

PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KEPUASAN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN KAFE RESTORAN DI SURABAYA

Angel Caroline Lukito dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email : ddeviesa.yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing melalui kepuasan karyawan pada perusahaan kafe restoran di Surabaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dalam bentuk kuesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan kafe restoran di Surabaya dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *structural equation model* (SEM), dengan program SmartPLS 2.0. Dari hasil penelitian diketahui bahwa, budaya perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing secara langsung, dan tidak langsung melalui variabel intervening kepuasan karyawan.

Kata Kunci : *Corporate Culture, Employee Satisfaction, Competitive Advantage.*

ABSTRACT

This study aimed to examine the affect of corporate culture to competitive advantage through employees' satisfaction at cafe restaurant companies in Surabaya . Data used in this study were primary data. The sample used in this study were 30 cafe restaurant company in Surabaya with purposive sampling method. The hypotheses in this study analyzed by using structural equation model (SEM) with SmartPLS 2.0. The result revealed that, corporate culture significantly affect competitive advantage directly, and indirectly through intervening variables which were employees' satisfaction.

Keyword : *Corporate Culture, Employee Satisfaction, Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu kota metropolitan, Surabaya memiliki pertumbuhan ekonomi yang cukup baik dari tahun ke tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Jawa Timur, pertumbuhan ekonomi pada triwulan II tahun 2014 dibandingkan triwulan I tahun 2014 meningkat 2,75%. Pertumbuhan ekonomi triwulan II tahun 2014 terutama didukung oleh sektor perdagangan, hotel dan restoran yang tumbuh sebesar 5,84%. Salah satu bisnis yang memiliki pertumbuhan yang baik di Surabaya adalah bisnis restoran dan cafe. Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Jawa Timur memprediksi jumlah restoran dari berbagai kelas akan tumbuh 15% tahun depan seiring dengan percepatan pembangunan

infrastruktur di Jawa Timur, terutama Kota Surabaya. Apkrindo mencatat bahwa di Surabaya terdapat sekitar 500-600 restoran kelas menengah atas. Sedangkan secara keseluruhan baik kafe, restoran, hingga depot segmen menengah ke bawah tercatat ada 2000 usaha kuliner di Surabaya (Widarti, 2014). Berdasarkan fakta-fakta diatas, maka dapat dikatakan bahwa bisnis kafe restoran berkembang dengan pesat di Surabaya. Namun, pertumbuhan jumlah kafe restoran juga turut menunjukkan bahwa tingkat persaingan dalam bisnis juga semakin ketat. Untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat, maka perusahaan dan manajemen dituntut untuk dapat merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi setiap perubahan lingkungan. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah menciptakan strategi keunggulan bersaing. Hunger & Wheleen (2001)

mendefinisikan strategi keunggulan bersaing sebagai strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri yang dilayani perusahaan. Dengan adanya strategi keunggulan bersaing, diharapkan perusahaan dapat mempertahankan posisi bersaingnya terhadap kompetitor (Porter, 1985). Berdasarkan pengamatan terhadap beberapa kafe restoran di Surabaya, maka dapat dikatakan bahwa terdapat sebagian besar perusahaan memiliki budaya yang baik yang dapat dijadikan contoh bagi perusahaan lain, dimana perusahaan tersebut memiliki nilai-nilai positif yang tertanam dalam perusahaan tersebut yang menjadikan mereka unggul dibandingkan pesaingnya. Namun, di sisi lain terdapat beberapa perusahaan yang perlu untuk menciptakan budaya perusahaan yang lebih baik. Schein (2010) menyatakan bahwa hanya perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu bersaing dalam persaingan global. Sadri and Lees (2001) menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan konsep yang memainkan peran yang berarti dalam perusahaan, yang mempengaruhi karyawan dan kegiatan organisasi di seluruh perusahaan. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui hubungannya dengan budaya perusahaan, dimana budaya perusahaan mempengaruhi keunggulan kompetitif. Flatt & Kowalczyk (2008) berpendapat bahwa budaya perusahaan dan reputasi merupakan aset tidak berwujud yang digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif untuk membedakan mereka dari perusahaan lain dan meningkatkan kinerja perusahaannya. Nayak & Barik (2013) mengatakan bahwa budaya perusahaan memberikan kontribusi signifikan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, pergaulan, dan kinerja perusahaan. Budaya perusahaan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Li & Zhang (2013), kepuasan karyawan mencerminkan keadaan psikologis individu yang bekerja dalam perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nayak & Barik (2013), menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi adalah hal sangat penting. Berdasarkan pengamatan terhadap kepuasan karyawan pada industri kafe restoran di Surabaya,

terdapat beberapa karyawan yang kurang memiliki kepuasan dalam kerjanya. Hal ini dapat dilihat melalui sikap mereka dalam menjalankan tugasnya, dimana terdapat beberapa karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan sikap yang kurang menyenangkan. Oleh karena itu, organisasi dalam perusahaan harus mampu untuk saling mendukung dan bekerja sama, sehingga akan tercipta kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hallowell (1996), apabila perusahaan memuaskan karyawan, maka karyawan akan memuaskan pelanggan, dan pelanggan akan memuaskan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, menciptakan kepuasan karyawan dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Budaya Perusahaan

