAUSAHAAN PERUSAHAAN MENINGKATKAN KINERJA OPERASI LPD MELALUI BUDAYA ORGANISASI BERBASIS TRI HITA KARANA**Oleh :****Riana Dewi Kartika S.E., M.M**

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

Email : rianakartika683@gmail.com

Ni Made Wulan Sari Sanjaya, S.Pd., M.Pd

Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

Email : wulan.sari947@gmail.com

Article Info*Article History :**Received 16 Nov - 2022**Accepted 25 Nov - 2022**Available Online**30 Nov - 2022***Abstract**

The LPD Supervisory Agency report stated that LPD profits in Buleleng Regency in 2021 decreased by 2 billion rupiah compared to 2020. The decline in profits was the result of the inability of the community to pay credit based on loans at the LPD. Many people have lost their jobs, especially in the tourism sector, which is the cause of the Covid 19 pandemic, which certainly affects the performance of the LPD in Buleleng Regency. This study examines the role of entrepreneurship, hita karana-based organizational culture, and competitive advantage to improve LPD operating performance in Buleleng district. The subject of this research is village credit institution (LPD) in Buleleng district, Bali Province. The data analysis technique uses the GSC-based sem method. The results showed that the first hypothesis was accepted, namely the positive and significant influence of corporate entrepreneurship on the competitive advantage of LPDs in Buleleng Regency. The second hypothesis is rejected, which states that entrepreneurship has an effect on LPD operating performance in Buleleng Regency. The research findings also show that competitive advantage has a significant effect on the operational performance of the LPD in Buleleng Regency. The results of the study show that organizational culture based on tri hita karana has a significant effect on the operational performance of LPD in Buleleng Regency. The results of the analysis also show that the tri hita karana-based organizational culture strengthens the relationship between the company's entrepreneurship and operating performance.

*Keyword :**Kewirausahaan Perusahaan,**Kinerja Operasi, LPD*

1. PENDAHULUAN

Dewasa ini Indonesia tengah menghadapi permasalahan kesehatan yang serius hingga menjadi permasalahan dunia. Pandemi covid 19 yang telah mewabah sejak November 2019 hingga saat ini menyebabkan berbagai masalah setiap aspek kehidupan kalangan masyarakat. Banyak negara-negara yang bahkan melarang warganya untuk berkunjung keluar daerah bahkan keluar negeri demi memutus rantai penularan wabah tersebut. Jumlah wisatawan yang datang ke Bali menurun hingga 95 persen (*Wabah Corona,*

Kunjungan Turis Asing Ke Bali Anjlok 95 Persen, 2020). Adanya penurunan wisatawan yang signifikan tentu saja hal ini sangat mempengaruhi ekonomi di Bali, karena hampir sebagian besar pengusaha yang ada merupakan pelaku usaha pada bidang pariwisata.

Penurunan jumlah kunjungan wisatawan yang berkunjung ke Bali juga mempengaruhi menurunnya kinerja operasi perusahaan terutama pada sektor pariwisata. Lembaga perkreditan daerah Bali juga terkena efeknya. Lembaga ini mengalami penurunan jumlah penerimaan pembayaran kredit akibat banyaknya nasabah yang menunggak. Hal ini

tentu berpengaruh terhadap penurunan kinerja LPD sebagai lembaga non-Bank. Peningkatan kinerja perusahaan merupakan hal terpenting bagi perusahaan untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja untuk dapat mengetahui tingkat efisiensi sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, sudah tepat dan sesuai dalam menjalankan proses bisnisnya. Ketepatan tersebut merupakan penentu perusahaan telah menjalankan proses bisnisnya dengan baik dan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Naufal, 2018). Kinerja organisasi merupakan inti dari setiap manajemen, karena tidak ada tujuan keberadaan entitas bisnis jika tidak berkinerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Bakytgul et al., 2019). Bisnis berusaha untuk melihat prospek yang beragam untuk membantu mempertahankan dan /atau meningkatkan kinerja organisasi (Hickman & Silva, 2018).

Dalam mengelola sumber daya agar optimal maka perusahaan harus mengembangkan kewirausahaan korporasi (kewirausahaan perusahaan atau intrapreneurship). Intrapreneurship adalah sebuah strategi untuk menstimulasi inovasi dengan memanfaatkan bakat-bakat kewirausahaan dengan lebih baik (Friana & Indriana, 2017). Kewirausahaan perusahaan adalah elemen terpenting dari setiap bisnis (El-Kafafi, 2019). Kewirausahaan perusahaan bertujuan menghasilkan ide-ide berharga untuk meningkatkan kinerja bisnis (Mwaniki & Ondiek, 2018). Peneliti lain juga mengemukakan bahwa dampak kewirausahaan perusahaan pada kinerja bisnis tergantung pada banyaknya faktor yang berbeda seperti struktur organisasi, lingkungan eksternal, dukungan manajemen puncak, sistem penghargaan, budaya organisasi, dan sumber daya dan kompetensi organisasi (Goodale et al., 2011; Rutherford & Holt, 2007).

