

# PENGARUH STRATEGIC LEADERSHIP TERHADAP COMPETITIVE POSITIONING MELALUI INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP PERUSAHAAN NON MANUFAKTUR

Daniel Clarence Marthin dan Josua Tarigan

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: josuat@peter.petra.ac.id

## ABSTRAK

Persaingan pada era globalisasi dunia internasional sedang dilanda perubahan yang dahsyat. Hal ini menjadi sangat krusial dikarenakan setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menguasai pasar. Berbagai macam cara yang dilakukan perusahaan-perusahaan agar memiliki *competitive positioning* yang baik. Pembentukan *competitive positioning* yang baik tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan visi strategis dan mengelola operasional perusahaan dengan baik yaitu, *strategic leadership*. Penerapan *strategic leadership* yang baik tidak terlepas dari dukungan *intellectual capital* perusahaan.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* melalui *intellectual capital* terhadap perusahaan non manufaktur. Responden merupakan *top-level management* dari berbagai perusahaan di Surabaya. Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic leadership* berpengaruh terhadap *intellectual capital*, dan *intellectual capital* berpengaruh terhadap *competitive positioning* dimana *intellectual capital* merupakan variabel *intervening*.

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

## ABSTRACT

*Competition in the era of globalization of the international community was hit by devastating changes. This becomes very crucial because each company vying to dominate the market. Various ways done by companies that have good competitive positioning. The establishment of good competitive positioning cannot be separated from the leadership style that can create strategic vision and manage the company's operations are well that is strategic leadership. Strategic Leadership application of good leadership cannot be separated from the support of intellectual capital of the company.*

*This study aims to examine the effect of the strategic leadership to competitive positioning through intellectual capital against non-manufacturing companies. The respondents were top-level management of various companies in Surabaya. The analysis technique used to process the data was Partial Least Square (PLS).*

*The results showed that the strategic leadership affect the intellectual capital, and the intellectual capital affect the competitive positioning where the intellectual capital was the intervening variable.*

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

## PENDAHULUAN

Dunia bisnis internasional sedang dilanda perubahan yang dahsyat. Perubahan yang terjadi mengakibatkan organisasi-organisasi dihadapkan dengan persaingan yang lebih keras. Organisasi mulai menyadari akan pentingnya figur pemimpin tangguh sebagai orang-orang yang mampu memimpin perubahan di abad ini. Menurut Kamus Kepemimpinan adalah hal krusial dan penting yang mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi dalam kelangsungan hidupnya. Namun, hal-hal yang sering terlihat bahwa, para pemimpin-

pemimpin masa kini banyak dari mereka yang kehilangan arah, visi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan zaman yang semakin lama semakin kompleks.

Seorang figur pemimpin yang baik tidak terlepas dari kepemimpinan yang baik dan tepat. *Strategic Leadership* merupakan kepemimpinan yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk mengatasi perubahan bisnis yang sedang terjadi. *Strategic Leadership* merupakan kombinasi dari *visionary leadership* dan *managerial leadership* (Rowe, 2001.) *Strategic leadership* didefinisikan

sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi. Dengan *strategic leadership* seorang pemimpin dapat menghasilkan keputusan-keputusan strategis bagi organisasi (Harrison, Pelletier, 1997)..

Dalam mencapai visi organisasi, seorang *strategic leadership* harus didukung dengan sumber daya yang perusahaan salah satunya adalah *intellectual capital*. Banyak pakar yang mengatakan bahwa *intellectual capital* sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. *Intellectual capital* terdiri dari *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital* (Bontis, 1998). Penelitian yang dilakukan Bontis et al. (2000) pada pengujian *intellectual capital* yang terdiri dari *human*, *structural* dan *customer capital* terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa *human* dan *customer capital* menjadi faktor yang signifikan dalam melaksanakan usaha perusahaan dan *structural capital* memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan..

