

MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN MELALUI STRATEGIC HUMAN RESOURCE PRACTICE, KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DI LPD KABUPATEN BULELENG

NI LUH PUTU EKA YUDI PRASTIWI

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine how to improve the Sustainable Competitive Advantage in the face of all the changes. This study uses a quantitative approach. Data collection techniques used in this study was a questionnaire / questionnaire measuring devices in the form of Agree-Disagree Scale, which were selected for the study is the LPD board in Buleleng many as 53 people. Data analysis techniques used in this study is a structural equation model (Structural Equation Modeling-SEM) based variance or Component based SEM, the famous so-called Partial Least Square (PLS) Visual version 2.0. All relationships are examined in this study showed a positive and significant. This study recommends, in order to improve the Sustainable Competitive Advantage, the LPD can implement the Strategic Human Resource Practice, Knowledge Management and Corporate Social Responsibility

Keywords : *Sustainable Competitive Advantage, Strategic Human Resource Practice, Knowledge Management and Corporate Social Responsibility*

A. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam berbisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Banyaknya lembaga keuangan yang tersebar di berbagai daerah membuat persaingan menjadi semakin ketat. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) menjadi salah satu lembaga keuangan yang menjalankan fungsi keuangan Desa Pakraman untuk mengelola potensi keuangan desa. LPD tidak hanya harus unggul dalam persaingan tetapi juga perlu mempertahankan dan meningkatkan apa yang menjadi keunggulan dari LPD itu sendiri. Khususnya di Kabupaten Buleleng, jika dibandingkan lembaga-lembaga keuangan

seperti bank dengan LPD dari berbagai aspek bisa dipastikan bank lebih unggul dari pada LPD. Dari segi bangunan bank memiliki tampilan bangunan yang menarik dengan tata ruang yang baik untuk setiap karyawannya tetapi untuk LPD bisa dikatakan masih seadanya. Dari segi pendidikan karyawan bank masih mengungguli LPD dimana LPD masih menerima karyawan berpendidikan serendah-rendahnya setara tamatan SMA (Perarem LPD, 2014) dan bank kebanyakan menerima tenaga-tenaga profesional yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi seperti ahli madya ataupun strata 1.

Dalam penelitian Purwanto (2006) menyatakan bahwa

hubungan antara keunggulan bersaing berkelanjutan dengan sumber daya potensial memiliki hubungan positif signifikan tetapi peneliti masih meragukan terdapat variabel lain yang mampu mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Dalam penelitian Paramarta (2012) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pada penelitian ini masih ditemukan variabel lain yang mempengaruhi keunggulan bersaing oleh karena itu sebuah penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk mengetahui variabel yang lain yang mempengaruhi keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik meneliti tentang “*Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui Strategic Human Resource Practice, Knowledge Management dan Corporate Social Responsibility di LPD Kabupaten Buleleng*”

1.2. Pokok Masalah

Berdasarkan uraian pada bagian latar belakang maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Strategic Human Resource Practice* LPD se-Kabupaten Buleleng ?
- 1.2.2 Apakah *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Corporate Social Responsibility* LPD se-Kabupaten Buleleng ?

1.2.3 Apakah *Corporate Social Responsibility* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan LPD se-Kabupaten Buleleng ?

1.2.4 Apakah *Strategic Human Resource Practice* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan LPD se-Kabupaten Buleleng ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1.3.1 Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Strategic Human Resource Practice* LPD se-Kabupaten Buleleng.
- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Corporate Social Responsibility* LPD se-Kabupaten Buleleng.
- 1.3.3 Untuk mengetahui pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan LPD se-Kabupaten Buleleng.
- 1.3.4 Untuk mengetahui pengaruh *Strategic Human Resource Practice* terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan LPD se-Kabupaten Buleleng.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu manajemen sumber daya manusia. Juga dapat dijadikan

bahan perbandingan bagi penelitian terdahulu dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

- 1.4.2 Penelitian ini berusaha membantu menggali karakteristik keunggulan bersaing berkelanjutan melalui perspektif internal perusahaan yaitu *strategic human resource practice* dan perspektif eksternal yaitu *Corporate Social Responsibility*.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Hamel dan Prahalad (1989) fokus pada kompetensi inti dan berpendapat bahwa sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat ditemukan dalam kompetensi inti. Agar kompetensi menjadi kompetensi inti, tiga kriteria yang harus dipenuhi yaitu: kompetensi harus 1) menyediakan akses ke lebih dari satu pasar, 2) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produk akhir/produk dan 3) sulit untuk pesaing meniru (Hamel dan Prahalad, 1989).

