

PENGARUH *STRATEGIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMPETITIVE POSITIONING* MELALUI *INTELLECTUAL CAPITAL* TERHADAP PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Martin Kurniawan Suhartono dan Josua Tarigan

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: josuat@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* melalui *intellectual capital*. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *strategic leadership* yang diukur dengan enam indikator, variabel intervensi yang digunakan *intellectual capital* dan variabel dependen yang digunakan adalah *competitive positioning* yang diukur menggunakan *the five force*.

Sampel penelitiannya adalah Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 orang manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Peneliti mengambil jawaban terbanyak sehingga yang diteliti adalah 30 orang manajer. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*, *strategic leadership* berpengaruh positif terhadap *intellectual capital* dan *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *competitive positioning*.

Kata kunci: *Strategic Leadership, Intellectual Capital, Competitive Positioning.*

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of strategic leadership to the competitive positioning through intellectual capital. The independent variables used in this study was strategic leadership measured by six indicators, intervening variables used was intellectual capital and the dependent variable used was competitive positioning measured by using the five force.

samples used in this study were 60 managers working in a manufacturing companies in Surabaya. This research took the most answers that were 30 people manager. The analysis technique used was Partial Least Square (PLS).

The results showed that there was a positive correlation on the strategic leadership to competitive positioning, positive influence of strategic leadership to intellectual capital, and positive influence of intellectual capital to competitive positioning.

Keywords : *Strategic Leadership, Intellectual Capital, Competitive Positioning.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan global setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengantisipasi persaingan yang terjadi antar setiap perusahaan. Karena semakin ketatnya persaingan, setiap perusahaan dituntut untuk melakukan kegiatan ekonomi dan mengelola fungsinya secara efisien. Persaingan industri manufaktur di Indonesia semakin ketat, hal ini dapat dilihat dari jumlah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dari periode ke periodenya semakin bertambah. Berdasarkan data Bursa Efek Indonesia (BEI) sampai 31 Desember 2011, tercatat ada 134 perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Kemudian dari perusahaan-perusahaan tersebut dibagi menjadi tiga kelompok/sektor yang terdiri dari industri dasar dan kimia, industri barang konsumsi, dan aneka industri.

Dan saat ini para pelaku bisnis mulai menyadari bahwa bersaing dengan kompetitor tidak hanya terletak pada kepemilikan aktiva berwujud, tetapi lebih pada inovasi, sistem informasi, pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia yang dimilikinya. Pengetahuan diakui sebagai komponen esensial bisnis dan sumber daya strategis yang lebih dibutuhkan untuk memperoleh dan mempertahankan *competitive positioning*. Bahkan pengetahuan telah menjadi mesin baru dalam pengembangan suatu bisnis. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam penilaian dan pengukuran *knowledge asset* (aset pengetahuan) tersebut adalah *Intellectual Capital* yang telah menjadi fokus perhatian dalam berbagai bidang, baik manajemen, teknologi informasi, sosiologi, maupun akuntansi. Banyak pakar yang mengatakan bahwa *intellectual capital* sangat besar

peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Organisasi yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah organisasi yang terus menerus mengembangkan sumber daya manusianya (Ross dkk., 1997).

Menurut Gill (2000) kepemimpinan adalah masalah krusial dan penting untuk menentukan kegagalan dan kelangsungan hidup suatu organisasi. *Strategic leadership* adalah kepemimpinan yang menggabungkan kepemimpinan visioner dan kemampuan kepemimpinan manajerial.

Penelitian-penelitian sebelumnya belum banyak yang menjelaskan secara bersama ketiga variable yaitu *strategic leadership, competitive positioning* dan *intellectual capital* sebagai variabel intervening yang memperkuat *strategic leadership* dan *competitive positioning*. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang menggabungkan ketiga variabel tersebut dengan mengulas lebih dalam lagi peranan *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* melalui *intellectual capital* yang terdapat pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Leadership & Leadership style

Menurut Bass (1997) *Leadership* juga merupakan sebuah kunci yang dapat menentukan kesuksesan suatu organisasi, selain itu *leadership* adalah keterampilan manajemen yang melibatkan kemampuan untuk mendorong sekelompok orang terhadap tujuan bersama dan berfokus pada pengembangan pengikut dan kebutuhan mereka. Selain itu, Rowe (2001) menyimpulkan tiga *leadership style*, yaitu *visionary leadership, managerial leadership, & strategic leadership*.