*Competitive positioning* merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap organisasi yang ingin tetap bertahan di dalam persaingan bisnis. Dalam organisasi, terbentuk *competitive positioning* dari keunggulan perusahaan yang unik dan tidak mudah ditiru oleh organisasi lain. Ketika perusahaan telah memiliki keunggulan dari organisasi lain, organisasi akan lebih mudah untuk mempengaruhi pasar dan meningkatkan keuntungannya (Agić et al., 2010). Menurut Porter (2008) di dalam *five-force model*, terdapat lima elemen yang dapat membentuk *competitive positioning*, yaitu *threat of new entrants*, *suppliers' bargaining power*, *customers' bargaining power*, *threats of substitute products*, dan *rivalry within the industry*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sosok *strategic leadership* sangat diperlukan untuk menciptakan *intellectual capital* yang baik dalam mencapai *competitive positioning*. Dan dalam mencapai *competitive positioning*, tidak hanya terjadi pada organisasi yang bergerak dalam bidang manufaktur tetapi hal yang sama terjadi pada organisasi non-manufaktur

Penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara *competitive positioning* dan *intellectual capital* menyebutkan bahwa *competitive positioning* saat ini tidak hanya berasal dari aset berwujud (*tangible asset*) melainkan aset tidak berwujud (*intangible asset*) (Astuti dan Kusumawijaya, 2012). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ireland & Hitt (1999) menyebutkan

bahwa *strategic leadership* tidak terlepas dari peran *intellectual capital*. Tetapi, penelitian-penelitian sebelumnya belum banyak yang membahas hubungan antara *strategic leadership*, *intellectual capital*, dan *competitive positioning*. Oleh sebab itu penulis ingin untuk melakukan penelitian mengenai ketiga variabel tersebut untuk mengetahui lebih dalam akan pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* melalui *intellectual capital* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

### **Strategic Leadership**

*Strategic leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mampu mengambil keputusan dalam aktivitas sehari-hari yang akan meningkatkan kelangsungan hidup organisasi secara jangka panjang dan disaat yang sama (Rowe, 2001).

Menurut Ireland & Hitt (1999), terdapat 6 komponen untuk membentuk seorang *strategic leader*, yaitu:

1. *Determining strategic direction*  
*Determining strategic direction* mengacu pada mengembangkan visi jangka panjang. *Strategic intent* digunakan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya internal organisasi dan kompetensi inti. *Strategic intent* melibatkan semua karyawan dari sebuah organisasi untuk mencapai kriteria kinerja tertentu, dalam produk dan industri dan berfokus untuk melakukan hal yang lebih baik daripada pesaing.
2. *Exploiting and maintaining core competition*  
*Core competency* adalah sumber daya dan kemampuan yang melayani sumber organisasi keunggulan kompetitif. Biasanya, *core competency* berhubungan dengan keterampilan fungsional organisasi. Sebagai *strategic leader*, manajer perusahaan harus dapat membantu organisasi dalam mengembangkan, memelihara, memperkuat, leverage dan mengeksploitasi *core competency*. Memanfaatkan *core competency* melibatkan berbagi sumber daya di seluruh unit.
3. *Developing human capital*  
*Human capital* mengacu pada pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja organisasi hingga karyawan sebagai modal. Kompetensi ini tidak dapat secara efektif dikembangkan

atau d eksploitasi tanpa modal manusia yang tepat.

4. *Substaining an effective corporate culture*  
*Corporate culture* mengacu pada nilai-nilai yang dimiliki oleh semua atau sebagian besar karyawan. Ini terdiri dari satu set kompleks bersama ideologi, simbol dan nilai-nilai yang mempengaruhi cara organisasi melakukan bisnis. Budaya perusahaan adalah energi sosial yang mensukseskan atau menggagalkan organisasi. *Strategic leadership* harus mengembangkan dan memelihara budaya yang tepat Sebuah budaya perusahaan yang tepat dapat mendorong semangat kewirausahaan, menumbuhkan dan memfasilitasi visi jangka panjang, dan membuat penekanan pada langkah strategis terkait dengan produksi barang dan jasa berkualitas tinggi. Mengubah budaya lebih sulit daripada mempertahankannya.
5. *Emphasising ethical practice*  
*Strategic leadership* yang efektif menekankan praktek etika dalam organisasi mereka dan berusaha untuk menanamkan budaya organisasi. Etika digunakan untuk memandu tindakan individu berdasarkan prinsip-prinsip yang dibentuk oleh pengaruh jangka panjang yang melampaui organisasi.
6. *Establishing strategic controls*  
*Strategic controls* mengacu pada pemahaman pemimpin perusahaan terhadap strategi yang dilaksanakan di berbagai unit bisnis. Fokus pengendalian strategi untuk mencapai hasil yang sesuai. Oleh karena itu pengendalian strategis mendorong *lower-level manager* untuk membuat keputusan yang menggabungkan tingkat moderat dan risiko yang dapat diterima

### Intellectual Capital

*Intellectual Capital* adalah pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi yang memberikan nilai tambah manfaat bagi perusahaan (Nahapiet dan Ghoshal, 1998).