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).

2. *Strategic Human Resource Practice*

Delery dan Doty (1996) berpendapat bahwa organisasi mengadopsi strategi tertentu memerlukan praktik SDM yang berbeda dari yang dibutuhkan oleh organisasi mengadopsi strategi yang berbeda dan bahwa organisasi dengan “kesesuaian yang lebih besar antara strategi SDM dan bisnis strategi harus menikmati kinerja yang unggul”. diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.

Menurut Armstrong (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia menekankan sifat strategik pengelolaan SDM dan kebutuhan untuk mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Karena itu, MSDM melihat faktor manusia sebagai faktor utama dan berharga milik organisasi yakni orang-orang yang bekerja dalam organisasi

baik secara individual maupun kolektif. SDM yang memberikan kontribusi serta menentukan maju atau mundurnya sebuah perusahaan.

3. *Knowledge Management*

Knowledge management menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai *intangible assets* perusahaan (Kosasih, 2014). *Knowledge Management* jika dikaitkan dengan konsep Hindu yaitu *Tri Kaya Parisudha* yang terdiri dari *manacika* (pikiran), *wacika* (perkataan) dan *kayika* (perbuatan) dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan.

Tri Kaya Parisudha berasal dari kata *Tri* yang berarti tiga, *Kaya* berarti perilaku atau perbuatan, dan *Parisudha* yang berarti baik, bersih, suci atau disucikan. *Tri Kaya Parisudha* artinya tiga perilaku manusia berupa pikiran, perkataan, dan perbuatan yang harus disucikan (Gorda, 1996). Kitab Suci *Weda* mengajarkan agar umat manusia menjauhkan diri dari kejahatan dan perbuatan dosa serta menyingkirkan kedengkian. Umat manusia agar selalu berbuat *dharma*, dengan ucapan yang manis hendaknya dan selalu berbuat kebaikan. Manusia semestinya juga selalu menyucikan pikiran dan budhinya (Suhardana, 2007).

4. *Corporate Social Responsibility*

Konsep *triple bottom line* pertama kali diungkapkan oleh John Elkington pada tahun 1997 melalui bukunya "*Cannibal Forks, Triple Bottom Line of Twentieth Century Bussiness*". Konsep *Triple Bottom Line* terdiri atas sosial, ekonomi, dan lingkungan. Namun istilah yang sering digunakan untuk konsep *Triple Bottom Line* adalah 3P, *People* (sumber daya manusia), *Planet* (sumber daya alam) dan *Profit*

Penelitian Damayanthi yang dilaksanakan pada tahun 2014 yang menggunakan konsep sosial berdasarkan filosofi *Tri Hita Karana* (THK) berjudul Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Berdasarkan Filosofi THK *Corporate Sosial Responsibility* (CSR). Hasil penelitian ini menyatkan bahwa Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan milik *desa pakraman* yang telah berkembang dan memberikan manfaat sosial, ekonomi, dan budaya kepada anggotanya. Sebagai lembaga keuangan milik desa adat di Bali, LPD menjalankan usahanya juga menekan pada ajaran filosofi THK yang mengacu pada menjaga hubungan harmonis antara manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa (*parhyangan*), hubungan harmonis antara manusia dengan sesamanya (*pewongan*) dan hubungan harmonis antara manusia dengan alam di sekitarnya (*palemahan*).

