

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP COMPETITIVE  
ADVANTAGE MELALUI ENTREPRENEURSHIP DAN SUPPLY CHAIN  
INTEGRATION SEBAGAI INTERVENING VARIABLE PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR DI JAWA TIMUR**

**Angelina Tendean dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: ddeviesa@yahoo.com

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *competitive advantage* melalui *entrepreneurship* dan *supply chain integration* yang merupakan variabel *intervening* dalam penelitian ini. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada 30 perusahaan manufaktur baik terbuka maupun tertutup di Jawa Timur. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage*, *organizational culture* terhadap *entrepreneurship*, *entrepreneurship* terhadap *competitive advantage* dan *organizational culture* terhadap *supply chain integration* pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Namun, penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara *supply chain integration* terhadap *competitive advantage*.

**Kata kunci:** *Organizational culture, competitive advantage, entrepreneurship, supply chain integration.*

**ABSTRACT**

This research aimed to find out the direct impacts of organizational culture towards competitive advantage on manufacturing companies in East Java. Besides, this research also aimed to find out the impacts of organizational culture towards competitive advantage through entrepreneurship and supply chain integration which were the intervening variables in this research. This research was a quantitative form, in which the data obtained were primary data by spreading questionnaires to 30 manufacturing companies both state and private companies in East Java. The data then analyzed by Smart PLS software. The result showed positive and significant relation of organizational culture towards competitive advantage, organizational culture towards entrepreneurship, entrepreneurship towards competitive advantage, and organizational culture towards supply chain integration on manufacturing companies in East Java. However, this research also showed negative and significant relation of supply chain integration towards competitive advantage.

**Keywords:** Organizational culture, competitive advantage, entrepreneurship, supply chain integration.

## PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis modern membawa perubahan besar dalam ekonomi, hal ini menyebabkan perusahaan perlu memiliki *competitive advantage* yang berkelanjutan (Singer, Alpeza, & Balkic, n.d). Terciptanya *competitive advantage* bagi perusahaan memerlukan *entrepreneurship* sebagai kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan dapat bersaing dalam lingkungan kompetisi saat ini (Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000; Uz Kurt, Kumar, Kimzan, & Eminoglu, 2013). *Entrepreneurship* membawa perusahaan untuk selalu berinovasi dalam setiap area aktivitas bisnis agar dapat mempertahankan *competitive advantage* dari perusahaan (Weerawardena, 2003).

*Entrepreneurship* saja tidaklah cukup untuk dapat menciptakan nilai dalam persaingan, karena perusahaan memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya yang dimiliki (Walter, Auer, & Ritter, 2006; Ross, 2009), Kerjasama ini bertujuan terjadinya intergrasi yang meliputi adanya kolaborasi dan koordinasi dalam *supply chain* baik dengan *suppliers*, *customers*, maupun internal perusahaan sehingga memberikan nilai yang tinggi bagi *customer* (Swink & Song, 2007; Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003).

Hubungan antara *entrepreneurship* dengan *competitive advantage* telah diteliti oleh Sidarta (2014) melalui *supply chain integration* oleh perusahaan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurship* memberikan dampak positif terhadap *competitive advantage* melalui *supply chain integration*. Pada penelitian ini, peneliti ingin menambahkan aspek *organizational culture* terkait pengaruhnya terhadap *competitive advantage* melalui penerapan *entrepreneurship* dan *supply chain integration*. *Organizational culture* menjadi salah satu komponen yang sangat penting untuk mempertahankan kinerja, dan *competitive advantage*. *Organizational culture* dianggap sebagai salah satu faktor paling penting yang dapat mendorong perilaku inovatif diantara anggota organisasi (Valencia, Valle & Jimenez, 2010). *Organizational culture* dapat diterapkan

dalam praktek organisasi melalui integrasi internal dan eksternal baik dengan pelanggan utama maupun pemasok utama (Braunscheidel, Suresh, & Boisnier, 2010). Organisasi dapat meningkatkan integrasi eksternal dengan pelanggan dan pemasok utama melalui praktek-praktek inovasi dalam perusahaan.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Entrepreneurship* (Engelen, Flatten, Thalmann & Brettel, 2013), pengaruh *Entrepreneurship* terhadap *Competitive Advantage* (Lee & Hsieh, 2010), pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Supply Chain Integration* (Braunscheidel, Suresh, & Boisnier, 2010), pengaruh *Supply Chain Integration* terhadap *Competitive Advantage* (Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003), dan penelitian mengenai pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Competitive Advantage* (Madu, n.d).

Penelitian ini akan berfokus pada industri manufaktur yang berada di Jawa Timur. Di Jawa Timur produksi industri manufaktur mengalami pertumbuhan, produksi industri manufaktur, dimana kenaikan produksi diiringi dengan pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur yang mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan ekonomi yang ada, mendorong konsumen untuk lebih konsumtif (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2014). Industri manufaktur merupakan industri yang tidak dapat berdiri sendiri dan memerlukan *supply chain* yang baik. Selain itu, Indonesia sendiri memiliki potensi sebagai pusat manufaktur baru di Asia (bisnis.liputan6.com), hal ini menyebabkan perusahaan manufaktur di Indonesia tentunya akan bersaing dengan perusahaan manufaktur negara lain.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan judul **“Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Competitive advantage* melalui *Entrepreneurship* dan *Supply Chain Integration* sebagai Intervening Variable pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”**.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana dampak *organizational culture* terhadap *entrepreneurship* ?
2. Bagaimana dampak *entrepreneurship* terhadap *competitive advantage* ?
3. Bagaimana dampak *organizational culture* terhadap *supply chain integration*?
4. Bagaimana dampak *supply chain integration* terhadap *competitive advantage* ?
5. Bagaimana dampak *organizational culture* terhadap *competitive advantage* ?

### **Organizational culture**

*Organizational culture* merupakan kumpulan dari nilai-nilai, norma dan asumsi berdasarkan pengalaman masa lalu yang mempengaruhi cara pandang, perilaku dan praktek dari individu, kelompok, maupun organisasi dalam menghadapi suatu kejadian (Fleury, 2009; Janićijević, 2012; Chongruksut, 2009; Schein, 1984). Peran *organizational culture* adalah menentukan arah organisasi dengan mengarahkan apa yang harus dilakukan, mengalokasikan serta mengelola sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi (Tjahyanti, 2011).

Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor (2006), memperkenalkan The Competing Values Framework yang merupakan *Organizational culture Assessment Instrument*. Framework ini telah banyak digunakan untuk penelitian mengenai *organizational culture*. Model ini dikategorikan dalam dimensi vertikal yang merupakan *flexible vs control* dan dimensi horisontal, yaitu *internal vs external* yang menghasilkan empat orientasi (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy*) :

1. **Clan**, Organisasi *clan* yang berorientasi *collaborate* mengacu pada kerjasama dalam tim, partisipasi, kebebasan dalam bekerja, keterbukaan, semangat juang, loyalitas, kekeluargaan, yang tercipta

melalui pengembangan dan keterlibatan karyawan (Chongruksut, 2009; Abazi & Kërçini, 2013; Cameron & Quinn, 2006).

2. **Adhocracy**, Budaya *adhocracy* memiliki orientasi *create*, dimana memiliki karakteristik kreatifitas, inovasi, pengembangan visi, keterbukaan terhadap perubahan, adaptasi, perbaikan secara terus menerus, antisipasi kebutuhan dimasa depan, dengan pertumbuhan sebagai tujuan organisasi (Chongruksut, 2009; Abazi & Kërçini, 2013; Cameron & Quinn, 2006; Denison & Spreitzer, 1991).
3. **Market**, Organisasi *market* yang dibangun dengan orientasi *compete* memiliki tujuan untuk menghasilkan laba pendapatan, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan persaingan yang agresif, peningkatan dalam produktivitas, menekankan pada kecepatan, meningkatkan *competitive capability* dan perolehan hasil, serta menjalin hubungan kerjasama dengan pihak eksternal yaitu *supplier* dan *customer* (Chongruksut, 2009; Abazi & Kërçini, 2013; Cameron & Quinn, 2006; Denison & Spreitzer, 1991; Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006).
4. **Hierarchy**, Budaya organisasi *hierarchy* berfokus pada perencanaan, sistem dan proses yang efisien, pengurangan biaya, membangun peraturan dan kebijakan, prediksi untuk masa depan, sehingga tercipta kualitas yang baik dengan meminimalkan terjadinya kesalahan (Chongruksut, 2009; Abazi & Kërçini, 2013; Cameron & Quinn, 2006; Denison & Spreitzer, 1991).

### **Entrepreneurship**

*Entrepreneurship* merupakan aktivitas dan perilaku perusahaan yang memiliki kecenderungan untuk berinovasi, dapat melihat *opportunity*, mengambil resiko yang telah dikalkulasi dan proaktif dalam mengambil sebuah keputusan strategik sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Morris, Lewis, & Sexton, 1994; Morris &

Sexton, 1996; Weerawardena, 2003; Sethi, n.d).

*Entrepreneurship* dibagi menjadi tiga dimensi (Morris & Sexton, 1996; Morris, Lewis & Sexton, 1994; Lyon, Lumpkin & Dess, 2000), yaitu :

1. **Innovative** merupakan kecenderungan untuk menggunakan kreativitas, pengalaman, teknologi, ide baru, dengan mengkombinasikan sumber daya yang ada, baik dalam proses dan penciptaan produk maupun jasa (Morris & Sexton, 1996; Lyon, Lumpkin, & Dess , 2000; Stull, 2004; Walter, Auer, & Ritter, 2006; Sethi, n.d.).
2. **Proactive** merupakan suatu tindakan inisiatif dan antipasi akan kebutuhan di masa depan, perubahan yang berarti, tantangan serta mencari kesempatan baru (Stull, 2004; Short et al., 2009; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Menurut Crant (1995), proactive mengidentifikasi peluang, dan melakukan tindakan atas peluang tersebut hingga membawa perubahan yang berarti dengan inisiatif, *take action*, dan ketekunan.
3. **Risk-Taker** *Risk taking* merupakan keinginan untuk memberdayakan sumber daya yang signifikan ke dalam sebuah *opportunity project* namun memiliki peluang gagal dan hasil yang tidak pasti (Morris & Sexton, 1996; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Wiklund & Shepherd, 2003). Resiko yang ada telah di kalkulasi dan dapat dikelola dan bukan merupakan resiko yang yang ekstrim dan tidak terkontrol (Kuratko & Hodgetts, 2004, p.119; Sethi, n.d; Morris, n.d; Morris & Sexton, 1996).

### **Suppy Chain Integration**

Proses integrasi meliputi aktivitas memperoleh, berbagi, dan menggabungkan pengetahuan strategis dan arus informasi yang menghubungkan dan mengkoordinasi pihak external organisasi yang berkaitan langsung (Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Baharanchi, 2009). Tujuan dari adanya integrasi dalam *supply chain* adalah mengoptimisasikan aktivitas *supply chain* baik dalam perusahaan maupun kolaborasi

antara *supplier* dan *customer* (Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003). Dalam penelitian ini akan menggunakan tiga dimensi SCI, yaitu *Supplier Integration*, *Internal Integration*, dan *Customer Integration*.

1. **Internal integration** merupakan koordinasi dari operasional internal yang meliputi pengelolaan bahan baku, produksi, penjualan dan distribusi serta proses yang tepat dalam perusahaan dan menggabungkannya menjadi suatu kesatuan (Baharanchi, 2012).
2. **Supplier integration** adalah sejauh mana tingkat perusahaan dapat bekerja sama dengan rekan *suppliernya* dalam menyusun strategi antar organisasi, praktik dan perilaku ke dalam suatu kolaborasi dan proses yang sesuai serta teratur (Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Zhao, Huo, Sun, & Xiande Zhao, 2013).
3. Sejauh mana tingkat perusahaan dapat bekerjasama dengan pelanggan untuk menyusun strategi, praktek, prosedur dan perilaku antar-organisasi dalam proses yang terkolaborasi, sesuai dan terkelola untuk memenuhi kebutuhan pelanggan disebut *customer integration* (Zhao, Huo, Selen, & Yeung, 2011).

### **Competitive advantage**

*Competitive advantage* adalah keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, yang melebihi pesaingnya. Keunggulan tersebut dapat berupa pemberian *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat maupun layanan yang lebih baik (Ehmke, 2011). Lee & Hsieh (2010) menyatakan bahwa *competitive advantage* dapat diperoleh oleh perusahaan dengan memanfaatkan kompetensi atau asset perusahaan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing pada industri yang sama.