Menurut Saint-Onge (1996) *intellectual capital* terdiri dari 3 elemen, yaitu:

#### 1. *Human Capital*

*Human capital*. *Human capital* didefinisikan sebagai kemampuan individu yang dibutuhkan untuk menyediakan solusi kepada pelanggan (Steward T.A., 1997). Selain itu, menurut Bontis, N (1996) *human capital*

adalah kemampuan kolektif suatu perusahaan untuk mendapatkan solusi-solusi terbaik dari pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini sangat penting karena merupakan sumber dari inovasi dan pembaharuan strategi.

#### 2. *Structural capital*

*Structural capital* merupakan struktur, proses, system informasi, paten dan sebagainya yang tetap ada meskipun karyawan telah meninggalkan organisasi. *Structural capital* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar yang melibatkan rutinitas dan struktur organisasi untuk mendukung pencarian karyawan dengan performa intelektual secara optimal.

#### 3. *Customer capital*

Merupakan hubungan organisasi dengan pelanggannya. Yang termasuk dalam customer capital yaitu, loyalitas pelanggan terhadap perusahaan atau produk tertentu, reputasi kualitas barang atau servis, atau stabilitas keuangan pelanggan yang menjamin pembayaran dilakukan tepat wa (Bassi, L. J., 1997).

### Competitive Positioning

Menurut Hooley et al (2001) menyatakan bahwa *competitive positioning* merupakan kombinasi dari *target market* dan *competitive advantage*. *Competitive positioning* berkaitan dengan bagaimana persepsi pelanggan terhadap *alternative offerings* di dalam pasar dengan cara membandingkannya.

Menurut Porter (1980) ada 5 cara untuk menentukan competitive positioning perusahaan yaitu:

1. *Threat of new entrants*
2. *Bargaining power of suppliers*
3. *Bargaining power of buyers*
4. *Threat of substitute products or service*
5. *Rivalry among existing competitors*

### Hipotesis

Seseorang dengan *strategic leadership* sangat berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Hal ini karena seorang *strategic leadership* tidak hanya berfokus dalam mengembangkan visi jangka panjang organisasi tetapi melakukan pengawasan terhadap performa aktivitas operasional dari hari ke hari (Rowe, 2001). Menurut Daft, R. L. (2008) *strategic leadership* akan menciptakan *competitive advantage* bagi organisasi ketika seorang *strategic leader* mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan lingkungan sekitarnya dalam visi, misi, strategi, dan implementasi. Menurut Agyapong, Ahmed & Boamah R.B. (2013) *strategic leadership*

membantu menjelaskan visi seorang pimpinan kepada karyawan-karyawannya sehingga perusahaan dapat mencapai *competitive advantage* dan *superior performance*. Hasil dari *strategic leadership* akan membantu organisasi mencapai kinerja yang unggul dalam lingkungan bisnis (Ireland and Hitt, 1999), dan dengan kinerja yang unggul maka organisasi mampu mencapai *competitive positioning*. 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. Sehingga, dari penelitian yang telah disebutkan diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis pertama, yaitu:

**H1 : Adanya pengaruh positif terhadap Strategic Leadership terhadap Competitive Positioning dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya**

Pada abad 21 lingkungan bisnis semakin kompleks dan kompetitif sehingga dibutuhkan sumber daya baru yang berkualitas dalam perusahaan untuk menghadapi kompetisi. Untuk mencapai sumber daya yang berkualitas perusahaan membutuhkan seseorang dengan gaya kepemimpinan *strategic leadership*. Ini dikarenakan *strategic leadership* dapat mengelola sumber daya salah satunya yaitu *intellectual capital* (Ireland and Hitt, 2002). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ireland & Hitt (2002) menjelaskan bahwa *strategic leadership* dapat mempengaruhi *human dan social capital* yang merupakan bagian dari *intellectual capital*. Salah satu tugas *strategic leader* adalah mampu untuk mengembangkan *human capital* (Ireland & Hitt, 1999). Ketika seorang *strategic leader* tidak mampu untuk mengembangkan *human capital*, maka dapat disimpulkan bahwa seorang *strategic leader* tidak mampu memenuhi syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang *strategic leader* sebagaimana yang dijelaskan oleh Ireland & Hitt (1999) mengenai 6 komponen yang membentuk *strategic leadership*. Dengan kata lain bahwa orang tersebut telah gagal untuk menjadi *strategic leader*. *Human capital* diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas individu (Ireland & Hitt, 2002).