5. Pengaruh atau Hubungan Antar Variabel

Salah satu faktor kunci untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah adanya ketersediaan intellectual human capital kompetitif yang bersifat kreatif, inovatif, fleksibel, dan *entrepreneurship* (Massie, 2006). Beberapa penelitian menyatakan ada hubungan antara *knowledge management* dengan *strategic human resource practice*. Salah satunya yang mengkaji tentang *Strategic Human Resource Practice* dalam menciptakan keunggulan bersaing dimana *Knowledge Management* sebagai variabel interveningnya (Cheng Ling Tan, 2011; Norfadzilah, 2013; Ursula Gomez, 2014; Antonio, 2015). Implementasi *knowledge management* akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Khaledabadi (2008) menyatakan bahwa untuk melaksanakan program CSR dan unggul dalam persaingan diperlukan pengetahuan dari sumber daya manusia yang ada di perusahaan. *Knowledge Management* sangat dibutuhkan untuk menentukan program apa yang akan dibuat untuk masyarakat. Perry (2015) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *knowledge management* (KM) dengan *corporate social management* (CSR). Sinergisitas antara KM dan CSR mencerminkan nilai-nilai budaya, social dan moral perusahaan. KM dan CSR dapat berkontribusi untuk meningkatkan tingkat

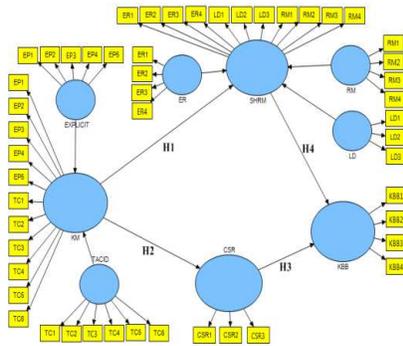
implementasi di perusahaan yang lain.

Tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada *triple bottom lines*, selain finansial juga sosial dan lingkungan karena kondisi keuangan saja tidak cukup menjamin nilai perusahaan tumbuh secara berkelanjutan (Elkington, 1997). Jonker dan Roome (2005) menyatakan bahwa perusahaan yang melaksanakan program CSR berpeluang untuk unggul dalam persaingan karena dianggap unik. Branco dan Rodrigues (2006) berpendapat bahwa CSR tidak secara instan memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan tetapi CSR mengarah pada keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam penelitian Militaru (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *Corporate Social Responsibility* dengan Keunggulan Bersaing Keberlanjutan.

Banyak penelitian yang mengkaji tentang *Strategic Human Resource Practice* dalam menciptakan keunggulan bersaing (Didik Purwanto, 2006; Sri Harjanti, 2014; Jefri Herdiansyah, 2015). Dengan *Strategic Human Resource Practice* suatu perusahaan dapat mengelola perusahaannya sehingga dapat unggul dalam persaingan.

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

- H₁ : Semakin tinggi *Knowledge Management* maka semakin tinggi *Strategic Human Resource Practice*.
- H₂ : Semakin tinggi *Knowledge Management* maka semakin tinggi *Corporate Social Responsibility*.
- H₃ : Semakin tinggi *Corporate Social Responsibility* semakin tinggi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.
- H₄ : Semakin tinggi *Strategic Human Resource Practice* semakin tinggi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Definisi Operasional

1. Manajemen Sumber Daya Manusia menekankan sifat strategik pengelolaan SDM dan kebutuhan untuk mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama untuk mendapatkan added value yang maksimum yang dapat mengoptimalkan keunggulan bersaing (Armstrong, 2014).