Berdasarkan laporan Lembaga Pembina LPD disebutkan laba LPD di Kabupaten Buleleng pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 2 miliar rupiah dibanding Tahun 2020 (balibanknews, 2021). Penurunan laba tersebut akibat dari ketidakmampuan masyarakat untuk membayar kredit pinjaman di LPD. Masyarakat banyak kehilangan pekerjaan terutama di sektor pariwisata, yang terdampak pandemi Covid 19.

Hal ini tentu berpengaruh terhadap kinerja LPD di Kabupaten Buleleng. Penelitian ini mengkaji peran kewirausahaan, budaya organisasi berbasis tri hita karena, dan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja operasi LPD di kabupaten Buleleng.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Kewirausahaan Perusahaan

Berfokus pada perilaku organisasi, kewirausahaan perusahaan didefinisikan sebagai berorientasi pada visi, ketergantungan seluruh organisasi pada kewirausahaan perilaku yang secara sengaja dan terus menerus meremajakan organisasi dan membentuk ruang lingkup operasinya melalui pengakuan dan eksploitasi peluang kewirausahaan (Chen et al., 2015). Karim (2007) menyatakan kewirausahaan korporasi merupakan aktifitas baik formal maupun informal yang ditunjukkan untuk penciptaan bisnis baru didalam perusahaan yang sudah mapan untuk menciptakan produk baru yang berkaitan dengan produk terdahulu melalui proses inovasi dan tindakan proaktif serta pengembangan pasar dalam pencapaian kinerja perusahaan. Kewirausahaan perusahaan mewakili serangkaian perilaku yang membutuhkan sanksi organisasi dan komitmen sumber daya untuk tujuan mengembangkan berbagai jenis inovasi yang menciptakan nilai (Goodale et al., 2011). Terdapat tiga pilar dalam intrapreneurship yaitu inovasi, pengambilan resiko yang terkalkulasi, dan kreativitas (Friana & Indriana, 2017).

Budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana

Budaya organisasi berkembang melalui hubungan antara lingkungan internal (budaya organisasi, strategi, struktur, dan operasi) dan lingkungan eksternal (lingkungan legitimasi dan lingkungan tugas) dari suatu organisasi (Fink et al., 2011). Nilai-nilai tri hita karena tuntunan dalam kehidupan masyarakat Bali yaitu pada organisasi sosial subak dan desa adat, maupun pada kegiatan bisnis hotel-hotel di Bali (Dewi & Ustriyana, 2007; Riana, 2011; Wayan Windia, 2011). Indikator budaya organisasi berbasis tri hita karena yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kombinasi indikator model (Schein, 1984), tentang tiga tingkatan budaya organisasi dengan dimensi konsep tri hita karena di Bali (Winata et al., 2015).

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan keunggulan yang diperoleh melalui penerapan strategi bersaing yang bertujuan untuk membentuk posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan pasar yang menentukan persaingan industry (Lancaster & Massingham, 2017). Keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Day & Wensley, 1988). Pendapat tersebut didukung oleh ahli lainnya yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja (Ferdinand, 2003), terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Indikator keunggulan bersaing yaitu, Layanan pengiriman (Delivery service), Keunikan (Differentiation), Harga Bersaing (Cost advantage), Keunggulan strategis (Strategic advantage) (Kuo et al., 2017).

Kinerja Operasi

Kinerja operasi adalah kesesuaian proses dan evaluasi kinerja dari operasi internal perusahaan pada kondisi atau memenuhi persyaratan dari segi biaya, pelayanan pelanggan, pengiriman barang kepada pelanggan, kualitas, fleksibilitas, dan kualitas proses produk/jasa (Lakhal et al., 2006). Kinerja operasi organisasi dikonseptualisasikan sepanjang dimensi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman (Slack & Lewis, 2011). Empat dimensi inilah yang dapat mengukur seberapa baik kinerja operasi dari suatu perusahaan. Indikator kinerja perusahaan ini meliputi biaya pemesanan, kualitas dan keadaan material komponen yang dibeli, siklus waktu pemesanan dan kemampuan untuk merasakan dan menanggapi kinerja pemasok yang buruk.