Strategic Leadership

Adapun yang mengatakan bahwa *strategic leadership* merupakan proses pembentukan visi masa depan, mengkomunikasikan kepada bawahan, merangsang serta memotivasi pengikut dan terlibat dalam pertukaran strategi-mendukung dengan rekan-rekan dan bawahan (D. S. Elenkov, W. Judge and P. Wright, 2005).

Sosik et al (2005) menyebutkan bahwa *strategic leadership* adalah mendefinisikan kepemimpinan strategis dengan indikator sebagai berikut: menentukan arah strategis, menjelajahi dan memelihara kompetensi inti yang unik, mengembangkan sumber daya manusia, mempertahankan budaya organisasi yang efektif, menekankan praktek etika dan membangun kontrol organisasi seimbang

Menurut Rowe (2001) *strategic leadership* merupakan kombinasi dari *managerial leadership* dan *visionary leadership* :

1. Managerial Leadership

Manajerial leadership adalah sikap pasif terhadap tujuan. Tujuan muncul dari kebutuhan daripada keinginan dan impian, didasarkan pada mana organisasi telah datang dari dan tertanam dalam sejarah dan budaya organisasi. Pemimpin manajerial sangat peka terhadap masa lalu.

Ciri-ciri dari seorang *Managerial Leader* :

- reaktif, mengadopsi sikap pasif terhadap tujuan, tujuan muncul dari kebutuhan, bukan dari keinginan dan impian, tujuan berdasarkan masa lalu
- Memandang pekerjaan sebagai proses yang memungkinkan melibatkan beberapa kombinasi dari ide-ide dan orang-orang berinteraksi untuk menetapkan strategi
- Berhubungan dengan orang yang berperan dalam pengambilan keputusan
- Dapat mempengaruhi tindakan dan keputusan siapapun orang yang bekerja sama dengan dia
- Terlibat dalam situasi dan konteks karakteristik kegiatan sehari-hari
- Memanfaatkan pemikiran linear
- Fokus pada pengelolaan pertukaran dan kombinasi pengetahuan eksplisit dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur operasi standar

2. Visionary leadership

Visionary Leadership adalah selalu berpikir masa depan, suka mengambil risiko dan seorang *visionary leader* tidak bergantung pada organisasi sehingga mereka bisa lebih kreatif dalam menerapkan visi.

Ciri-Ciri dari seorang *Visionary leader* :

- Proaktif, menciptakan ide, mengubah pola berpikir seseorang tentang apa diinginkan, memungkinkan, dan dibutuhkan
- Bekerja untuk mengembangkan pilihan-pilihan yang ada, melakukan pendekatan berbeda untuk masalah lama yang belum terselesaikan

- Focus terhadap ide-ide, berhubungan dengan orang lain dengan cara intuitif dan empati
- Merasa terpisah dari lingkungan, identitas pribadi tidak ditentukan pada pekerjaan mereka
- Mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku dan pendapat orang lain dalam organisasi
- Berfokus dalam menjamin masa depan organisasi, khususnya melalui pengembangan dan pengelolaan manusia
- Kurang begitu mengetahui mengenai divisi lain
- Menyukai investasi dalam inovasi, *human capital*, dan menciptakan dan memelihara budaya yang efektif dalam jangka panjang
- Berfokus pada pengetahuan dan pengembangan strategi sebagai komunal pengetahuan yang memberlakukan sebuah visi
- Memanfaatkan pemikiran nonlinear
- Percaya pada pilihan strategis yaitu pilihan yang dapat membuat perbedaan dalam organisasi dan lingkungan

Intellectual Capital

Intellectual Capital dapat diartikan sebagai kesatuan *intangible asset* yang dapat meningkatkan nilai perusahaan serta kinerja perusahaan (Bontis, 1998)

Sedangkan menurut Stewart (1997) yang menyatakan bahwa *intellectual capital* terdiri dari tiga indikator utama yang masing-masing tidak berwujud yaitu : *Human capital*, *structural capital* dan *customer capital*.