1. **Differentiation** Strategi *differentiation* dapat dicapai oleh perusahaan melalui pengembangan produk atau jasa sehingga memiliki karakteristik seperti yang diinginkan oleh konsumen, yang memungkinkan perusahaan untuk dapat memberikan harga yang tinggi sesuai dengan nilai yang diberikan kepada konsumen (Asdemir, Fernando, & Tripathy, 2013)
2. **Cost Leadership**, Perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership* memiliki tujuan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar yang didasarkan pada harga yang lebih rendah. Adapun *cost leadership* melakukan pengembangan dalam proses produksi, memperoleh *cost reduction* berdasarkan pengalaman perusahaan, biaya yang minim, biaya *overhead* terkontrol, dan adanya *cost minimalization* yang dapat dilakukan dengan mengurangi kegiatan dalam *R&D*, iklan, layanan, dan lainnya. (Asdemir, Fernando, & Tripathy, 2013; Porter, 1998).

### Hubungan Antar Variabel

#### **Organizational culture dengan Entrepreneurship**

*Organizational culture* dianggap sebagai salah satu faktor paling penting yang dapat memicu perilaku inovatif diantara anggota organisasi (Valencia, Valle & Jiménez, 2010). Pada organisasi tertentu pengetahuan dapat dibagikan dengan cepat, orang dalam organisasi juga mengetahui kepada rekan kerja yang mana dan di mana mereka dapat memperoleh informasi. Dan pada akhirnya dikarenakan adanya kerjasama, pengetahuan yang baik dapat digunakan untuk mengejar kesempatan (Zahra & George 2002, dalam Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel, 2013).

*Adhocracy* yang berfokus pada kreatifitas, fleksibilitas dan pertumbuhan dimasa depan akan mendukung aktivitas *entrepreneurial*

organisasi (Cameron & Quinn, 2006; Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel, 2013; Valencia, Jiménez, & Valle, 2011). *Adhocracy* dengan orientasi fleksibilitas yang berarti kurang formalitas dalam hal prosedur dan peraturan, menjadikan organisasi yang proaktif sehingga dapat mengambil keputusan sesuai dengan situasi yang dihadapi (Matsuno, Mentzer, & Aysegül, 2002). Budaya *adhocracy* memiliki atribut seperti fleksibilitas dan kreatifitas, serta mengembangkan sikap *risk taking* pada semua anggota organisasi (Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel, 2013).

Sedangkan bentuk budaya *market* merupakan organisasi yang berfokus kepada pencapaian tujuan (*goal*), *competitiveness* dan kinerja organisasi / produktivitas (Cameron & Quinn, 2006; Denison & Spreitzer; 1991; Valencia, Jiménez, & Valle, 2011). Proses produksi perusahaan dalam orientasi *market culture* akan berupaya untuk meningkatkan inovasi dalam proses dan teknologi, sehingga akan menghasilkan baik produk maupun jasa yang kemudian akan diberikan ke pasar. Dengan demikian, kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan, dan penyelesaian tugas dapat mengimplementasikan keputusan dengan cepat sehingga dapat bersaing dan mempertahankan posisinya di pasar (Engelen, Flatten, Thalmann, dan Brettel, 2013).

Engelen, Flatten, Thalmann, dan Brettel (2013), melakukan penelitian mengenai pengaruh *organizational culture* terhadap *entrepreneurship* pada perusahaan di Jerman dan Thailand, menunjukkan bahwa *organizational culture* dalam bentuk *adhocratic* merupakan yang paling efektif dalam hubungannya dengan *entrepreneurship orientation*. Sedangkan penelitian oleh Uz Kurt, Kumar, Kimzan, & Eminoglu (2013) menunjukkan bahwa inovasi suatu organisasi dipengaruhi oleh *organizational culture* dari organisasi

H1 : *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *entrepreneurship*.

### **Entrepreneurship dengan Supply chain integration**

*Entrepreneurial Orientation* yang merupakan kebijakan serta praktek yang menjadi dasar dalam keputusan dan tindakan *entrepreneurship* adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai *competitive advantage* (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2004).

Individu yang melihat perannya sebagai *entrepreneur* akan sensitif akan adanya *new opportunity*, dan dapat mengambil keuntungan dari kesempatan tersebut (Erickson, 2002). Sikap *innovative* dari *entrepreneur* berperan sebagai salah satu aspek bagi perusahaan dalam memberikan *sustained competitive advantage*. Perusahaan dengan *product differentiation* mengambil resiko dengan melakukan banyak investasi pada aktivitas *research and development* dan proaktif terhadap keadaan pasar (pelanggannya) untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam berinovasi sehingga dapat bersaing dengan *competitor* (Miller, 1987 dalam Jermias, 2008; Voola & O'Cass, 2010).

Perusahaan dengan proses inovasi, meliputi inovasi dalam alur proses, logistik maupun manajemen dapat mengurangi biaya sehingga perusahaan mendapatkan *scale economy* dan *speed economy* agar mencapai *cost leadership* (Qin, 2007). Sikap proaktif dari perusahaan juga membawa dampak kepada pengembangan teknologi dan market baru, sehingga memberikan perusahaan kemampuan untuk menurunkan harga (Voola & O'Cass, 2010). Strategi *cost leadership* juga memiliki resiko, sekalipun *cost leadership* terlihat seperti strategi yang sederhana untuk diterapkan oleh *entrepreneur* (Block, Kohn, & Ullrich, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Lee & Hsieh (2010) menunjukkan hubungan *entrepreneurship* dan CA melalui *marketing capability* dan *innovation capability*. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Parkman, Holloway, & Sebastiao (2012) menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki hubungan dengan CA.

H2: *Entrepreneurship* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*

### **Organizational culture dengan Supply chain integration**

*Organizational culture* dapat berpengaruh dalam praktek *supply chain integration* perusahaan. Dalam hal ini, diharapkan *organizational culture* dapat diterapkan dalam praktek organisasi melalui integrasi internal dan eksternal baik dengan pelanggan utama maupun pemasok utama. Organisasi dapat meningkatkan integrasi eksternal dengan pelanggan dan pemasok utama melalui praktek-praktek inovasi dalam perusahaan (Braunscheidel, Suresh, & Boisnier, 2010). Yunus & Tadisina (2010) menyatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang memiliki *external – focus* akan menjalani proses integrasi relatif lebih baik daripada perusahaan yang memiliki *internal – focus*. Selain itu perusahaan yang berorientasi pada *flexibility* juga akan memiliki proses integrasi yang lebih mudah dan level integrasi yang lebih tinggi daripada orientasi *stability*.