Hubungan Antara Kewirausahaan Perusahaan, Budaya Organisasi, Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Operasi

Kewirausahaan perusahaan atau intrapreneurship merupakan konsep baru yang muncul dalam bidang kewirausahaan. Intrapreneurship sekarang ini diakui sebagai sarana untuk memperoleh dan mencapai keunggulan kompetitif yang unik (Goodale et al., 2011). Intrapreneurship merupakan faktor kunci yang membantu organisasi untuk mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja perusahaan (Douglas & Fitzsimmons, 2013; Molina & Callahan, 2009). Keunggulan

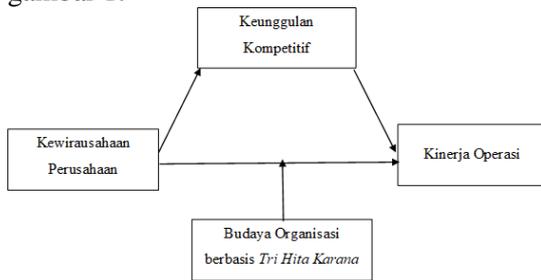
kompetitif memang berasal dari aktifitas kewirausahaan perusahaan yang membuat pesaing sulit untuk meniru dan mengikuti (Teng, 2007). Berbagai literatur memberikan diskusi tanpa akhir tentang pentingnya budaya organisasi dalam memfasilitasi dan mempromosikan efektivitas organisasi. Literatur tentang manajemen strategis secara luas mengakui bahwa budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam menjelaskan bagaimana organisasi bekerja dan mengembangkan strategi yang efektif untuk membuatnya lebih efektif (Prajojo & Sohal, 2003). Namun, banyak ahli menjelaskan budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama, norma, keyakinan, sikap dan cara berpikir di antara semua anggota organisasi (McKinnon et al., 2004). Sederhananya, budaya organisasi ditunjukkan sebagai asumsi dasar, nilai, sikap dan perilaku semua anggota organisasi (Yilmaz & Ergun, 2008). Demikian pula, beberapa literatur juga memberikan dukungan yang sangat besar berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan (Denison et al., 2014; Kim Jean Lee & Yu, 2004; Ogbonna & Harris, 2000; Sadri & Lees, 2001). Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- H1 : Kewirausahaan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasi
- H2 : Budaya organisasi memoderasi hubungan kewirausahaan perusahaan dengan kinerja operasi
- H3 : Kewirausahaan perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif
- H4 : Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja operasi

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengembangkan model hubungan kewirausahaan perusahaan, budaya organisasi berbasis tri hita karena, keunggulan kompetitif dan kinerja operasi. Penelitian ini bersifat eksplanasi dengan metode kuantitatif yang berusaha memprediksi hubungan kausalitas antara konstruk. Subjek pada penelitian ini yaitu lembaga perkreditan desa (LPD) di kabupaten Buleleng, Provinsi Bali. Model penelitian didasarkan pada konsep yang memperkenalkan model integratif yang menjelaskan hubungan positif antara padang rumput kewirausahaan perusahaan dan lingkungannya, strategi, faktor internal dan

kinerja organisasi (Covin & Slevin, 1991). Berikut gambaran mengenai hubungan antara variable penelitian, seperti yang tersaji pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan dengan beberapa tahapan. Tahap pertama sampai tahap ketiga yaitu studi pendahuluan, perumusan masalah dan pengembangan model. Tahap keempat yaitu perumusan hipotesis. Tahap kelima pengumpulan data dengan menentukan populasi dan sampel, penyusunan kuesioner, penyebaran dan pengujian kuesioner. Populasi penelitian ini yaitu 106 LPD yang masuk kategori sehat. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner yang menggunakan skala Interval agree-disagree scale dalam rentang nilai dari 1 sampai 10. Tahap keenam melaksanakan tabulasi data dan analisis data dengan menggunakan metode sem berbasis gsca. Tahap akhir adalah menyusun laporan penelitian.

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian terdapat empat variabel penelitian, yaitu kewirausahaan perusahaan, budaya organisasi berbasis tri hita karana, keunggulan kompetitif dan kinerja operasi. Keempat variabel dibagi kedalam dua jenis konstruk yaitu konstruk eksogen yaitu kewirausahaan perusahaan dan konstruk endogen yaitu budaya organisasi, keunggulan kompetitif dan kinerja operasi. Budaya organisasi berbasis tri hita karana bertindak sebagai variable moderator. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis varian yaitu General Structured Component Analysis (GSCA) (Ghozali & Kusumadewi, 2013). Tahapan yang dilalui pada analisis data dengan SEM GeSCA adalah sebagai berikut:

- Tahapan Pertama yaitu melihat overall goodness fit model dengan menggunakan uji FIT, AFIT, GFI dan SRMR.
- Tahapan kedua dilakukan evaluasi model pengukuran dengan uji validitas dan

reliabilitas model, antara lain dapat dilihat pada tabel 2.