Competitive positioning

Pengambilan keputusan tentang *positioning* perusahaan merupakan salah satu tugas pemasar yang sangat penting karena menyangkut pengidentifikasian segmen pasar, dan penentuan untuk menanamkan gambaran yang diinginkan, baik tentang perusahaannya sendiri maupun tentang barang atau jasa kepada pihak konsumen. Menurut Al Ries dan Jack Trout yang dikutip oleh Kotler (2000:341) menyatakan bahwa *Positioning* adalah : "Penentuan posisi di mulai dari produk. Tetapi penentuan bukanlah sesuatu yang dilakukan

terhadap produk. Penentuan posisi adalah apa yang dilakukan terhadap pikiran pelanggan. Jadi, pemasar memosisikan produk itu di dalam pikiran calon pelanggan".

Variable yang digunakan untuk mengukur *competitive positioning* adalah *The Five force framework* yang terdiri dari: 1. *Threat of new entrants*, 2. *Bargain power of suppliers*, 3. *Bargain power of buyers*, 4. *Threat of substitute product or service*, 5. *Rivalry among existing competitors* (Porter, 1980)

Competitive Advantage

Selain itu ada faktor yang mendukung perusahaan bisa mencapai *competitive positioning* adalah meraih *competitive advantage* terlebih dahulu. *Competitive advantage* adalah kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya (Barney, 1991).

Hipotesis

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed Agyapong et al (2013) *strategic leadership* membantu menjelaskan visi seorang pimpinan kepada karyawan-karyawannya sehingga perusahaan dapat mencapai *competitive advantage* dan *superior performance*. Adapun Daft (2008) juga meneliti bahwa *strategic leadership* harus tanggap terhadap lingkungan sekitar jadi visi, misi, strategi, dan implementasi perusahaan mengikuti kebutuhan lingkungan sekitar. Jika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan lingkungan sekitar maka perusahaan tersebut unggul dalam menghadapi kompetitornya dan akan mencapai *competitive positioning* di masa mendatang. Pendapat ini didukung dari hasil penelitian oleh Michael Porter (1998) yang mengatakan bahwa *competitive positioning* hanya dapat tercapai jika perusahaan memiliki keunggulan yang *superior* dalam bersaing. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *competitive positioning* hanya dapat dicapai jika perusahaan memiliki keunggulan *superior*. Keunggulan *superior* hanya dapat diperoleh ketika perusahaan melakukan *strategic leadership* yang tepat.

H1: Terdapat dampak positif antara *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya

Pada abad 21 lingkungan bisnis semakin kompleks dan kompetitif sehingga dibutuhkan sumber daya yang berkualitas dalam perusahaan untuk menghadapi

kompetisi tersebut. Mengikuti perkembangan zaman yang ada, sumber daya yang tidak berwujud (*intangible*) memiliki pengaruh signifikan terhadap perusahaan. Sumber daya yang tidak berwujud pada perusahaan seperti informasi, *intellectual capital* & pengetahuan, oleh sebab itu perusahaan harus mampu untuk mengelola sumber daya tersebut. Untuk mencapai sumber daya yang berkualitas membutuhkan *strategic leadership*. Ini dikarenakan *strategic leadership* dapat mengelola sumber daya untuk menjadi nilai tambah bagi perusahaan (Ireland and Hitt, 2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Ireland and Hitt (2002) Esensi dari *strategic leadership* adalah bagaimana seorang pemimpin memaksimalkan *intellectual capital* untuk menciptakan nilai bagi perusahaan, pemimpin juga harus berhati-hati mengevaluasi *intellectual capital*. Ini dikarenakan karena sifat yang tidak berwujud dari sumber daya ini membuat para pemimpin cukup sulit untuk mengidentifikasi dengan pasti. Namun kepemimpinan seperti ini sangat penting untuk kelangsungan kehidupan dan kesuksesan perusahaan.

H2: Terdapat dampak positif antara *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya

Dalam sistem manajemen yang berbasis pengetahuan ini, maka modal konvensional seperti: sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan aktiva fisik lainnya menjadi kurang penting dibandingkan dengan *intellectual capital*. Dengan menggunakan *intellectual capital* maka akan dapat diperoleh bagaimana cara menggunakan sumber daya lainnya secara efisien dan ekonomis, yang nantinya dapat memberikan *competitive positioning* bagi perusahaan (Rupert, 1998).