Berdasarkan dari kedua penelitian yang dilakukan oleh Ireland & Hitt pada tahun 1999 & 2002, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu komponen *strategic leadership* adalah

mengembangkan *human capital*, yang di dalamnya mencakup pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas individu yang berada di dalam perusahaan.

Dari penjabaran di atas mengenai hubungan antara *strategic leadership* dan *human capital* dimana *human capital* sebagai salah satu komponen dari *intellectual capital*, peneliti menetapkan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut :

**H2 : adanya dampak positif antara strategic leadership dengan intellectual capital dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya**

*Intellectual capital* seperti pengetahuan, informasi, *intellectual property*, dan pengalaman dapat menciptakan *wealth creation*. *Wealth creation* hanya akan terjadi jika organisasi telah memiliki *competitive positioning* (Steward, 1997).

Menurut Jardon & Martos (2012) sumber yang membentuk *competitive advantage* terdiri dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan dan faktor eksternal. Mereka mendefinisikan ada dua tipe dari sumber daya, yaitu *tangible* dan *intangibile*. *Tangible resources* berisi dari sumber daya keuangan, aset fisik yang telah teridentifikasi, dan nilai dalam laporan keuangan perusahaan. Sedangkan *intangibile asset* tidak terlihat di dalam laporan (Jardon & Martos 2012). Dalam penelitiannya lebih lanjut, dijelaskan bahwa *intellectual capital* dan *tangible resources* yang tepat dapat menciptakan *core competencies* yang akan meningkatkan *organizational capabilities*. *Organizational capabilities* dapat mengembangkan *strategic factor* dengan mengkombinasikannya bersama letak perusahaan (*territory*). Pengembangan *strategic factor* tersebut akan digunakan untuk menghasilkan performa perusahaan yang lebih baik (Jardon & Martos, 2012)

Dari penjelasan yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* dapat membentuk *organizational capabilities*, dimana *organizational capabilities* merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi pengembangan *strategic factor*. Dan selanjutnya, *strategic factor* yang telah tepat akan menghasilkan performa perusahaan lebih baik. Performa perusahaan yang baik merupakan tujuan dari *competitive advantage*. Maka peneliti menetapkan hipotesa ketiga sebagai berikut :

**H3: Adanya pengaruh positif antara intellectual capital terhadap competitive positioning dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya**

## METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan 3 variabel, yaitu variabel bebas (variabel independen), variabel *intervening* (variabel perantara), dan variabel terikat (variabel dependen). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *strategic leadership*, variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *intellectual capital*, dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah *competitive positioning*

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena sosial (Sarwono dan Martadiredja, 2008). Penelitian ini mengambil populasi dari seluruh perusahaan non-manufaktur di Surabaya yaitu, perusahaan yang bergerak di sektor pertanian, pertambangan, *property & real estate*, infrastruktur, utilitas, & transportasi, keuangan, dan perdagangan, jasa dan investasi.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data, antara lain:

#### 1. *Partial Least Square*

Partial Least square (PLS) merupakan metode alternative dari Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel yang digunakan kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et.al.,2010).

Dalam Pendekatan PLS, terdapat dua komponen model analisa PLS, yaitu inner model dan outer model. Outer model disebut juga dengan outer relation atau measurement model, merupakan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya. Outer model mendefinisikan karakteristik konstruk laten dengan variabel manifestnya. Sedangkan, inner model yang disebut juga dengan inner relation atau structural model, merupakan spesifikasi hubungan tentang variabel tersembunyi atau laten, yaitu antara variabel eksogen dengan variabel endogen (Ghozali, 2011)

#### 2. Uji Validitas

Prinsip validitas mengandung dua unsur yang tidak dapat dipisahkan, yaitu kecermatan dan ketelitian. Alat ukur yang valid tidak hanya mampu mengungkapkan data secara tepat, tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Evaluasi untuk *outer model* atau model pengukuran dapat dilakukan melalui:

#### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel laten. *Convergent validity* digunakan untuk mengukur dalam menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading lebih besar 0,50 dianggap sudah baik (Ghozali 2011).