- Tahap ketiga mengevaluasi ketepatan model prediksi dengan menggunakan parameter uji t-statistik untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Parameter uji-t melihat nilai signifikansi hubungan kausalitas antar variabel, dengan kriteria nilai critical ratio (CR) > 1,96.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada pengurus lembaga perkreditan desa di kabupaten Buleleng, sebanyak 50 LPD dengan kategori sehat sebagai sampel. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode analisis structural equation modeling (SEM) berbasis generalized structured component analysis (GeSCA). Terdapat tiga tahapan dalam proses analisis data dari metode ini yaitu 1) Evaluasi overall goodness fit model, 2) Evaluasi model pengukuran, 3) Evaluasi ketepatan model prediksi. Tahap pertama yaitu evaluasi overall goodness of fit model seperti yang disajikan pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1 Goodness Of Fit Model

| Model Fit | Kriteria | Hasil | Kesimpulan |
|-----------|---------------|-------|------------|
| FIT | > 0,5 | 0.58 | Fit |
| AFIT | > 0,5 | 0.57 | Fit |
| GFI | > 0,9 | 0.97 | Fit |
| SRMR | Close to Zero | 0.09 | Fit |

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 2 Outer Model Kewirausahaan Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif

| Variabel | Loading | | |
|--------------------------|--|------|-------|
| | Estimate | SE | CR |
| Kewirausahaan Perusahaan | AVE = 0.70, D.G. rho = 0.93, Cronbach Alpha =0.91 | | |
| CE1 | 0.80 | 0.05 | 15.67 |
| CE2 | 0.73 | 0.08 | 9.61 |
| CE3 | 0.82 | 0.05 | 16.22 |
| CE4 | 0.88 | 0.04 | 24.61 |
| CE5 | 0.84 | 0.05 | 17.51 |
| CE6 | 0.93 | 0.02 | 49.64 |
| Keunggulan Kompetitif | AVE = 0.62, D.G. rho = 0.93, Cronbach Alpha = 0.91 | | |
| KK1 | 0.86 | 0.03 | 26.86 |
| KK2 | 0.75 | 0.07 | 11.45 |
| KK3 | 0.80 | 0.06 | 12.65 |

| Variabel | Loading | | |
|----------|----------|------|-------|
| | Estimate | SE | CR |
| KK4 | 0.79 | 0.06 | 13.50 |
| KK5 | 0.78 | 0.05 | 14.81 |
| KK6 | 0.72 | 0.07 | 10.40 |
| KK7 | 0.78 | 0.06 | 13.17 |
| KK8 | 0.80 | 0.06 | 14.40 |

Pada evaluasi goodness of fit model digunakan empat kriteria untuk menilai kelayakan model, seperti yang ditampilkan pada tabel 4. Nilai FIT dan AFIT masing-masing yaitu 0,61 dan 0,59 telah memenuhi kriteria dengan nilai diatas 0,5. Kriteria berikutnya yaitu nilai GFI juga telah memenuhi nilai kriteria diatas 0,99. Kriteria terakhir yaitu nilai SRMR 0,08 telah memenuhi kriteria dengan nilai yang medekati angka nol. Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian ini memenuhi kriteria fit. Tahap kedua yaitu evaluasi model pengukuran (outer model), yang disajikan pada tabel 2 dan 3.

Pada tahap ini dilakukan dengan dua pengujian yaitu, uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas setiap indikator dari masing-masing konstruk dinilai dengan menggunakan kriteria convergent validity. Nilai loading factor masing-masing indikator digunakan untuk menilai validitasnya. Nilai loading factor setiap indikator dari keempat konstruk yaitu kewirausahaan perusahaan, keunggulan kompetitif, budaya organisasi dan kinerja operasi memiliki nilai diatas 0,7, yang artinya telah memenuhi kriteria convergent validity.