Globalisasi, inovasi teknologi, dan persaingan bisnis yang ketat pada abad ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk mengubah cara mereka menjalankan bisnisnya. Penciptaan *competitive positioning* pada perusahaan telah mengalami pergeseran dari yang mendasarkan pada aset berwujud ke aset tidak berwujud. Penggunaan faktor produksi tradisional seperti sumberdaya alam, tenaga kerja dan modal mengalami penurunan yang signifikan, dan pada saat yang sama terjadi peningkatan penggunaan sumber daya tidak berwujud seperti informasi, *intellectual capital* dan pengetahuan (Sawarjuwono, 2003).

Menurut penelitian dari Edvinsson (1997) menyebutkan bahwa *intellectual capital* sebagai pengetahuan, pengalaman, teknologi, hubungan dengan klien, keahlian profesional yang digunakan untuk mendukung organisasi untuk mencapai *competitive positioning* di pasar. Disini disimpulkan bahwa *intellectual capital* merupakan kumpulan beberapa modal bagi perusahaan untuk mencapai *competitive positioning*.

H3: Terdapat dampak positif antara *intellectual capital* dengan *competitive positioning* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sampel, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini mengenai pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Positioning* melalui *Intellectual Capital* sebagai variabel intervening.

a. Independent variable

Variabel bebas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Strategic Leadership*.

Menurut Hitt et all (1999) dimensi *strategic leadership* dibagi menjadi enam, yaitu :

1. *Determining strategic direction*
W1:Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan untuk menentukan visi organisasi
2. *Exploiting and maintaining core competition*
W2:Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan untuk mengeksploitasi dan memelihara kemampuan utama perusahaan
3. *Developing human capital*
W3:Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan
4. *Substaining an effective corporate culture*
W4:Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan untuk mendukung budaya organisasi yang efektif
5. *Emphasising ethical practice*

W5:Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan untuk memperhatikan praktek yang beretika

6. *Establishing strategic controls*

W6:Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan untuk membangun *strategic control*

b. *Intervening variable*

Variabel antara (variabel intervening) yang digunakan dalam penelitian adalah *intellectual capital*.

Intellectual capital terdiri dari tiga elemen utama (Stewart 1997) yaitu: *Human capital*, *Structural capital* dan *Customer Capital*.

1. *Human Capital*

X1: Karyawan kami sangat terampil dan berbakat

X2 : Karyawan kami dianggap sebagai salah satu yang terbaik dalam industri

X3 : Karyawan kami sangat kreatif dan inovatif

X4 : Karyawan kami memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya

X5 : Pada umumnya, karyawan kami menggunakan ide-ide dan pengetahuan yang baru untuk memecahkan masalah

2. *Customer Capital*

X6 : Karyawan kami terampil bekerja sama antara satu dengan yang lain dalam mencari solusi terbaik

X7 : Karyawan kami berbagi informasi diantara departemen yang berbeda yang berguna untuk pengembangan organisasi

X8 : Karyawan kami berbagi informasi diantara departemen yang sama yang berguna untuk pengembangan organisasi

X9 : Karyawan kami bekerja sama dengan pelanggan, pemasok, dan mitra lainnya dalam mencari solusi terbaik

X10: Karyawan kami dapat mengintegrasikan antara satu departemen dengan departemen yang lain dalam setiap masalah dan peluang yang ada

3. *Structural Capital*

X11 : Organisasi kami melakukan dokumentasi atas setiap *knowledge* yang ada dalam perusahaan

X12: Organisasi kami melakukan dokumentasi atas setiap *knowledge* yang ada dalam perusahaan

X13 : Budaya organisasi kami merupakan cerminan dari cara kami menjalankan bisnis

X14 : Organisasi kami memiliki *knowledge management system*

X15 : *Knowlege management system* yang ada tersedia dalam manual dan terkomputerisasi

c. *Dependen variable*

Variabel terikat yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *competitive positioning*.

Indikator menurut Porter (2008) *Competitive positioning* ada *the five force framework*:

1. *Bargain power of buyers*

Y1 : Pelanggan rela mengeluarkan uang untuk membeli jasa atau produk organisasi kami

Y2 : Jasa yang diberikan oleh organisasi saya termasuk unik bagi pelanggan

2. *Bargain power of suppliers*

Y3 : Terdapat banyak pemasok yang berpotensi untuk organisasi.