2. Proses yang dibutuhkan untuk menciptakan, menangkap, melakukan kodifikasi dan memindahkan pengetahuan dalam sebuah organisasi agar organisasi tersebut dapat meraih keunggulan kompetitif. Dalam perspektif Hindu dapat dikaitkan dengan Tri Kaya Parisudha, tiga perilaku manusia berupa pikiran, perkataan, dan perbuatan yang harus disucikan. Sesuai dengan perarem LPD , LPD dibentuk dan dikelola dengan asas: 1) *satya*; menjunjung tinggi prinsip-prinsip kebenaran, kesetiaan kejujuran dan bertanggung jawab. 2) *tri kaya parisudha*; selarasnya pikiran, perkataan dan perbuatan. 3) *karmapala*; berbuat benar dan baik untuk mendapatkan hasil yang baik. 4) *malanting*; berkesinambungan dan keberlanjutan.
3. *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan gambaran penjelasan tanggung jawab social lembaga kepada masyarakat. Dalam penelitian ini, CSR dikaitkan dengan filosofi *Tri Hita Karana* (THK) yaitu keseimbangan antara *parahyangan*, *pawongan* dan *palemahan* yang sesuai dengan tujuan LPD yaitu membantu desa pakraman dalam mewujudkan *sukerta tata agama*, *sukerta tata parahyangan*, *sukerta tata pawongan* dan *sukerta tata palemahan* (Perarem, 2014).
4. Keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak sedang diimplementasikan baik oleh pesaing maupun calon pesaing karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tersebut. Dengan indikator: Sumber

daya yang bernilai bagi nasabah, Sumber daya yang unik atau jarang ada, Sumber daya yang tidak dapat ditiru pesaing dan Sumber daya tidak tergantikan (Winata, 2014)

C. METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di LPD Kabupaten Buleleng.

2. Desain Penelitian

Konstruk laten dalam penelitian ini merupakan konstruk dengan multidimensi yaitu terdiri dari *first order construct* dan *second order construct*. Konstruk eksogen yaitu *Knowledge Management* diukur dengan dua *first order* yaitu *Tacid Knowledge* (*Manacika*/berpikir) dan *Explicit Knowledge* (*Kayika*/berbuat dan *Wacika*/berkata) selanjutnya masing-masing diukur dengan indikator-indikatornya.

Konstruk endogen yaitu Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, *Strategic Human Resource Practice* dan *Corporate Social Responsibility*. *Strategic Human Resource Practice*. *Strategic Human Resource Practice* diukur dengan tiga *first order* yaitu *Learning and Development*, *Reward Management* dan *Employee Relation*. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dan *Corporate Social Responsibility* merupakan *first order construct*.

3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat

diklasifikasikan menjadi 2 (dua) sumber yakni sumber primer dan sumber sekunder. Data Primer dari penelitian ini adalah jawaban kuisioner yang diberikan kepada responden Pengurus LPD se-Kabupaten Buleleng. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, jumlah asset, dan lain-lain.

4. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh lembaga perkreditan desa (LPD) se-Kabupaten Buleleng. Jumlah LPD di Kabupaten Buleleng adalah sebanyak 169 LPD yang tersebar di sembilan kecamatan. Pada tahap pertama menggunakan *Proporsional Random Sampling* dan tahap kedua menggunakan *Random Sampling*.

Tabel 01
Jumlah Responden

N O	KECAMA TAN	JM L	PERS ENT	RE SP ON
1	Banjar	12	9%	1
2	Sukasada	18	13%	3
3	Sawan	14	10%	2
4	Kubutamba	20	14%	3
5	Tejakula	13	9%	1
6	Seririt	21	15%	4
7	Busungbiu	14	10%	2
8	Gerokgak	10	7%	1
9	Buleleng	16	12%	2
	Total	139	100%	19

Setelah ditentukan jumlah LPD setiap kecamatan yang digunakan sebagai sampel dengan *Proporsional Random*

Sampling selanjutnya LPD mana yang digunakan sebagai sampel ditentukan dengan *Random Sampling* dimana penentuan LPD yang akan diteliti ditentukan secara acak sesuai dengan jumlah hasil dari perhitungan *Proporsional Random Sampling*. Jadi Jumlah keseluruhan responden pada penelitian ini adalah 19 (sembilan belas) LPD.

Yang menjadi responden setiap LPD adalah Pengurus LPD yaitu *Manggala* (Kepala) LPD, *Juru Surat* (Kepala Bidang Penatausahaan) dan *Juru Raksa* (Kepala Bidang Kebendaharaan). Jadi jumlah keseluruhan responden adalah 57 orang. Dalam Pararem LPD dikatakan bahwa *Manggala* (Kepala) LPD, *Juru Surat* (Kepala Bidang Penatausahaan) dan *Juru Raksa* (Kepala Bidang Kebendaharaan)

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa angket/kuesioner. 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

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *variance* atau *Component based*

SEM, yang terkenal disebut Partial Least Square (PLS) Visual version 1.04bl.