Tabel 3 Outer Model Budaya Organisasi berbasis *Tri Hita Karana* dan Kinerja Operasi

| Variabel | Loading | | |
|-------------------|---|------|-------|
| | Estimate | SE | CR |
| Budaya Organisasi | AVE = 0.65, D.G. rho = 0.94, Cronbach Alpha =0.93 | | |
| BO1 | 0.75 | 0.07 | 10.60 |
| BO2 | 0.80 | 0.06 | 13.40 |
| BO3 | 0.83 | 0.05 | 17.36 |
| BO4 | 0.85 | 0.04 | 23.72 |
| BO5 | 0.85 | 0.04 | 21.10 |
| BO6 | 0.81 | 0.04 | 18.79 |
| BO7 | 0.80 | 0.06 | 13.19 |
| BO8 | 0.78 | 0.06 | 13.62 |
| BO9 | 0.75 | 0.06 | 12.41 |

| Variabel | Loading | | |
|-----------------|---|------|-------|
| | Estimate | SE | CR |
| Kinerja Operasi | AVE = 0.56, D.G. rho = 0.91, Cronbach Alpha =0.89 | | |
| KO1 | 0.80 | 0.04 | 19.02 |
| KO2 | 0.74 | 0.07 | 10.76 |
| KO3 | 0.73 | 0.06 | 12.72 |
| KO4 | 0.79 | 0.06 | 13.57 |
| KO5 | 0.71 | 0.08 | 8.91 |
| KO6 | 0.74 | 0.07 | 10.87 |
| KO7 | 0.72 | 0.07 | 10.66 |
| KO8 | 0.75 | 0.06 | 11.88 |

Uji reliabilitas juga disajikan pada table 2 dan 3, yang dinilai dengan tiga kriteria yaitu, nilai AVE, Dillon-Goldstein's rho (D.G. rho) dan Cronbach alpha. Nilai AVE semua konstruk menunjukkan nilai yang lebih besar dari nilai yang dipersyaratkan yaitu 0,5, yang berarti model dinyatakan reliabel. Nilai D.G rho semua konstruk memiliki nilai lebih besar dari yang dipersyaratkan yaitu 0,9. Selain itu, nilai Cronbach alpha semua konstruk juga menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0.7. Berdasarkan ketiga kriteria reliabilitas tersebut dapat disimpulkan semua konstruk dinyatakan reliabel. Tahap berikutnya melakukan evaluasi ketepatan model prediksi (model structural). Hasil analisis model structural ditunjukkan dengan koefisien determinasi dan uji hipotesis, yang disajikan pada tabel 4 dan tabel 5. Nilai R Square dan koefisien determinasi ditunjukkan pada Tabel 4. Koefisien determinasi hubungan konstruk kewirausahaan perusahaan (CE) dan keunggulan kompetitif (KO) sebesar 79,5%, yang artinya tingkat variabilitas CE yang dapat dijelaskan KO sebesar 79,5%. Koefisien determinasi pengaruh konstruk kewirausahaan perusahaan, keunggulan kompetitif dan budaya organisasi terhadap kinerja operasi (KO) sebesar 79,8%. Hal ini berarti tingkat variabilitas konstruk KO yang dapat dijelaskan CE, KK dan BO sebesar 79,8%.

Tabel 4 R square dan Koefisien Determinasi

| Variabel | R square | Koefisien Detrminasi |
|----------|----------|----------------------|
| KK | 0.795 | 79,5% |
| KO | 0.798 | 79,8% |

Sumber : Data diolah

Evaluasi model structural berikutnya yaitu pengujian hipotesis, yang disajikan pada tabel

5. Pengujian hipotesis pengaruh antar konstruk dilakukan untuk mendapatkan nilai *critical ratio* (cr). Nilai cr ini dibandingkan dengan nilai t-tabel untuk melihat tingkat signifikansi hubungan antar konstruk. Nilai t-tabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%.

Pengujian hipotesis pada tabel 5 menunjukkan bahwa kewirausahaan perusahaan (CE) berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif (KK) dengan nilai *critical ratio* (cr) melebihi 1,96. Nilai koefisien estimate hubungan kedua konstruk ini positif 0,89, yang artinya kedua hubungan konstruk ini searah. Hubungan konstruk kewirausahaan perusahaan terhadap kinerja operasi (KO) memiliki nilai koefisien *estimate* sebesar 0,05 dan cr sebesar 0,21. Hal ini berarti pengaruh konstruk CE terhadap KO positif dan tidak signifikan. Konstruk KK berpengaruh signifikan terhadap KO dengan nilai cr 1,98 yang melebihi nilai t-tabel 1,96. Nilai koefisien *estimate* pengaruh konstruk KK terhadap KO sebesar 0,43 dan bertanda positif, yang artinya pengaruhnya searah. Hubungan budaya organisasi (BO) dan kinerja operasi memiliki nilai koefisien estimate positif sebesar 0,44 dan nilai cr sebesar 1,97. Hal ini berarti BO berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasi. Model ini juga menguji hubungan moderasi budaya organisasi terhadap hubungan kewirausahaan perusahaan dan kinerja operasi. Pada tabel 4 tampak nilai cr hubungan variabel interkasi antara BO dan CE dengan kinerja operasi sebesar 2,78, yang melebihi nilai t table 1,96. Hal ini berarti variabel interaksi CE dan BO berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi. Hasil ini membuktikan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat hubungan kewirausahaan perusahaan dan kinerja operasi.