Y4 : Organisasi saya mendapat informasi tentang produk dan pasar pemasok kami

3. *Threat of new entrants*

Y5 : Membutuhkan biaya yang besar untuk memulai bisnis seperti bisnis kami

Y6 : Pesaing akan kesulitan untuk mendapatkan pelanggan seperti yang organisasi saya miliki

4. *Rivalry among existing competitors*

Y7 : Terdapat sedikit produk/jasa pengganti yang menggantikan layanan organisasi saya

Y8 : Membutuhkan biaya yang mahal untuk beralih ke produk atau jasa lain

5. *Threat of substitute products or services*

Y9 : Organisasi saya memiliki sejumlah kecil persaingan

Y10 : Sangat mudah bagi pesaing untuk meninggalkan produk/jasa mereka

Penelitian ini akan menggunakan skala pengukuran interval, dimana responden diminta menentukan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan persepsinya. Skala pengukuran interval harus benar-benar merupakan angka.

Uji hipotesis dilakukan dengan bantuan PLS karena penelitian ini menggunakan path modelling. Dalam penelitian kali ini kita menggunakan dua model yaitu indikator formatif dan reflektif untuk menguji outer dan inner model. Pada analisis data, peneliti menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS*. Penggunaan analisa PLS digunakan karena dapat menganalisa secara menyeluruh mengenai pengaruh antara variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Analisa PLS terbagi dalam dua model, yaitu *inner model* dan *outer model*.

Outer model digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari instrument penelitian ini. Evaluasi untuk *outer model* atau model pengukuran dapat dilakukan melalui:

a. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengukur dalam menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Ukuran reflektif individu dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali 2011, p. 25).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Selain itu, *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan korelasi antar konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai akar AVE harus lebih besar 0.50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2011, p. 25).

Perhitungan AVE dapat dilakukan dengan rumus :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i = faktor loading dan $\varepsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

c. *Composite Reliability*

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common laten (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dan indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *reliabilitas composite* adalah 0.60 (Ghozali 2011, p.25). Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i = faktor loading dan $\varepsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

Inner model atau model struktural dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen, Stone-Geisser Q-square test (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Ghazali, 2011, p. 23) dan juga melihat besarnya jalur koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan uji t-statistik dan pengaruh positif dan negatif dilihat dari original sample (O) yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

Evaluasi *goodness-of-fit inner model* dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. R-square mengartikan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-eksogen secara serentak (Vinzi, Chin, Henseler dan Wang, 2010). Sedangkan untuk mengukur model konstruk digunakan Q-square predictive relevance. Q-square dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika Q-square > 0 berarti menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali, 2011, p.26). Perhitungan Q-square dapat dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah R-square variabel endogen dalam model.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Proses pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan dengan alat bantu

kuesioner yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Hasil pengolahan data responden yang sudah diperoleh dari kuesioner akan dijelaskan seperti di bawah ini. Dalam penelitian ini responden bersifat *anonymous* untuk menjaga kerahasiaan responden.

Dalam penelitian ini, responden terdiri dari karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Pada penelitian ini, peneliti membagikan kuesioner kepada 30 perusahaan manufaktur di Surabaya, dimana untuk setiap perusahaannya, peneliti membagikan 2 kuesioner untuk diisi oleh manajer perusahaan. Sehingga jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebesar 60 kuesioner, tetapi peneliti hanya mengambil 35 jawaban responden dikarenakan yang 25 responden memiliki jawaban yang tidak *valid*.

Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran Convergent Validity (Validitas Konvergen))

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika mempunyai nilai loading di atas 0,5 (Ghozali, 2011). Berikut ini hasil validitas konvergen untuk variabel *strategic leadership*, *Intellectual capital*, dan *competitive positioning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya

Tabel 4.1. Nilai Outer Loading dan Outer Weight

	<i>R-square</i>
<i>Intellectual Capital</i>	0,369
<i>Competitive Positioning</i>	0,030

	<i>Strategic Leadership</i>	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Competitive Positioning</i>
SL1	0,615		
SL2	0,753		
SL3	0,851		
SL4	0,732		
SL5	0,669		
SL6	0,653		
IC1		0,938	
IC2		0,910	
IC3		0,831	
CP1			0,718
CP2			0,548
CP3			0,677
CP4			0,621
CP5			0,737

(Sumber Data : Hasil Output PLS)

Berdasarkan tabel 4.1, semua indikator pada variabel *strategic leadership* yaitu *Determining strategic direction*, *Exploiting and maintaining core competition*, *Developing human capital*, *Substaining an effective corporate culture*,

Emphasising ethical practice, *Establishing strategic controls* memiliki outer loading lebih besar dari 0,5 Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur *strategic leadership* sudah memenuhi validitas konvergen.