D. HASIL Dan PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

1.1 Analisis Deskriptif

Analisis ini menggunakan metode *three-box* untuk menentukan kriteria indeks persepsi responden. Jumlah Responden dalam penelitian ini adalah 53 orang yaitu masing-masing pengurus LPD di Kabupaten Buleleng. Maka angka indeks yang dihasilkan berangkat dari angka 5,3 sampai 53 dengan rentang 15,9.

Hasil analisis menyatakan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memiliki indeks yang tinggi. Artinya semua responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap variabel dalam penelitian ini.

1.2 Analisis SEM-PLS

1.2.1 Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *Composite Reliability* diatas 0,70 dan nilai *Cronbachs Alpha* diatas 0,60 (Ghozali, 2009). Pada tabel 5.12 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbachs Alpha* untuk seluruh variabel.

Tabel 02
NILAI COMPOSITE
RELIABILITY
DAN CRONBACHS ALPHA

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability
CSR	0.827553	0.897134
ER	0.639817	0.789132
EXPLICIT	0.786166	0.859823
KBB	0.693834	0.808450
KM	0.878277	0.901661
LD	0.627864	0.803687
RM	0.726395	0.828654
SHRP	0.847014	0.878204
TACIT	0.780751	0.844554

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini menghasilkan nilai *Composite Reliability* diatas 0,70 dan nilai *Cronbachs Alpha* diatas 0,60. Nilai terendah *Composite Reliability* berada pada konstruk ER dengan nilai 0,789132 dan *Cronbachs Alpha* berada pada konstruk LD dengan nilai 0.627864. Bisa disimpulkan bahwa konstruk pada penelitian ini adalah reliabel.

Untuk memperkuat pernyataan valid dari konstruk penelitian ini, peneliti juga menggunakan metode *Average Variance Extracted (AVE)*. konstruk yang baik dipersyaratkan nilai *AVE* harus diatas 0,50. Hasil pengujian *AVE* digambarkan sebagai berikut :

Tabel 03
NILAI AVERAGE VARIANCE
EXTRACTED (AVE)

	AVE
CSR	0.745197
ER	0.590124
EXPLICIT	0.563796
KBB	0.516614
KM	0.560190
LD	0.580565
RM	0.551286
SHRP	0.505461
TACIT	0.577421

Tabel 5.2 membeikan nilai *AVE* di atas 0,5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian. Nilai terendah *AVE* adalah sebesar 0.505461 pada konstruk SHRM (*Strategic Human Resource Practice*), jadi dapat disimpulkan konstruk pada penelitian ini adalah valid.

1.2.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2009). Tabel 5.3 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 04
NILAI R-SQUARE

	R Square
CSR	0.510013
KBB	0.605188
KM	0.998959
SHRM	0.999392

Koefisien determinasi *corporate social responsibility* seperti pada tabel 5.3 sebesar 0,510013 yang berarti variabilitas variabel *corporate social responsibility* yang dapat dijelaskan oleh *knowledge management* sebesar 51%. Variabilitas *knowledge management* yang dapat dijelaskan oleh *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sebesar 99,89%. Variabilitas *strategic human resource practice* yang dapat dijelaskan oleh *knowledge management* dan konstruk *first*