#### b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel laten. Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dimana nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2011). Perhitungan AVE dapat dilakukan dengan rumus :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 - \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

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

#### 3. Uji Reliabilitas

*Composite reliability* merupakan 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 *realibilitas composite* adalah 0,60 (Ghozali 2011). Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

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

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

*Inner model* atau model struktural dapat dievaluasi dengan melihat stabilitas dari estimasi yang dinilai dengan menggunakan uji T-statistik dan pengaruh positif dan negatif dilihat dari *original sample (O)* yang didapat lewat prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2011).

Evaluasi *goodness-of-fit inner model* juga dapat 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-konstruk eksogen secara serentak (Ghozali, 2011). 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

$Q\text{-square} < 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2011). Perhitungan  $Q\text{-square}$  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  $R\text{-square}$  variabel endogen dalam model.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Dalam penelitian ini, responden terdiri dari *top-level management* yang bekerja pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Pada penelitian ini, penyebaran kuesioner dilakukan kepada 40 perusahaan non-manufaktur di Surabaya, dimana setiap perusahaannya diberikan 2 kuesioner untuk diisi oleh *top-level management* yang menjabat minimal sebagai *manager*. Sehingga total kuesioner yang dibagikan adalah sebesar 80 kuesioner. Tetapi dari 80 kuesioner yang dibagikan, terdapat 30 kuesioner yang dapat dinyatakan valid.

### Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui penilaian yang diberikan oleh responden dalam menyingkapi pertanyaan-pertanyaan yang diberikan. Analisis deskriptif jawaban responden menjelaskan jawaban responden variabel yang terdiri dari *strategic leadership, intellectual capital, dan competitive positioning*. Analisis deskriptif jawaban responden dilakukan dengan cara menilai jawaban dari 2 orang top level management dalam satu perusahaan dimana peneliti mengambil 40 perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Penelitian dilakukan menggunakan metode nilai rata-rata (mean) jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan. Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden terkait *strategic leadership, intellectual capital, dan competitive positioning* maka digunakan interval kelas dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{IntervalKdas} = \frac{\text{NilaiTertinggi} - \text{NilaiTerendah}}{\text{JumlahKelas}}$$

Dari hasil interval kelas yang didapat, kemudian disusun kriteria rata-rata jawaban responden yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Interval	Kategori
$4,20 < x \leq 5,00$	Sangat Tinggi
$3,40 < x \leq 4,20$	Tinggi
$2,60 < x \leq 3,40$	Netral
$1,80 < x \leq 2,60$	Rendah
$1,00 < x \leq 1,80$	Sangat Rendah

### Outer Model

Hubungan antara variabel dan indikator dapat dilihat dari model pengukuran (*outer model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mendapat informasi mengenai validitas dan reliabilitas data.

Validitas terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas dapat dicari dengan menggunakan *composite reliability*.

#### 1. Convergent Validity

Berikut ini merupakan hasil dari validitas konvergen untuk *variabel strategic leadership, intellectual capital dan competitive positioning* pada perusahaan di Surabaya

	<i>Strategic Leadership</i>	<i>Intellectual Capital</i>	<i>Competitive Positioning</i>
SL1	0,794		
SL2	0,591		
SL3	0,902		
SL4	0,721		
SL5	0,600		
SL6	0,777		
IC1		0,814	
IC2		0,519	
IC3		0,866	
CP1			0,632
CP2			0,867
CP3			0,503
CP4			0,711
CP5			0,784

Berdasarkan tabel diatas, setiap dimensi pada variabel *strategic leadership* yang dikembangkan oleh Hitt et al (1999) memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,5. Sehingga, dimensi yang digunakan dalam pengukuran *strategic leadership* telah memenuhi validitas konvergen.

Pada variabel *intellectual capital* yang terdiri dari 3 dimensi yaitu, *human structural, dan customer capital* (Saint-Onge, 1996) memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,5. Sehingga dimensi yang digunakan untuk mengukur *intellectual capital* telah memenuhi validitas konvergen.