Intellectual Capital yang terdiri atas tiga indikator yaitu : *human capital*, *structural capital*, *customer capital* memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur *intellectual capital* sudah memenuhi validitas konvergen

Indikator yang terakhir yaitu *competitive positioning* yang dapat diukur menggunakan *the five force model* ada lima indikator yaitu : *Threat of new entrants*, *Bargain power of suppliers*, *Bargain power of buyers*, *Threat of substitute product or service*, *Rivalry among existing competitors* memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur *competitive positioning* sudah memenuhi validitas konvergen

Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

	AVE
<i>Strategic Leadership</i>	0,513
<i>Intellectual Capital</i>	0,799
<i>Competitive Positioning</i>	0,441

Tabel 4.2. AVE

(Sumber Data : Hasil Output PLS)

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk variabel *strategic leadership* adalah sebesar 0,513, nilai AVE untuk variabel *intellectual capital* adalah sebesar 0,799, nilai AVE untuk variabel *competitive positioning* adalah 0,441. Maka, hasil *output* dari ketiga variabel AVE yang memiliki *discriminant validity* yang bagus hanya variabel *strategic leadership* dan *intellectual capital* sedangkan untuk *competitive positioning* tidak memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Composite Reliability

Tabel 4.3. Composite Reliability

	Composite Reliability
<i>Strategic Leadership</i>	0,862
<i>Intellectual Capital</i>	0,922
<i>Competitive Positioning</i>	0,796

(Sumber Data : Hasil Output PLS)

Composite reliability dikatakan baik jika nilainya diatas 0,60 (Ghozali 2011). Berdasarkan Tabel 4.22., terlihat dari *output* bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *strategic leadership* sebesar 0,862, variabel *intellectual capital* sebesar 0,922, variabel *financial performance* sebesar 0,796. Nilai *composite reliability* dari keempat variabel tersebut semuanya lebih besar dari 0,60. Dengan demikian model dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

**Evaluasi Inner Model (Model Struktural)
Nilai R-Square**

Tabel 4.4. Nilai R-Square

(Sumber Data : Hasil Output PLS)

Nilai *R-square* untuk *intellectual capital* adalah sebesar 0,369. Nilai ini menunjukkan bahwa persentase yang dapat dijelaskan oleh *strategic leadership* yang dapat dijelaskan oleh *intellectual capital* adalah sebesar 36,9%.

Nilai *R-square* untuk *competitive positioning* adalah sebesar 0,030. Nilai ini memiliki arti bahwa persentase besarnya *intellectual capital* yang dapat dijelaskan oleh *competitive positioning* adalah sebesar 3%.

Penilaian *Goodness of fit* pada model PLS dapat diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square / R²*) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R^2 , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari table di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - ((1-0,369) \times (1-0,030)) \\ &= 1 - ((0,631) \times (0,97)) = 38,79\% \end{aligned}$$

Pada model penelitian ini nilai *R-square* total yang dihasilkan adalah sebesar 38,79%, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar, sedangkan 61,21% sisanya dipengaruhi faktor lain.

Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t* hitung (*t-statistic*) > *t* tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai *t* hitung (*t-statistic*) berdasarkan *Path Coefficient* yang dihasilkan dari analisis:

Tabel 4.5. *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T-statistic (O/STERR)
<i>Intellectual Capital</i> → <i>Competitive Positioning</i>	-0,079	-0,073	0,257	0,307
<i>Strategic Leadership</i> → <i>Competitive Positioning</i>	0,616	0,636	0,151	4,080
<i>Strategic Leadership</i> → <i>Intellectual Capital</i>	0,174	0,133	0,294	0,591

(Sumber Data : Hasil Output PLS)