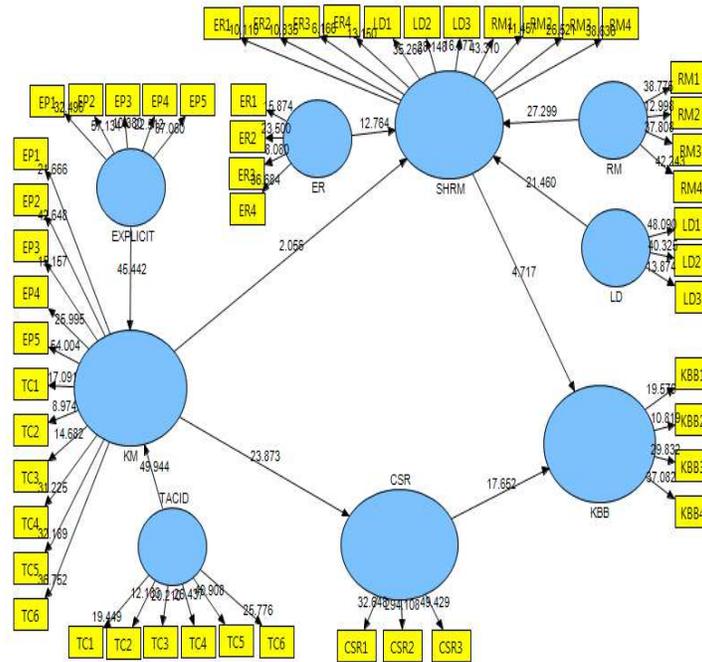
order yaitu *learning and development*, *reward management* dan *employee relation* sebesar 99,93%. Selanjutnya variabilitas keunggulan bersaing berkelanjutan yang dapat dijelaskan oleh *corporate social responsibility* dan *strategic human resource practice* sebesar 60,51%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 39,49% yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

1.2.3 Pengujian Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel 5.4 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Tabel 05
RESULT FOR INNER WEIGHT

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
CSR -> KBB	0.619085	0.626963	0.032132	0.032132	19.267122
KM -> CSR	0.714152	0.715963	0.026808	0.026808	26.639657
KM -> SHRM	0.005147	0.005608	0.002086	0.002086	2.466820
SHRP -> KBB	0.202889	0.192940	0.042198	0.042198	4.808009



Gambar 01
MODEL STRUKTURAL

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *knowledge management* (KM) dengan *strategic human resource practice* (SHRP) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,005147 dengan nilai t sebesar 2.466820. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *knowledge management* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *strategic human resource practice*. Hipotesis 1 diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *knowledge management* (KM) dengan *corporate social responsibility* (CSR) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.714152 dengan nilai t sebesar 26.639657. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *knowledge management* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *corporate social responsibility*. Hipotesis 2 diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel *corporate social responsibility* (CSR) dengan keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB)

menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.619085 dengan nilai t sebesar 19.267122. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *corporate social responsibility* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hipotesis 3 diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel *strategic human resource practice* (SHRP) dengan keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.202889 dengan nilai t sebesar 4.808009. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *strategic human resource practice* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hipotesis 4 diterima.

2. Pembahasan

2.1 Hubungan *Knowledge Management* (KM) dan *Strategic Human Resource Practice* (SHRP) di Kabupaten Buleleng

Hasil olah pikir seseorang berupa tujuan yang hendak dicapai, strategi dan keputusan

yang hendak dilaksanakan, semuanya membutuhkan komunikasi. Peningkatan kualitas rasa dalam berkomunikasi dapat menghindari terjadinya ketersinggungan dan salah pengertian seseorang. Kemampuan menghindari terjadinya ketersinggungan akan menumbuhkan kerjasama yang harmonis. *Wacika* merupakan wujud dari komunikasi yang positif yang berampak kepada LPD maupun nasabah LPD.

Kayika merupakan suatu model kemampuan teknis yang digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing dalam organisasi. Kemampuan ini meliputi kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur-prosedur dan yang lainnya yang menunjang segala kegiatan dalam operasional LPD. Keterkaitan *knowledge management* berbasis *tri kaya parisudha* dengan *strategic human resource practice* ditunjukkan dengan hasil penelitian melalui analisis SEM PLS bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,005147 dengan nilai t sebesar 2.466820. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) yang artinya hubungan tersebut positif dan signifikan. Sejalan dengan penelitian Gomez (2014)

yang menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan salah satu unsur keunggulan individu yang dapat mempengaruhi *strategic human resource practice* yang merupakan salah satu unsur dari keunggulan suatu organisasi untuk pemberdayaan sumber daya manusia didalamnya. Kemampuan teknis yang dimiliki karyawan LPD akan meningkat apabila diiringi dengan pembelajaran dan pengembangan, baik dari individu maupun organisasi. Dengan belajar terus menerus akan membuat karyawan LPD siap menghadapi segala perubahan. Belajar bukan hanya dengan menempuh gelar strata 1 ataupun strata 2 tetapi belajar bisa juga dilakukan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.