Praktek-praktek inovasi perusahaan meliputi berbagi informasi tambahan kepada pelanggan maupun pemasok, mengintegrasikan proses antar perusahaan, serta bersama-sama mengembangkan produk maupun jasa yang baru dengan pelanggan dan pemasok utama (Braunscheidel, Suresh, & Boisnier, 2010). Budaya *market* pada perusahaan memiliki strategi dengan menjalin hubungan kerjasama dengan pihak eksternal yaitu *suppliers* dan *customers* dan meningkatkan produktivitas (Abazi & Kërçini, 2013). Perusahaan - perusahaan yang berfokus pada tipe *market culture* cenderung mengejar praktek integrasi. Tujuan dari integrasi eksternal yang dilakukan oleh budaya *market* adalah untuk memaksimalkan efektifitas dari organisasi (Braunscheidel, Suresh, & Boisnier, 2010).

Pada sisi lain, perusahaan dengan budaya orientasi internal yang terdiri dari budaya *hierarchy* dan *clan*, berfokus pada adanya kolaborasi, partisipasi, tradisi dan komunikasi anggota organisasi serta efisiensi dalam proses dan sistem internal (Abazi &



Kerçini, 2013; Cameron & Quinn, 2006; Denison & Spreitzer, 1991). Budaya *clan* menunjukkan adanya interaksi dan partisipasi antar *teamwork* di dalam organisasi. Sedangkan pada budaya *hierarchy* menekankan pada koordinasi internal organisasi (Denison & Spreitzer, 1991). *Internal integration* memiliki pengertian sebagai tingkat sejauh mana perusahaan dapat membangun strategi, praktik, prosedur dan kebiasaan perusahaan ke dalam proses yang terkolaborasi, tersinkronisasi dan teratur untuk mencapai keinginan konsumen (Zhao, Huo, Selen, & Yeung, 2011; Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Kotcharin, Eldridge, & Freeman, 2012, Kim, 2006; Baharanchi, 2009). Dengan demikian, budaya *clan* maupun *hierarchy* mendorong integrasi internal.

Penelitian yang dilakukan oleh Braunscheidel, Suresh, & Boisnier (2010), menginvestigasi mengenai *tipe organizational culture* mana yang memiliki hubungan paling kuat terkait dengan *supply chain integration* dengan menggunakan *CVF (competing values framework)*, menunjukkan bahwa budaya *adhocracy* memiliki hubungan yang positif terhadap *external integration*, sedangkan *hierarchy* memiliki hubungan yang negatif baik *internal* maupun *external integration*. Penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunus & Tadisina (2010) yang menunjukkan bahwa budaya *adhocracy* merupakan budaya yang paling efektif dalam penerapan *supply chain integration*.

H3: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *supply chain integration*.

### **Supply chain integration dengan Competitive advantage**

Praktek SCM akan meningkatkan *competitive advantage* dari organisasi melalui harga jual, kualitas, inovasi produk, *delivery dependability* maupun *time to market* (Li, Bhanu Ragu-Nathan, T. S. Ragu Nathan, & Rao, 2006). Berdasarkan pada penelitian Hosseini, Azizi, & Sheikhi (2012), SCI berpengaruh positif terhadap *differentiation*. Perusahaan dapat meningkatkan kemampuan logistiknya dan mempengaruhi kualitas produk dan diferensiasi melalui integrasi yang terjalin dengan *suppliers* dan *customers*

(Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003; Baharanchi, 2009; Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003). Dengan hubungan jangka panjang ini, perusahaan dapat beradaptasi dengan fleksibel dan akan meningkatkan koordinasi dan berperan dalam perbaikan desain maupun kinerja bagian tertentu dimasa depan, sehingga tercipta *customization* yang tepat dalam pembuatan barang dan jasa yang diinginkan oleh perusahaan (Kim, 2006; Özdemir & Aslan, 2011; Gadde & Snehota, 2000). Perusahaan memerlukan keterlibatan dari *customer* dalam inovasi maupun penambahan *value* dalam produk maupun jasa, karena *customer* yang memiliki pengetahuan mengenai kebutuhannya (Feng, Sun, & Zhang, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Hosseini, Azizi, & Sheikhi (2012) menunjukkan bahwa SCI berpengaruh terhadap *cost leadership*. Beberapa literatur sebelumnya menunjukkan bahwa *internal integration* dapat menurunkan biaya dibandingkan dengan perusahaan yang tidak (Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003; Baharanchi, 2009; Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003; Feng, Sun, & Zhang, 2010). Dengan adanya komunikasi yang baik antara *decision maker*, pekerja, maupun sumber informasi dan pengetahuan dari eksternal berkaitan dengan kebutuhan, kemampuan, teknologi serta strategi menjadikan perusahaan lebih mengenali aktivitas apa saja yang tidak diperlukan oleh karena tidak memiliki nilai tambah (Swink & Song, 2007).

Keterlibatan *supplier* dapat memberikan nilai bagi perusahaan dalam bidang *cost management*. *Supplier* membantu perusahaan meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya pengembangan produk, mempercepat proses pengembangan produk dengan memberikan informasi yang berharga dalam desain produk baru (Feng, Sun, & Zhang, 2010). Perusahaan juga membutuhkan peran dari pelanggan dalam proses desain maupun produksi barang dan jasa (Feng, Sun, & Zhang, 2010). Dengan adanya kolaborasi dengan pelanggan dan informasi yang akurat mengenai permintaan yang ada, perusahaan mampu untuk mengurangi biaya, waktu dari desain produk dan rencana produksi, menciptakan *value* yang lebih besar bagi

pelanggan, dan dengan cepat mendeteksi perubahan permintaan (Flynn, Huo, & Zhao, 2010).

H4: *Supply chain integration* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

### **Organizational Culture dengan Competitive advantage**

Ojo (2010) menyatakan bahwa *organizational culture* merupakan kunci untuk kinerja organisasi dan *organizational culture* dapat dikelola untuk meningkatkan *competitive advantage* perusahaan. *Organizational culture* berdiri sebagai salah satu komponen penting yang mungkin kurang terlihat dalam mempertahankan kinerja, dan keunggulan kompetitif, dan alasan yang baik untuk menjadi sebuah perusahaan besar (Madu, n.d; Mobley, Wang, & Fang, 2005). *organizational culture* yang dapat menyediakan *competitive advantage* dengan menghasilkan *intangibile resources* yang sulit ditiru oleh perusahaan lain (Tsui, Wang & Xin, 2006).