1. Pengaruh dari *intellectual capital* terhadap *competitive positioning*
Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.24. dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *intellectual capital* terhadap *competitive positioning* sebesar -0,079 dengan nilai *T-statistic* sebesar 0,307 yang lebih kecil dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *intellectual capital* mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *competitive positioning*. Pengaruh yang dihasilkan oleh *intellectual capital* terhadap *competitive positioning* adalah positif yang memiliki arti jika perusahaan menerapkan *intellectual capital* maka akan mempengaruhi *competitive positioning* tetapi tidak signifikan.
2. Pengaruh dari *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*
Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.24. dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* sebesar 0,616 dengan nilai *T-statistic* sebesar 4,080 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* mempunyai pengaruh te signifikan terhadap *competitive positioning*. Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* adalah positif yang memiliki arti jika perusahaan menerapkan *strategic leadership* maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap *competitive positioning*.
3. Pengaruh dari *strategic leadership* terhadap *intellectual capital*
Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.24. dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap

intellectual capital sebesar 0,174 dengan nilai *T-statistic* sebesar 0,591 yang lebih kecil dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *intellectual capital*. Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* adalah positif yang memiliki arti jika perusahaan menerapkan *strategic leadership* maka tidak akan ada pengaruh yang signifikan terhadap *intellectual capital*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan penerapan *strategic leadership* dalam perusahaan, maka akan selalu meningkatkan *competitive positioning*. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.
2. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan penerapan *strategic leadership* dalam perusahaan, maka tidak dapat meningkatkan *intellectual capital*. Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak.
3. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara *intellectual capital* terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan penerapan *intellectual capital* yang maksimal dalam perusahaan, maka tidak dapat meningkatkan *competitive positioning*. Dengan demikian, hipotesis ketiga ditolak.

5.2.Saran

1. Penelitian selanjutnya menggunakan kota Jakarta sebagai objek penelitian, seperti kita ketahui bahwa Surabaya sedikit untuk perusahaan manufaktur karena kota di kota Jakarta cenderung lebih banyak perusahaan manufaktur.
2. Penelitian selanjutnya melakukan lebih banyak responden karena di penelitian ini hanya menggunakan 30 perusahaan, mungkin hasil bisa lebih

baik jika menggunakan 50 perusahaan manufaktur di Surabaya.

3. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memberikan waktu yang lebih banyak untuk pengisian kuesioner dan mendampingi responden waktu pengisian kuesioner sehingga jawaban yang diberikan responden bisa lebih akurat.
4. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan variabel intervening yang berbeda atau menambah jumlah variabel, dikarenakan variabel ini tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, A.; Boamah, R.B. (2013). *Business Strategies and Competitive Advantage of Family Hotel Businesses In Ghana : The Role of Strategic Leadership*. *Journal of Applied Business Research*; Mar/Apr 2013; 29, 2; ABI/INFORM Complete pg. 531
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bontis, Nick.(1998). *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*. *Management Decision*, Vol 2.
- Daft, R.L. (2008). *Leadership 5th edition*. South-Western : Cengage Learning
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill, Roger. (2000). *Theory and Practice of Leadership*, 2nd edition., Sage, 2000.
- Hitt, M.A & Ireland, R.D. (2002). *The Essence of strategic leadership : managing human and social capital*. *The journal of leadership and organizational studies*, 2002, Vol.9, No.1
- Lester, C.N. (1975). Leadership Styles - A Key to Effectiveness. *Journal of Extension*.
- Porter, M.E (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *The competitive Advantage Of Nations*. New York : The Free Press

- Porter, Michael E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, Vol. 86, No. 1
- Ross, J. et.al. (1997). *Intellectual capital: Navigating the New Business Landscape*, New York, MacMillan.
- Rowe, W.G. (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*. *The Academy of Management Executive*; Feb 2001; 15, 1; ABI/INFORM Complete pg. 81
- Rupert, Booth. (1998). "The Measurement of Intellectual Capital", *Management Accounting*.
- Sawarjuwono, Tjiptohadi dan Agustine Prihatin Kadir. (2003). "Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan (Sebuah Library Research)." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol 5, No. 1, 31-51.
- Stewart, T.A (1997). *Intellectual Capital : Modal Intelektual*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Sosik, J.J & Jung, I.J & Berson, Yair & Dionne, S.D & Jaussi, K.S (2005). *Making All the Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations*. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 1, pp. 47-61, 2005