Table 5 Uji Hipotesis dan Koefisien Jalur

| Path Model | Estimate | CR | Kesimpulan |
|--------------|----------|-------|----------------|
| CE->KK | 0.89 | 26.15 | Diterima |
| CE->KO | 0.05 | 0.21 | Tidak diterima |
| KK->KO | 0.43 | 1.98 | Diterima |
| BO->KO | 0.44 | 1.97 | Diterima |
| CE x BO->KO | 0.05 | 2.78 | Diterima |
| CE → KK → KO | 0.39 | 3.46 | Diterima |

Sumber : Data diolah

Selain itu, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung kewirausahaan perusahaan terhadap kinerja operasi melalui keunggulan kompetitif. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui KK benar merupakan variabel mediasi. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara koefisien *estimate* pengaruh langsung CE terhadap KO dan koefisien *estimate* pengaruh tidak langsung CE terhadap KO melalui KK, serta tingkat signifikansi nilai cr pengaruh tidak langsungnya. Koefisien *estimate* pengaruh tidak langsung CE terhadap KO melalui KK sebesar 0,39. Koefisien *estimate* pengaruh langsung dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, menunjukkan pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung (0,39>0,05). Nilai cr pengaruh tidak langsung sebesar 3,46 dan signifikan yang dibandingkan dengan nilai t-tabel 1,96. Hasil ini membuktikan konstruk keunggulan kompetitif benar sebagai variabel mediasi.

Model yang dibangun penelitian ini bertujuan untuk memahami keterkaitan antara kinerja operasi (KO) LPD di kabupaten Buleleng dengan kewirausahaan perusahaan (CE), keunggulan kompetitif (KK) dan budaya organisasi (BO). Hasil penelitian menunjukkan hipotesis pertama diterima, yaitu pengaruh kewirausahaan perusahaan positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif LPD di Kabupaten Buleleng. Kewirausahaan perusahaan merupakan faktor kunci yang membantu organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan ((Douglas & Fitzsimmons, 2013; Molina & Callahan, 2009)). Keunggulan kompetitif memang berasal dari aktifitas kewirausahaan perusahaan yang membuat pesaing sulit untuk meniru dan mengikuti ((Teng, 2007)). LPD di kabupaten Buleleng dapat meningkatkan kapabilitas operasinya dengan menerapkan pemasaran kewirausahaan, melalui pendekatan yang inovatif dan kreatif pada setiap proses pemasaran dan operasinya. Hal ini tentu akan berdampak pada peningkatan produktifitas dan nilai tambah bagi nasabah LPD.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* yang tidak signifikan dibawah nilai 1,96. Hal ini mengindikasikan hipotesis kedua ditolak, yang menyebutkan kewirausahaan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Hal ini berbeda dengan hasil

penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa kewirausahaan perusahaan dianggap sebagai faktor kuat untuk meningkatkan kinerja operasi perusahaan (Banda & Kazonga, 2018; Sultan et al., 2020). Selain itu, hasil ini menunjukkan bahwa CE memiliki kondisi batas yang terkait dengan konteks masing-masing negara (Demirkan et al., 2019; Liu & Vrontis, 2017). Harus dipertimbangkan bahwa dampak CE di FP tergantung pada penggerak ekonomi, seperti produk domestik bruto, peringkat negara tingkat investasi, stabilitas politik dan peraturan, dan permusuhan lingkungan (Rauch et al., 2009; Sakhdari & Farsi, 2016).); maka perbedaan antara negara berkembang dan negara maju ini dapat menjelaskan hasil ini. Sedangkan alasan dominan untuk menghasilkan kekayaan di negara berkembang adalah intensitas produksi, berdasarkan efisiensi dan biaya rendah berdasarkan skala ekonomi, di negara maju alasan dominan untuk menghasilkan kekayaan adalah melalui penciptaan barang dan jasa yang unik dengan inovasi yang signifikan (Farinha et al., 2018; Kelley et al., 2016). Ekonomi maju mendorong lahirnya perusahaan yang berpengetahuan intensif dan CE karena dukungan pemerintah untuk kewirausahaan, pembiayaan kewirausahaan dan pelatihan di SM.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi LPD Kabupaten Buleleng. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *critical ratio* signifikan diatas nilai 1,96, maka hipotesis ketiga diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berperan untuk meningkatkan keunggulan bersaing (Kuo et al., 2017; Prakash, 2014). Keunggulan bersaing merupakan pengembangan nilai perusahaan bagi pembelinya. Sesuatu yang memungkinkan suatu perusahaan memperoleh laba yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata laba yang diperoleh para pesaing dalam industri tersebut. Semakin kuat keunggulannya maka semakin tinggi pula keuntungan perusahaan dan sebaliknya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modalnya. Penelitian ini juga menguji peran konstruk keunggulan kompetitif memediasi pengaruh kewirausahaan perusahaan terhadap kinerja operasi. Hasil evaluasi model structural menunjukkan nilai *critical ratio* pengaruh tidak