Salah satu cara terbaik bagi perusahaan untuk mendorong *competitive advantage* adalah dengan mendukung setiap individu untuk menginovasikan setiap keunggulan yang baru (Madu n.d). Aktivitas inovasi yang terjadi dalam organisasi mempengaruhi *competitiveness* perusahaan yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian yang tidak mudah ditiru. Perusahaan dapat memperoleh daya saing yang lebih tinggi mencapai daya saing yang lebih tinggi dengan cara inovasi berarti menghasilkan produk lebih murah dari kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan yang diproduksi oleh pesaing (Hana, 2013).

Perusahaan yang mengalokasikan sumber daya yang seimbang meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan nilai perusahaan dan menciptakan kepuasan pelanggan (Madu n.d). Menurut Helms, (1996) titik awal kunci bagi manufaktur adalah untuk menerapkan strategi bersaing yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas. Nilai produktivitas yang diperoleh perusahaan dari praktek sumber daya telah dibuktikan dalam kelompok usaha Lucent Microelectronics dalam bentuk *cost savings*

(Istvan, 1992). Praktek bisnis perusahaan yang berdasarkan pada produktivitas sumberdaya merupakan penggerak *sustainability* dan memainkan peran penting dalam menghilangkan ketidakefisienan dan kendala (Mosovsky, Dickinson, & Morabito, 2000).

Dominasi budaya *clan* memprediksikan proses informasi pasar dalam perusahaan, menyarankan agar proses informasi secara fundamental merupakan "*people processes*" dimana termasuk komitmen dan kepercayaan diantara anggota organisasi. Hasilnya menunjukkan implikasi yang penting dalam menyeimbangkan orientasi internal dan eksternal dalam perusahaan. Hasilnya juga mengindikasikan bahwa *competitive advantage* terikat pada aktivitas infomation utilization dalam perusahaan (Moorman, 1995).

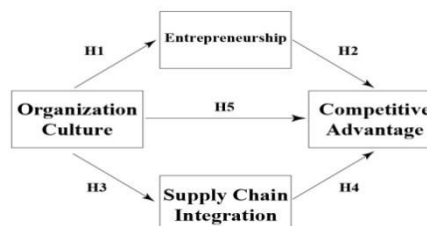
Nguyen, Neck, & Nguyen (2008) melakukan penelitian dengan judul "*The Inter-Relationships Between Entrepreneurial Culture, Knowledge Management and Competitive advantage in a Transitional Economy*" yang menghasilkan kesimpulan bahwa konteks budaya, ekonomi, dan politik di Vietnam membentuk kegiatan kewirausahaan dan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk sukses dalam mengelola pengetahuan sehingga mencapai *competitive advantage*.

H5: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menguji hubungan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* melalui *entrepreneurship* dan *supply chain integration*.

**Gambar 1. Model Analisis Hipotesis**





Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval dan skala pengukuran likert. Dalam penelitian ini, digunakan 5 skala likert. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisisioner yang disebar kepada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka dan penyebaran kuisisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur tertutup maupun terbuka di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan tetap pada perusahaan manufaktur. Unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan manufaktur yang berada di Jawa Timur.

Kuisisioner yang dilampirkan terdiri dari empat bagian : *Organizational culture* yang diadopsi dari Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel (2013), *Entrepreneurship* yang diadopsi dari Green, Covin, & Slevin (2008), *Supply chain integration* yang diadopsi dari Gracia, Luque, & López (2013) dan *Competitive advantage* diadopsi Voola & O’Cass (2010). Penelitian ini menggunakan program smartPLS dalam pengolahan data berdasarkan hasil kuisisioner.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perolehan data mengenai *organizational culture*, *entrepreneurship*, *supply chain integration*, dan *competitive advantage* adalah melalui penyebaran kuisisioner kepada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. penelitian ini melibatkan perusahaan

manufaktur yang terdiri dari 19 perusahaan *public* dan 11 perusahaan *private*. Pada satu perusahaan diwakili oleh 6 - 10 orang karyawan. Hasil prosentase responden laki-laki sebesar 53.96% dan responden perempuan sebesar 46.04%. Mayoritas karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap yang telah bekerja selama 1-5 tahun.

Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Berdasarkan interval kelas diatas (0.8), maka disusun kriteria rata-rata jawaban responden. Pada nilai  $1,00 < \text{rata-rata} \leq 1,80$  termasuk pada kategori Sangat Tidak Setuju. Pada interval nilai  $1,80 < \text{rata-rata} \leq 2,60$  termasuk pada kategori Tidak Setuju. Pada interval nilai  $2,60 < \text{rata-rata} \leq 3,40$  termasuk pada kategori Netral. Pada interval nilai  $3,40 < \text{rata-rata} \leq 4,20$  termasuk pada kategori Setuju. Dan untuk interval nilai  $4,20 < \text{rata-rata} \leq 5,00$  termasuk pada kategori Sangat Setuju.

Tabel 1. Penilaian Responden Terhadap Variabel *Organizational Culture*

Indikator	Mean	Kategori
Clan	3.86	Setuju
Adhocracy	3.62	Setuju
Hierarchy	3.70	Setuju
Market	3.55	Setuju
MEAN TOTAL	3.68	Setuju

Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *organizational culture* dengan baik, Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh dimensi *clan*, kemudian *hierarchy*, diikuti oleh *adhocracy* dan *market* Secara keseluruhan, rata-rata variable *organizational culture* adalah 3.68 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 2. Penilaian Responden Terhadap Variabel *Entrepreneurship*

Indikator	Mean	Kategori
Innovative	3.47	Setuju
Proactive	3.4	Setuju
Risk – Taking	3.21	Netral
MEAN TOTAL	3.35	Netral

Dari penilaian responden terhadap variable *entrepreneurship*, tampak bahwa penerapan *entrepreneurship* terhadap perusahaan - perusahaan manufaktur di Jawa Timur sudah cukup baik. Rata- rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *organizational culture* dengan cukup baik, Rata- rata paling tinggi ditunjukkan oleh dimensi *innovative*, secara keseluruhan, rata- rata variable *organizational culture* adalah 3.35 yang termasuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 3. Penilaian Responden Terhadap Variabel *Supply chain integration*

Indikator	Mean	Kategori
Internal Integration	3.75	Setuju
Supplier Integration	3.96	Setuju
Customer Integration	3.72	Setuju
MEAN TOTAL	3.83	Setuju