Variabel selanjutnya yaitu *competitive positioning* dengan indikator yang dikembangkan oleh Michael Porter (1980), yaitu *threat of new entrants, threat of substitute products, bargaining*

*power of buyers, bargaining power suppliers, dan intensity of rivalry* memiliki outer loading lebih besar dari 0,5. Sehingga dimensi yang digunakan untuk mengukur *competitive positioning* telah memenuhi validitas konvergen.

**Discriminant Validity**

Pengujian *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai (AVE) dimana nilai AVE yang dimiliki harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2011).

	AVE
<b>Strategic Leadership</b>	0,546
<b>Intellectual Capital</b>	0,560
<b>Competitive Positioning</b>	0,505

Berdasarkan tabel diatas, nilai-nilai AVE untuk variabel *strategic leadership* sebesar 0,546, *intellectual capital* sebesar 0,560 dan *competitive positioning* sebesar 0,505. Dari ketiga hasil output, semua variabel memiliki AVE diatas 0,5.

**Composite Reliability**

*Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya.

Berikut adalah tabel hasil olah data *composite reliability* menggunakan PLS

	Composite Reliability
<b>Strategic Leadership</b>	0,876
<b>Intellectual Capital</b>	0,786
<b>Competitive Positioning</b>	0,832

Variabel yang memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,60 masuk dalam kategori baik (Ghozali, 2011). Berdasarkan tabel diatas, dijelaskan bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *strategic leadership* sebesar 0,876, *intellectual capital* sebesar 0,786, dan *competitive positioning* sebesar 0,832. Dari hasil olah data yang dilakukan menggunakan PLS, ketiga variabel penelitian memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,60. Sehingga variabel *strategic leadership, & competitive positioning* dapat dikatakan reliabel.

**R-square**

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan PLS, maka didapatkan nilai-nilai koefisien determinasi (R-square) pada tabel di bawah ini:

	R-square
<b>Intellectual Capital</b>	0,106
<b>Competitive Positioning</b>	0,740

Nilai R-square untuk *intellectual capital* adalah 0,106. Nilai ini menunjukkan bahwa persentase *intellectual capital* yang dapat dijelaskan oleh *strategic leadership* sebesar 10,6%.

Nilai R-square untuk *competitive positioning* adalah sebesar 0,740. Nilai ini menunjukkan bahwa persentase *competitive positioning* yang dapat dijelaskan oleh *strategic leadership* dan *intellectual capital* sebesar 74%.

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

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - ((1-0,106) \times (1-0,74)) \\ &= 1 - ((0,894) \times (0,26)) = 76,76\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan R-square, hasil yang didapatkan sebesar 76,76%, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural sebesar 76,76%, sedangkan 23,24% sisanya dipengaruhi faktor lain.

**Uji Hipotesis**

Analisa Partial Least Square (PLS) juga menghasilkan koefisien path pada inner model:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T-statistic
<i>Strategic Leadership</i> → <i>Intellectual Capital</i>	0.735	0.726	0.111	6,608
<i>Intellectual Capital</i> → <i>Competitive Positioning</i>	0.268	0.253	0.139	1,923
<i>Strategic Leadership</i> → <i>Competitive Positioning</i>	0.326	0.410	0.192	1,701

Dari tabel di atas dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Dampak dari *strategic leadership* terhadap *intellectual capital*

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *intellectual capital*, sebesar 0,73 dengan nilai T-statistic sebesar 6,608 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *intellectual capital*.

Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* adalah positif yang berarti semakin baik penerapan *strategic leadership* yang dilakukan perusahaan, maka *intellectual capital* perusahaan juga akan semakin baik.

2. Dampak dari *intellectual capital* terhadap *competitive positioning*

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *intellectual capital* terhadap *competitive positioning* sebesar 0,26 dengan nilai T-statistic sebesar 1,92 yang lebih kecil dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *intellectual capital* kurang berpengaruh terhadap *competitive positioning*. Akan tetapi tetap memiliki pengaruh positif sehingga, ketika perusahaan meningkatkan kemampuan *intellectual capital* yang dimiliki, maka *competitive positioning* akan semakin baik.