langsung kewirausahaan perusahaan terhadap kinerja operasi LPD di kabupaten Buleleng melalui keunggulan kompetitif adalah signifikan diatas nilai persyaratan sebesar 1,96. Hal ini dapat dijelaskan bahwa keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara kewirausahaan perusahaan dan kinerja operasi LPD di kabupaten Buleleng. Kewirausahaan perusahaan merupakan faktor kunci yang membantu LPD untuk mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja operasinya.

Hasil penelitian menunjukan budaya organisasi berbasis *tri hita karana* berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Penelitian ini juga menguji peran budaya organisasi berbasis *tri hita karana* memoderasi hubungan kewirausahaan perusahaan dan kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis *tri hita karana* memperkuat hubungan kewirausahaan perusahaan dan kinerja operasi. Penelitian lainnya juga menunjukan hasil yang sama yaitu budaya organisasi memoderasi hubungan kewirausahaan perusahaan dan kinerja operasi (Ahmed et al., 2020). Budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam menjelaskan bagaimana organisasi bekerja dan untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk membuatnya lebih efektif. Budaya organisasi berbasis *tri hita karana* LPD Kabupaten Buleleng mampu mengakomodasi nilai-nilai kewirausahaan dalam setiap kegiatan usaha LPD.

5. KESIMPULAN

Basis keunggulan kompetitif telah bergeser dari efisiensi statis ke ritme peningkatan dinamis. Mereka bukan input atau skala yang dimiliki perusahaan saat ini, tetapi kemampuannya untuk terus berinovasi dan meningkatkan keterampilan dan teknologinya dalam persaingan. Keunggulan kompetitif bagaimanapun, berasal dari proses inovasi yang terletak di 'dasar domestik' perusahaan atau tempat tim administrasi strategisnya, atau kegiatan penelitian atau produksi kompleks untuk lini produk tertentu. Bisnis yang sukses telah mengakui bahwa teknologi merupakan alat, melalui mana mereka dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Inovasi dan pengembangan produk baru di bidang keuangan merupakan cara yang efisien bagi LPD untuk memperoleh keuntungan di pasar

Dari atas, dapat dipahami bahwa faktor-faktor tertentu yang terutama terkait dengan karakteristik pengusaha dan LPD bertindak sebagai sumber keunggulan kompetitif, dan oleh karena itu mendorongnya. Di sisi lain, mereka diakui sebagai elemen keberhasilan LPD, karena mereka dapat menyemburkan keunggulan kompetitif jangka panjang secara diakronis.

Kontribusi lainnya dari penelitian ini terletak pada penemuan budaya organisasi berbasis tri hita karena untuk memoderasi hubungan antara kewirausahaan perusahaan dan kinerja operasi LPD di Kabupaten Buleleng. Selain itu, penelitian ini berkontribusi pada beasiswa dengan berfokus pada sektor lembaga perkreditan desa, yang sebagian besar telah diabaikan oleh penelitian sebelumnya meskipun kontribusi sektor ini terhadap pembangunan ekonomi. Hasil penelitian ini juga memiliki potensi signifikansi praktis bagi manajemen LPD. Secara khusus, hasil menunjukkan bahwa ketika kewirausahaan perusahaan dan budaya organisasi berbasis tri hita karena berinteraksi bersama-sama, kinerja operasi yang superior kemungkinan akan tercapai. Jadi, jika semua karyawan berbagi budaya yang ditandai dengan pemberdayaan, koordinasi dan integrasi, pengembangan kemampuan dan kerja tim, mereka cenderung mencapai keunggulan lengkap dan kinerja yang unggul.