2.2 Hubungan *Knowledge Management (KM)* dan *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Buleleng

Knowledge Management (KM) berbasis *Tri Kaya Parisudha* mengantarkan karyawan LPD untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan nasabah. Hubungan yang harmonis ini ditunjukkan dengan melaksanakan tanggung jawab social yang berbasis *Tri Hita*

Karana. CSR berbasis *Tri Hita Karana* mengajarkan karyawan untuk menjalin hubungan yang harmonis antara karyawan dengan Tuhan, karyawan dengan nasabah dan karyawan dengan lingkungan sekitar. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.714152 dengan nilai t sebesar 26.639657. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *knowledge management* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *corporate social responsibility*.

Penelitian ini sejalan dengan hasil dari Khaledabadi (2008) menyatakan bahwa untuk melaksanakan program CSR dan unggul dalam persaingan diperlukan pengetahuan dari sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dengan diterapkannya KM berbasis *Tri Kaya Parisudha* dapat membangun kepercayaan nasabah. LPD ada dari *krama desa* dan untuk *krama desa*, adanya program CSR membantu *krama desa* dalam pembangunan desa misalnya dari aspek *parahyangan* LPD membantu desa dalam mendirikan fasilitas sakral seperti tempat pemujaan seperti pura kahyangan tiga, tempat air suci, bangunan wantilan untuk

pementasan tarian sakral. Dari aspek *pawongan* LPD membantu dengan cara memberikan beasiswa kepada siswa berprestasi dan tidak mampu, memberikan sembako pada saat ulang tahun LPD dan juga LPD membantu dalam mendirikan bale banjar dimana bale banjar ini berguna untuk mempererat hubungan antara sesame dalam satu desa pakraman karena di bale banjar bisa dilakukan berbagai macam kegiatan seperti rapat desa. Dari aspek palemahan LPD membantu menjaga lingkungan desa pakraman seperti menyediakan tempat sampah dan melaksanakan gotong royong yang dilakukan rutin. Dengan kesadaran bahwa keuntungan LPD yang akan kembali lagi ke *krama desa* dapat membuat *krama desa* mau menabung maupun mengajukan kredit demi keberlangsungan LPD dan pembangunan desa.

2.3 Hubungan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) di Kabupaten Buleleng

Corporate Social Responsibility (CSR) berbasis *Tri Hita Karana* sudah diterapkan sesuai dengan Pergub tahun 2013

bahwa 20% dari laba LPD akan digunakan sebagai dana pembangunan desa pakraman dan 5% dari laba LPD digunakan sebagai dana social yang diatur oleh LPD masing-masing. Dengan menjalankan program CSR ini LPD dapat menjamin keberlanjutannya. Menurut Jonker dan Roome (2005) menyatakan bahwa perusahaan yang melaksanakan program CSR berpeluang untuk unggul dalam persaingan karena dianggap unik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap KBB LPD di Kabupaten Buleleng. Hasil menunjukkan tingkat variabilitas KM, CSR, SHRP dan KBB sebesar 60,51%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 39,49% yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Nilai dari R-square dari CSR berbasis *Tri Hita Karana* adalah 0.510013 yang merupakan nilai terendah dari variabel lain, ini bisa diakibatkan karena CSR berbasis *Tri Hita Karana* tidak bisa dirasakan secara cepat, sejalan dengan Branco dan Rodrigues (2006) yang berpendapat bahwa CSR tidak secara instan memberikan keuntungan finansial bagi

perusahaan tetapi CSR mengarah pada keunggulan kompetitif jangka panjang.