Sedangkan hasil penilaian responden terhadap variabel *supply chain integration* juga menunjukkan hasil yang baik dalam penerapannya terhadap perusahaan - perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Secara keseluruhan, rata- rata variabel *supply chain integration* adalah 3.83 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 4. Penilaian Responden Terhadap Variabel *Competitive advantage*

Indikator	Mean	Kategori
Differentiation	3.46	Setuju
Cost Leadership	3.81	Setuju
MEAN TOTAL	3.63	Setuju

Yang terakhir, hasil penilaian responden terhadap variabel *competitive advantage* juga menunjukkan hasil yang baik dalam penerapannya terhadap perusahaan - perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Rata- rata jawaban responden menunjukan penerapan dimensi *competitive advantage* sudah baik, dengan nilai tertinggi adalah strategi *differentiation*. Secara keseluruhan, rata- rata variable *competitive advantage* adalah 3.63 yang termasuk dalam kategori setuju.

Dari hasil pengolahan data pada PLS, diperoleh nilai *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal pada semua indikator pada masing- masing variabel. Nilai *outer loading* tertinggi pada variable *competitive advantage*, tampak pada dimensi *differentiation*. Sedangkan untuk variable *entrepreneurship*, *outer loading* tertinggi pada dimensi *proactive*. Pada variable *organizational culture*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *adhocracy*. Dan pada variable *supply chain integration*, *outer loading* tertinggi tampak pada indikator *internal integration*.

Sedangkan untuk nilai *cross loading* yang ada pada masing- masing indikator yang di suatu variabel laten memiliki skor *loading* yang lebih tinggi di konstruksya sendiri dibandingkan dengan korelasi pada konstruk lainnya. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik. Nilai akar AVE variabel *competitive advantage* adalah 0.8347, *entrepreneurship* adalah 0.7733, *organizational culture* adalah 0.8129 dan untuk *supply chain integration* adalah 0.7306. Nilai akar AVE tersebut lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Nilai *composite reliability* variabel *competitive advantage* adalah 0.8986, *entrepreneurship* adalah 0.8795, *organizational culture* adalah 0.9259 dan untuk *supply chain integration* adalah 0.9505. Nilai *composite reliability* semua variable lebih dari 0,7. Sedangkan untuk nilai *cronbach's alpha* dari *competitive advantage* adalah 0.7764, *entrepreneurship* adalah 0.7962, *organizational culture* adalah 0.8939 dan untuk *supply chain integration* adalah

0.9224. Nilai *cronbach's alpha* semua variable diatas 0.6. Dengan demikian masing-masing variabel telah memenuhi kriteria yang diharapkan, dan menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Nilai  $R^2$  untuk *Competitive advantage* 0.8174, nilai  $R^2$  dari variabel *Supply chain integration* sebesar 0.2627, dan  $R^2$  dari variabel *Entrepreneurship* sebesar 0,4545. Total nilai  $R^2$  di atas dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit (GOF) model*. Maka perhitungan nilai  $Q^2$  :

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1-(1-0.8174) \times (1-0.2627) \times (1- \\ &\quad 0.4545) \\ &= 0.9266 = 92.66\%. \end{aligned}$$

Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 92.66%.

Tabel 5. Hasil Nilai Koefisien Path dan T-Statistics

Hipotesis	Hubungan Pengaruh	Koefisien Path	T Statistics	Keterangan
H1	Organizational Culture -> Entrepreneurship	0.6741	12.6246	Diterima
H2	Entrepreneurship -> Competitive advantage	0.4649	4.4663	Diterima
H3	Organizational Culture -> Supply chain integration	0.5125	3.3586	Diterima
H4	Supply chain integration -> Competitive advantage	-0.5627	5.1562	Ditolak
H5	Organizational Culture -> Competitive advantage	0.6049	5.8466	Diterima

Berdasarkan hasil Tabel 5 dapat dilihat hubungan *organizational culture* terhadap *entrepreneurship* memiliki pengaruh positif yang signifikan. Hasil penelitian ini sama dengan hasil Engelen, Flatten, Thalmann, dan Brettel (2013). Juga penelitian yang dilakukan oleh Uzkurt, Kumar, Kimzan, & Eminog̃lu (2013) memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang inovatif akan mendorong terciptanya ide-ide baru, cara

berpikir dan beroperasi sehingga memungkinkan dalam peningkatan kinerja organisasi

Sedangkan untuk H2 nilai koefisien path pengaruh dari variabel *Entrepreneurship* terhadap *Competitive advantage* memiliki nilai sebesar 0.4649 dengan t hitung sebesar 4.4663 yang lebih besar dari nilai t table 1.96, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Lee & Hsieh (2010), Parkman, Holloway, & Sebastiao (2012) dan Weerawardena (2003), yang menunjukkan bahwa *Entrepreneurship* memiliki pengaruh terhadap *Competitive advantage*. Rauch,

Dan untuk H3 mengenai hubungan *organizational culture* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *supply chain integration*, yang berarti hipotesa pertama diterima (H3). Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Braunscheidel, Suresh, & Boisnier (2010) dan Yunus & Tadisina (2010) yang menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *supply chain integration*.

Untuk hipotesa H4, nilai koefisien path pengaruh dari variabel *Supply chain integration* terhadap *Competitive advantage* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara *Supply chain integration* terhadap *Competitive advantage*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Swink & Song (2007), memperoleh hasil yang sama dimana penelitiannya berfokus pada perusahaan dalam *Integration* berhubungan negatif terhadap kemampuan menghasilkan kualitas yang lebih baik dari kompetitor pada perusahaan manufaktur. Berdasarkan *RBV-based* yang berpendapat bahwa perusahaan manufaktur yang lebih menekankan pada *supplier integration* mungkin dapat meningkatkan perbaikan kualitas, tetapi perusahaan dalam meningkatkan kualitas dengan *supplier integration* akan lebih lambat dibandingkan dengan pesaing yang mungkin melakukan investasi di area lain, misalnya internal perusahaan. perusahaan dengan *supplier integration* juga menyebabkan perusahaan kurang terbuka terhadap

kesempatan yang ada pada *supplier* yang belum dikenal maupun *supplier* sebelumnya, hal ini juga menimbulkan *switching cost* jika ingin mengambil kesempatan. Das, Narasimhan, & Talluri (2006) dalam hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa integrasi dengan *supplier* dapat menurunkan kinerja dari perusahaan manufaktur. Eisenhardt (1989) menyatakan bahwa perusahaan yang menjalin hubungan yang terlalu dekat dengan *supplier* akan mengakibatkan kecurangan seperti *adverse selection* dan *moral hazard* hal ini berhubungan dengan *agency theory*. Selain itu, dengan adanya integrasi terhadap *supplier* dapat menjadikan *supplier* tidak lagi termotivasi untuk memberikan performa yang baik, dikarenakan adanya jaminan melalui kerjasama (Swink & Song, 2007).