3. Dampak dari *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* sebesar 0,33 dengan nilai T-statistic sebesar 1,70 yang lebih kecil dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* kurang berpengaruh terhadap *competitive positioning*. Akan tetapi tetap memiliki pengaruh positif sehingga, ketika perusahaan menerapkan *strategic leadership* dengan baik, maka *competitive positioning* akan semakin baik.

Hipotesis	Kesimpulan
H1	Hipotesis diterima
H2	Hipotesis diterima
H3	Hipotesis diterima

### Pembahasan

Dari pengolahan data yang dilakukan, peneliti mendapatkan hasil bahwa dari ketiga hipotesis yang ada, hanya satu hipotesis yang diterima. Adapun hipotesis yang diterima mencakup:

1. Adanya pengaruh positif terhadap *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Positioning*

dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

Menurut Daft, R. L. (2008) *strategic leadership* akan menciptakan *competitive advantage* bagi organisasi ketika seorang *strategic leader* mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan lingkungan sekitarnya dalam visi, misi, strategi, dan implementasi. Menurut Agyapong, Ahmed & Boamah R.B. (2013) *strategic leadership* membantu menjelaskan visi seorang pimpinan kepada karyawan-karyawannya sehingga perusahaan dapat mencapai *competitive advantage* dan *superior performance*. Hasil dari *strategic leadership* akan membantu organisasi mencapai kinerja yang unggul dalam lingkungan bisnis (Ireland and Hitt, 1999), dan dengan kinerja yang unggul maka organisasi mampu mencapai *competitive positioning*. 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. Hasil ini berbanding lurus dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Dari hasil pengolahan data yang diperoleh maka dengan adanya penerapan *strategic leadership* pada perusahaan maka akan meningkatkan *competitive positioning* tetapi tidak signifikan.

2. Adanya dampak positif antara *strategic leadership* dengan *intellectual capital* dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya

*Strategic leadership* akan menciptakan *competitive advantage* bagi organisasi ketika seorang *strategic leader* mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan lingkungan sekitarnya dalam visi, misi, strategi, dan implementasi (Daft, 2008). *Strategic leadership* membantu menjelaskan visi seorang pimpinan kepada karyawan-karyawannya sehingga perusahaan dapat mencapai *competitive advantage* dan *superior performance* (Agyapong & Boamah, 2013). Hasil dari *strategic leadership* akan membantu organisasi mencapai kinerja yang unggul dalam lingkungan bisnis (Ireland and Hitt, 1999), dan dengan kinerja yang unggul maka organisasi mampu mencapai *competitive positioning*. 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* yang diperoleh ketika

perusahaan melakukan *strategic leadership* yang tepat. Hasil ini memiliki arti bahwa adanya pengaruh positif terhadap *intellectual capital* melalui *strategic leadership*. Jadi, semakin baik penerapan *strategic leadership* sebuah perusahaan maka, kualitas *intellectual capital* akan meningkat.

3. Adanya pengaruh positif antara *intellectual capital* terhadap *competitive positioning* dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya  
Sumber yang membentuk *competitive advantage* terdiri dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan dan faktor eksternal. Ada dua tipe dari sumber daya, yaitu *tangible* dan *intangible* (Jardon & Martos, 2012). *Tangible resources* berisi dari sumber daya keuangan, aset fisik yang telah teridentifikasi, dan nilai dalam laporan keuangan perusahaan. Sedangkan *intangible asset* tidak terlihat di dalam laporan (Jardon & Martos 2012). Dalam penelitiannya lebih lanjut, dijelaskan bahwa *intellectual capital* dan *tangible resources* yang tepat dapat menciptakan *core competencies* yang akan meningkatkan *organizational capabilities*. *Organizational capabilities* dapat mengembangkan *strategic factor* dengan mengkombinasikannya bersama letak perusahaan (*territory*). Pengembangan *strategic factor* tersebut akan digunakan untuk menghasilkan performa perusahaan yang lebih baik (Jardon & Martos, 2012). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* dapat membentuk *organizational capabilities*, dimana *organizational capabilities* merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi pengembangan *strategic factor*. Dan selanjutnya, *strategic factor* yang telah tepat akan menghasilkan performa perusahaan lebih baik. Performa perusahaan yang baik merupakan tujuan dari *competitive advantage*. Pernyataan ini mendukung hasil pengolahan data yang dilakukan peneliti bahwa *intellectual capital* memiliki dampak positif terhadap *competitive positioning*. Sehingga, semakin baik *intellectual capital* maka akan meningkatkan *competitive positioning* sebuah perusahaan hanya saja tidak signifikan.