2.4 *Strategic Human Resource Practice (SHRP) dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) di Kabupaten Buleleng*

Barney dalam Winata (2014) mengemukakan tiga bentuk kompetensi ini yang menghasilkan Sustainable Competitive Advantage, yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi. Dari ketiga jenis sumber daya itu adalah sumber daya yang sangat memiliki Sustainable Competitive Advantage tinggi adalah sumber daya manusia. Penelitian ini menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.202889 dengan nilai t sebesar 4.808009. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Strategic Human Resource Practice* maka semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

E. PENUTUP

1. Simpulan

Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan empat proses dasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan antara lain, yaitu :

1. Semakin tinggi *Knowledge Management* maka semakin tinggi *Strategic Human Resource Practice*.
2. Semakin tinggi *Knowledge Management* maka semakin tinggi *Corporate Social Responsibility*.
3. Semakin tinggi *Corporate Social Responsibility* maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.
4. Semakin tinggi *Strategic Human Resource Practice* maka semakin tinggi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

2. Saran

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

1. LPD perlu mengembangkan *Strategic Human Resource*

Practice terkait system dan prosedur yang ada dalam *awig-awig* desa *pakraman*.

2. Penelitian ini khususnya model yang dikembangkan dapat menjadi beban referensi untuk mengembangkan ilmu melalui penelitian selanjutnya.

3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat keterbatasan-keterbatasan sehingga perlu mendapat perbaikan-perbaikan dari peneliti yang lain. Adapun keterbatasan tersebut antara lain:

1. Untuk penelitian selanjutnya peneliti lain diharapkan menambahkan variabel-variabel terkait dengan keunggulan bersaing keberlanjutan seperti budaya organisasi, strategi operasi, kinerja perusahaan dan variabel lainnya.
2. Bagi peneliti lain yang meneliti tentang sumber daya manusia, perlu mempertimbangkan hasil penelitian ini dan dapat mengembangkan di lembaga keuangan yang lain ataupun instansi yang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2014. *Human Resource Management Practice*. British Library Cataloguing. USA.
- Barney, JB1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Delery, J.E., & Doty, D.H., 1996. *Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of management Journal*, 39: 802-835.
- Elkington, John. 1997. *Cannibal Forks, Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*. *Academy of management Journal*.
- Ferdinand, Augusty. 2014. Metodelogi Penelitian Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2009. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square Edisi Kedua*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Yogyakarta.
- Gorda, I Gusti Ngurah.1996. *Etika Hindu dan Perilaku Organisasi*. Penerbit : STIE Satya Dharma Singaraja.
- Maruyama, Ursula Gomes Rosa. 2014. *Human Resources Strategic Practices, Innovation Performance & Knowledge Management : Proposal for Brazilzn Organization*. ISSN 2236-269x. Volume 5 Number 3.
- Paramarta, Vip. 2012. *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik, manajemen Transformasi dan perubahan, Manajemen Infrastruktur, Manajemen kontribusi terhadap keunggulan bersaing dan Kinerja Organisasi*. Universitas Sangga Buana. Jawa Barat.
- Perarem LPD Bali. 2014. *Majelis Utama Desa Pakraman*. Bali
- Peraturan Gubernur 2013 tentang pengukuran kesehatan LPD
- Purwanto, Didik. 2006. *Membangun Strategi Diferensiatif Melalui Sumber Daya Potensial Perusahaan Untuk mencapai*

*Keunggulan Bersaing yang
berkelanjutan. Universitas
Diponegoro. Semarang.*

Solechah, Nurul arifaini. 2014.
*Analisis Pengaruh Strategi
Jaringan Pemasok Untuk
Meningkatkan Kinerja
Pemasaran Dalam Upaya
Mencapai Keunggulan Bersaing
Yang Berkelanjutan. Universitas
Diponegoro. Jawa Tengah.*

Winata, Adi. 2014. Tesis :
*Membangun Strategi Operasi
Melalui Budaya Organisasi
Berkbasis Tri Hita Karana Untuk
Mencapai Keunggulan Bersaing
Berkelanjutan. Universitas
Udayana. Bali*