Berbeda dengan penelitian Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone (2003) dalam penelitiannya mengenai pengaruh *integrative supply chain strategy* terhadap *customer service* dan *financial performance* pada perusahaan pada berbagai industri membuktikan bahwa *customer service* menjadi perantara antara pengaruh *integrative supply chain strategy* terhadap *financial performance*. Terutama pada industri *automobile* yang sangat memperhatikan *delivery speed* dan *product support* dalam hal ini *post-sale customer service* dimana hal tersebut merupakan salah satu indikator *competitive advantage* sangat membutuhkan *supply chain integration*.

Gassmann & Kausch (2010) melakukan penelitian pada 18 perusahaan manufaktur pada industri yang berbeda. Penelitian ini memperlihatkan bahwa *customer* sangat terlibat dalam setiap tahap dalam pengembangan produk baru pada perusahaan yang menjadi sampel Gassmann & Kausch (2010) menyatakan integrasi perusahaan dengan *customer* akan memberikan dampak negatif yaitu ketergantungan terhadap *customer*. Selain itu, perusahaan yang terlalu fokus kepada apa yang menjadi kebutuhan *customer* memberikan dampak terhadap keuntungan yang semakin sedikit serta penurunan pangsa pasar perusahaan secara keseluruhan (Swink & Song, 2007).

Nilai koefisien path pengaruh dari variabel *Organizational Culture* terhadap

*Competitive advantage* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Culture* terhadap *Competitive advantage* pada objek sektor manufaktur di Jawa Timur. Dari hasil ini maka hipotesa kelima (H5) dari penelitian dapat diterima kebenarannya. Hasil ini didukung oleh pernyataan Ojo (n.d) yang menyatakan bahwa *organizational culture* adalah kunci untuk kinerja organisasi, dan *organizational culture* dapat dikelola untuk meningkatkan *competitive advantage* perusahaan. Penelitian oleh Madu (n.d) dan Nguyen, Neck, & Nguyen (2008) memperlihatkan bahwa *organizational culture* juga memiliki pengaruh yang positif terhadap *competitive advantage*.

Tabel 6. Direct dan Indirect Effect

Model Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
<i>Organizational Culture</i> → <i>Entrepreneurship</i>	0.6741	
<i>Entrepreneurship</i> → <i>Competitive advantage</i>	0.4649	
Total Pengaruh Tidak Langsung <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Competitive advantage</i> melalui <i>Entrepreneurship</i>		$0.6741 \times 0.4649 = 0.3134$
<i>Organizational Culture</i> → <i>Competitive advantage</i>	0.6049	
<i>Organizational Culture</i> → <i>Supply chain integration</i>	0.5125	
<i>Supply chain integration</i> → <i>Competitive advantage</i>	-0.5627	
Total Pengaruh Tidak Langsung <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Competitive advantage</i> melalui <i>Supply chain integration</i>		$0.5125 \times (-0.5627) = (-0.2883)$
<i>Organizational Culture</i> → <i>Competitive advantage</i>	0.6049	

Table 6 menjelaskan bahwa variabel *entrepreneurship* tidak dapat memediasi hubungan antara variabel *organizational culture* terhadap *competitive advantage*. hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung OC-CA (0.6049) yang lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung OC-CA (0.3134).

Sama halnya dengan variabel *supply chain integration* ternyata tidak dapat

memediasi hubungan antara variabel *organizational culture* terhadap *competitive advantage*. Berdasarkan nilai pengaruh langsung dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0.6049, sedangkan pengaruh tidak langsung dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar (-0.2883) sehingga koefisien memiliki pengaruh signifikan namun negatif dibandingkan koefisien secara langsungnya yang memiliki pengaruh signifikan positif.

### KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational culture* dengan *competitive advantage*, maka perusahaan perlu untuk membangun *organizational culture* agar menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan, sekalipun dalam penelitian ini hubungan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* melalui *entrepreneurship* dan *supply chain integration* tidak memadai menjadi variabel perantara antara *organizational culture* dan *competitive advantage*. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa *organizational culture* pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur mempengaruhi *entrepreneurship* dan *supply chain integration* secara signifikan.

### Saran

Saran peneliti melalui hasil penelitian ini adalah perusahaan dalam menghadapi persaingan global dan untuk mempertahankan *competitive advantage* memerlukan peranan dari *organizational culture*, melihat peranan *organizational culture* yang sangat penting bagi perusahaan.. *Organizational culture* yang dibangun oleh perusahaan juga merupakan *organizational culture* yang tidak mudah ditiru oleh pesaingnya.

Penelitian selanjutnya mengenai peranan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* maupun terhadap aspek lain masih diperlukan untuk mendukung penelitian ini dan penelitian sebelumnya, serta

memperlihatkan peranan lebih dalam mengenai *organizational culture*, baik untuk penelitian di Indonesia maupun di negara lain.

### DAFTAR REFERENSI

- Abazi, D., Kërçini, D. (2013). Challenging Financial Institutions in the Region on Organizational Culture Change. *Albanian j. agric. sci*, 12(1), 117-121.
- Asdemir, O., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2013). Market perception of firm strategy. *Managerial Finance*, 39 (2), 90-115.
- Badan Pusat Statistik. (2014, Mei 2). Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Triwulan I Tahun 2014 Jawa Timur. *Berita Resmi Statistik*.
- Badan Pusat Statistik. (2014, Mei 5). Perkembangan Indeks Tendensi Konsumen (ITK) Jawa Timur Triwulan 1 – 2014. *Berita Resmi Statistik*.
- Baharanchi, S. R. H. (2009). Investigation of the impact of supply chain integration on product innovation and quality. *Transaction E: Industrial Engineering*, 16 (1), 81-89.
- Block, J. H., Kohn, K., & Ullrich, K. (2013). Necessity entrepreneurs tend to compete on price more often. Retrieved October 22, 2013 from KFW Economic Research
- Braunscheidel, M.J., Suresh, N.C., & Boisnier, A.D. (2010). Investigating the Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration. *Human Resources Management*, 49 (5), 883-911.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Cheltenham, GL: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chongruksut, W. (2009). Organizational Culture and the Use of Management Accounting Innovations in Thailand. *RU.Int.J*, 113-126.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 532-53.
- Das, A.J., Narasimhan, R., Talluri, S. (2006). Supplier integration - finding an optional configuration. *Journal of operations management*, 24(5), 563-582.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development : A competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*.
- Ehmke, C. (2011.) Strategies for competitive advantage. Retrieved September 16, 2013 from University of Wyoming, Department of Agricultural and Applied Economics.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory : an assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Engelen, A., Flatten T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2013). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between

- Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 1-21.
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, 17, 275-290.
- Feng, T., Sun, L., & Zhang Y. (2010). The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China. *Industrial Marketing Management*, 39, 1384-1394.
- Fleury, M. T. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. *Brazilian Administration Review*, 1-14.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28, 58-71.
- Gadde, L.E. & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. 29 (4), 305-316.
- Gassmann, O., & Kausch, C. (2010). Negative side effects of customer integration. *International Journal Technology Management*, 50 (1), 43-62.
- Garcia, J.A.M., Luque, R.A., & López, C.M. (2013). Supply chain integration scales validation and benchmark values. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 423-440.
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit. *Journal of Business Venturing*, 23: 356–383.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82-96.
- Helms, M. M. (1996). Perspectives on quality and productivity for competitive advantage. *The TQM Magazine*, 8 (3), 5-10.
- Hosseini, S. M., Azizi, S., & Sheikhi N. (2012). An investigation on the effect of supply chain integration on competitive capability: An empirical analysis of Iranian food industry. *International Journal of Business and Management*, 7 (5), 73-90.
- Istvan, R. L. (1992). A New Productivity Paradigm for Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13 (7), 525-537.
- Janićević, N. (2011). Methodological Approach in The Research of Organizational Culture. *Economic Annals*.
- Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40, 71–86.
- Jogiyanto, H.M., & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kim, S. W. (2006). Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance. *Supply Chain Management International Journal*, 11 (3), 241-248.
- Kotcharin, S., Eldridge, S., & Freeman, J. (2012). Investigating the relationships between internal integration and external integration and their impact on combinative competitive capabilities.
- Kuratko, D.F., & Hodgetts, R.M. (2004). *Entrepreneurship* (6<sup>th</sup> edition). South-Western.
- Lee, J. S. & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability, and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (9), 109-119.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *OMEGA The International Journal of Management Science*, 34, 107-124.
- Liputan6.com (2014, Juni 10). Indonesia Bakal Jadi Pusat Manufaktur di Asia?.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26 (5), 1055-1085.
- Madu, B. C. (n.d.). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*.
- Matsuno, K., Mentzer, T. M., & Aysegül, Ö. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005). Organization Culture : Measuring and developing it in your organization. *The Link, Summer*.
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 318-335.
- Mosovsky, J., Dickinson, D., & Morabito, J. (2000). Creating Competitive Advantage through resource productivity, eco-efficiency, and sustainability in the supply chain. 230-237.
- Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity Implications for Company Performance. *Journal of Business Research*, 5-13.
- Morris, M. H., Lewis, P. S., & Sexton, D. L. (1994). Reconceptualizing Entrepreneurship : An Input-Output Perspective.
- Nguyen, Q. T. N., Neck, P. A., Nguyen, T. H. (2008). "The Inter-Relationships Between Entrepreneurial Culture, Knowledge Management and Competitive Advantage in a Transitional Economy". *Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia*, Melbourne.
- Ojo, U. (2010). Organization culture and corporate performance : empirical evidence from Nigeria. *Journal of bussiness Systems, Governance, and Ethics*, 5 (2).
- Özdemir, A. I. & Aslan, E. (2011). Supply chain integration, competition capability and business performance: A study on Turkish SMEs. *Asian Journal of Business Management*, 3 (4), 325-332.
- Parkman, I. D., Holloway, S. S., & Sebastiao, H. (2012). Creative industries: Aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14 (1), 95-114.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Qin, Z. (2007). *Process innovation, cost leadership and market power: Analysis based on electronic information industry*.



- Rauch, A., Winklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2004). Entrepreneurial Orientation and Business Performance : An Assessment of Past Research and Suggestions for The future. *Research Conference in Glasgow, Scotland*
- Rosenzweig E. D., Roth A. V., & Dean, J. W. Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Ross, R. B. (2009). *Entrepreneurial behavior in agri-food supply chains: The role of supply chain partners*. Paper submitted for consideration to the 19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association in Budapest, Hungary, June 20-23, 2009.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 3.
- Sethi, J. (n.d.). *Entrepreneur and entrepreneurship*. Retrieved October 8, 2013 from University of Delhi.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms A Comparative Analysis of the S&P 500. *Family Business Review* , 9-24.
- Sidarta, B. (2014). Pengaruh Entrepreneurship terhadap Competitive Advantage melalui Supply Chain Integration pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Business Accounting Review* .
- Singer, S., Alpeza, M., & Balkic, M. (n.d.). Corporate entrepreneurship : is entrepreneurial behavior possible in a large company?
- Stull, M. G. (2004). Exploring the factors that promote risk taking, innovativeness, and proactiveness among managers and employees: The influence of trust, motivational, and enabling mechanisms. Retrieved October 8, 2013 from Case Western Reserve University.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis* (5<sup>th</sup> ed.). Bandung: Alfabeta.
- Swink, M & Song., M. (2007). Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage *Journal of Operations Management*, 25, 203-217.
- Tjahyanti, S. (2011). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. STIE Trisakti.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H.S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance A study of the banking sector in Turkey . *European Journal of Innovation Management* , 92-117.
- Valencia, J. C. N., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 55-72.
- Valencia, J. C. N., Valle, R. S., Jiménez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 466-480.
- Voola, R. & O'Cass, A. (2008). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 245-266.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21, 523-539.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 541-567.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37 (3), 407-429.
- Yunus, E., Tadisina, S. K. (2010). Organizational Culture Context, Supply Chain Integration and Performance. POMS 21st Annual Conference.
- Winklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Business. *Strategic Management Journal* , 1307-1314 .
- Zhao, L., Huo, B., Sun, L., & Zhao, X. (2013). The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18 (2), 115-131.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29, 17-32.