### KESIMPULAN

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

1. Adanya pengaruh positif terhadap *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Positioning* dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Ketika perusahaan memiliki

penerapan *strategic leadership* yang baik maka akan meningkatkan *competitive positioning* akan tetapi tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.

2. Adanya dampak positif antara *strategic leadership* dengan *intellectual capital* dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Dengan penerapan *strategic leadership* yang dilakukan perusahaan, maka *intellectual capital* perusahaan juga akan semakin baik. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.
3. Adanya pengaruh positif antara *intellectual capital* terhadap *competitive positioning* dalam perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Ketika perusahaan mampu meningkatkan kemampuan *intellectual capital* yang dimiliki, maka *competitive positioning* akan semakin baik. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

### SARAN

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi para pelaku bisnis dan manajemen yang telah menerapkan *strategic leadership style* seharusnya lebih memperhatikan perkembangan *intellectual capital* dengan menggunakan metode-metode yang tepat sehingga dapat meningkatkan dampak positif. Karena *intellectual capital* sangat mempengaruhi posisi perusahaan kompetitif perusahaan dalam dunia persaingan bisnis.
2. Kepada peneliti berikutnya yang ingin mendalami penelitian terkait dengan variabel *strategic leadership, intellectual capital & competitive positioning*, dalam pengisian kuesioner responden dijelaskan terlebih mengenai pengertian *strategic leadership, intellectual capital, & competitive positioning* karena ditemukan banyak kuesioner yang kurang paham dari pengertian tiap variabel tersebut dan menyebabkan banyak kuesioner tidak valid.
3. Peneliti berikutnya juga perlu untuk mencari responden *top-level management* yang berasal dari perusahaan-perusahaan yang sudah IPO. Sehingga dapat membantu proses validitas perusahaan karena telah memiliki sistem manajemen yang tertata dengan rapi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agic, E., Emir, K., & Cicic, M. (2010). *Competitive Positioning Strategies of Companies in Bosnia and Herzegovina and Their Effect on Business Performance*. University of Sarajevo, School of Economics and Business.
- 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.
- Bassi, L.J. (1997). *Harnessing The Power of Intellectual Capital.* Training & Development; dec 1997; 51, 12; ABI/INFORM Complete pg. 25.
- Bontis, N. (1996). *There's a price on your head : Managing intellectual capital strategically.* Business Quarterly; Summer 1996; 60, 4, ABI/INFORM Complete pg. 40.
- Bontis, N., Keow, W.C.C., & Richardson, S. (2000). *Intellectual capital and business performance in Malaysian industries.* Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, 2000, pp. 85-100. MCB University Press, 1469-1930.
- Daft, R.L. (2008). *Leadership 5<sup>th</sup> edition.* South-Western : Cengage Learning
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harrison, E.F. & Pelletier, M.A. (1997) *CEO Perceptions of Strategic Leadership;* Journal of Managerial Issues Vol. IX Number 3 Fall 1997 ; 299-317
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). *Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance.* Journal of Marketing Management, 2001, 17, 503-520.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (1999). *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership.* Academy of Managerial Executive, 1999, Vol. 13, No.1.
- Jardon, C. M. & Martos, S. M. (2012). *Intellectual capital as competitive advantage in emergin clusters in Latin America.* Journal of Intellectual Capital Vol. 13 No. 4, 2012 pp. 462-481.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). *Social Capital Intellectual Capital, And The Organizational Advantage.* Academy of Management Review 1998. Vol. 23. No 2. 242-266.
- Porter, M.E. (1998). *The competitive Advantage Of Nations.* New York : The Free Press.
- Porter, M.E (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York : The Free Press.
- 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.
- Saint-Onge, H. (1996). *Tacit Knowledge : The Key to The Strategic Alignment of Intellectual Capital.* Strategy & Leadership; Mar/Apr 1996; 24, 2; ABI/INFORM Complete pg. 10.
- Sarwono, J. & Martadiredja, T. (2008). *Riset Bisnis untuk Pengambilan Keputusan.* Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Stewart, T.A (1997). *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations.* (Reza Gunawan, Trans). Jakarta : PT Elex Media Komputindo .