6. REFERENSI

- Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T. (2020). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *SAGE Open*, 10(4).
<https://doi.org/10.1177/2158244020962779>
- Bakytgul, T., Ahmed, M., & Kim, Y. (2019). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Engagement. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(1), 39–45.
<https://doi.org/10.33166/acdmhr.2019.01.005>
- balibanknews. (2021). *Aset LPD Kabupaten Buleleng Capai Rp 1,8 Triliun, Akan Gelar Rapat Evaluasi*.
<https://www.balibanknews.com/read/202110140001/aset-lpd-kabupaten-buleleng-capai-rp-1-8-triliun-akan-gelar-rapat-evaluasi.html>
- Banda, P., & Kazonga, E. (2018). *The Effect of Public Sector Corporate Entrepreneurship on Organisational Performance in the Health Sector: A Case of Selected Public Hospitals in Lusaka, Zambia*. 20(4), 8–18.
<https://doi.org/10.9790/487X-2004060818>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information and Management*, 52(6), 643–657.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.003>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
<https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1.
<https://doi.org/10.2307/1251261>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- DEWI, R., & USTRİYANA, I. (2007). Keberlanjutan Nilai-Nilai Tri Hita Karana (Thk) Pada Sistem Subak Di Kawasan Wisata Dan Kawasan Agraris Kabupaten Gianyar. *SOCA: Socioeconomics of Agriculture and Agribusiness*, 7(1).
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115–

132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
- El-Kafafi, S. (2019). *The Role of Organizational Culture on the Development of Corporate Entrepreneurship and Achievement of High Organizational Performance* (pp. 11–20). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6061-6.ch002>
- Ferdinand, A. T. (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*.
- Fink, G., Dauber, D., & Yolles, M. (2011). Understanding Organisational Culture as a Trait Theory. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1738469>
- Friana, R., & Indriana, I. (2017). Pengaruh Intrapreneurship Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 14. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.102>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. (2013). *Generalized Structured Component Analysis (GeSCA) Model Persamaan Struktural Berbasis Komponen*.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). *Operations management and corporate entrepreneurship : The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance*. 29, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.005>
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating Excellence : Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age* (32nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351065306>
- Kim Jean Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359. <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356–371. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.11.015>
- Lakhal, L., Pasin, F., & Liman, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(34), 625–646.
- Lancaster, G., & Massingham, L. (2017). Essentials of Marketing Management. In *Journal of Marketing* (Vol. 34, Issue 4). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315177014>
- McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2004). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(January), 25–44.
- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388–400. <https://doi.org/10.1108/03090590910966553>
- Mwaniki, P., & Ondiek, C. O. (2018). Evaluation of the Effects of SaaS on SMEs in Nairobi County, Kenya. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 3(3), 1–11. <https://doi.org/10.20897/jisem/2656>
- Naufal, A. A. (2018). *Operasional Performance O The Moslem Fashion Industry In Bandung City. 2011*.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901–918. <https://doi.org/10.1108/02656710310493>

- Prakash, G. (2014). QoS in the internal supply chain: the next lever of competitive advantage and organisational performance. *Production Planning & Control*, 25(7), 572–591. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.729101>
- Riana, I. G. (2011). Dampak Penerapan Kultur Lokal Tri Hita Karana terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar. *Jurnal Teknik Industri*, 13(1). <https://doi.org/10.9744/jti.13.1.37-44>
- Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429–446. <https://doi.org/10.1108/09534810710740227>
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853–859. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>
- Schein, E. H. (1984). *Schein, Edgar H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, *Sloan Management Review*, 25:2 (1984:Winter) p.3. 2.
- Slack, N., & Lewis, M. (2011). Operations Strategy. In *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis* (Issue third edition).
- Sultan, M. F., Asim, M., & Shaikh, S. (2020). Perceived Impact of Corporate Entrepreneurship on Operational Performance: Evidence from Municipal Organizations. *Journal of Independent Studies and Research-Management, Social Sciences and Economics*, 18(2), 147–162. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2020.18.2.9>
- Teng, B. (2007). *Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage* *. January. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00645.x>
- Anjlok 95 Persen. (2020). <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200404185616-92-490355/wabah-corona-kunjungan-turis-asing-ke-bali-anjlok-95-persen>
- Wayan Windia, R. K. D. (2011). *Analisis Bisnis berlandaskan tri hita karana*. Udayana University Prees.
- Winata, I. G. K. A., Windia, W., & Suartana, I. W. (2015). Membangun Strategi Operasi melalui Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Kasus pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Buleleng Absrtact Pendahuluan Kajian Pustaka. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 3(2), 81–92.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>