Sadri and Lees (2001) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai pola bersama, nilai-nilai dan keyakinan yang membantu individu untuk memahami fungsi perusahaan sehingga mengarahkan mereka pada norma-norma perilaku dalam perusahaan. Cameron & Quinn (2000) menjelaskan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya Hirarki: Budaya yang sangat efektif dalam mencapai tujuan, organisasi dimana adanya tantangan besar untuk menjadi efisien, bentuk organisasi stabil, efisien dan memiliki produk serta layanan yang sangat konsisten. Lingkungan relatif stabil sehingga tugas dan fungsi dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan, keseragaman dalam produk dan jasa dapat dipertahankan, pekerja dan pekerjaan berada di bawah kendali. Adanya otoritas, aturan standar, serta kontrol yang jelas.
2. Budaya Pasar: Budaya yang berorientasi pada lingkungan eksternal seperti pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, serikat pekerja, dan regulator untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Tujuan utama dari organisasi adalah profitabilitas, hasil bottom-line, dan kekuatan dalam pasar. Nilai-nilai yang mendominasi adalah daya saing dan produktivitas.

3. Budaya Clan: Budaya yang memiliki nilai-nilai bersama, partisipasi, rasa kebersamaan, kerja sama tim, keterlibatan karyawan, komitmen karyawan terhadap perusahaan. Asumsi dasar budaya ini adalah bahwa lingkungan terbaik dapat dikelola melalui kerja sama tim dan pengembangan karyawan, pelanggan dianggap sebagai mitra kerja, tugas utama manajemen adalah untuk memberdayakan dan memfasilitasi karyawan.
4. Budaya Adokrasi: Asumsi dasar budaya ini adalah bahwa inovatif dan perintis inisiatif adalah apa yang mengarah pada keberhasilan, organisasi diarahkan untuk mengembangkan produk dan layanan baru untuk persiapan di masa depan dan tugas utama manajemen adalah mendorong kewirausahaan dan kreativitas.

Kepuasan karyawan

Li dan Zhang (2013) mendefinisikan kepuasan karyawan sebagai keadaan emosi menyenangkan atau positif yang merupakan fungsi dari hubungan yang dirasakan karyawan antara apa yang diinginkan dari pekerjaan dan apa yang ditawarkan. Rast & Tourani (2012), indikator kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. *Nature of Work*: Sifat dari pekerjaan individu, sejauh mana pekerjaan tersebut memberi tantangan, kesempatan untuk belajar dan bertumbuh secara pribadi, serta kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap hasil.
2. *Present Pay*: Sistem pembayaran yang adil yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kemampuan standard dari setiap individu yang bekerja.
3. *Supervision*: Bentuk gaya kepemimpinan dari supervisor.
4. *Promotion*: Peluang pergeseran dan perkembangan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan yang lebih baik sampai tingkat hirarki tertentu dalam sebuah organisasi.
5. *Co-workers*: Rekan yang mendukung dalam bekerja.

Keunggulan Bersaing

Porter (1990) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggannya. Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Voola & O'Cass mengadopsi Teori Porter (1980) yang menyebutkan bahwa indikator keunggulan kompetitif dibagi menjadi *cost leadership* dan diferensiasi. Strategi *cost leadership* adalah sebagai keunggulan biaya produksi yang memungkinkan perusahaan mampu menghadapi pesaing dan menggunakan keunggulan biaya produksi yang rendah sebagai alat menempatkan posisi produk dalam persaingan. Sedangkan strategi diferensiasi adalah strategi perusahaan untuk menjadi unik dalam perusahaannya di dalam industri sejenis.

Hipotesis

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Moran, *et al.* (2007), perusahaan yang menciptakan budaya perusahaan akan dapat membuat perusahaan mempertahankan *returnnya* diatas rata-rata. Selain itu, perusahaan harus dapat memanfaatkan kompleksitas unik budaya perusahaan agar dapat membatasi tiruan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Swalhah (2014) dan Sadri & Lees (2001), menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang positif dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan terhadap organisasi, sedangkan budaya perusahaan yang negatif akan membawa perusahaan pada kegagalan. Flatt & Kowalczyk (2008) menyatakan budaya perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan dan berpengaruh positif terhadap reputasi.

H₁ : Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nayak and Barik (2013), hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya perusahaan dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Lund (2003), dimana kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan budaya

clan dan budaya adokrasi, sedangkan berhubungan negatif terhadap budaya pasar dan budaya hirarki.

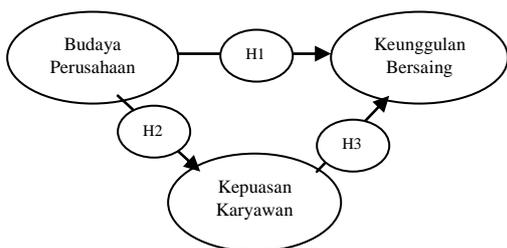
H₂ : Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

Mazurenko & Connor (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dengan menciptakan kepuasan karyawan berarti menciptakan nilai dan menetapkan posisi unggul di pasar. Sedangkan penelitian oleh Hallowell (1996), apabila perusahaan memuaskan karyawan, maka karyawan akan memuaskan pelanggan, dan pelanggan akan memuaskan perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Farahbod dan Arzi (2014), menyatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan faktor penting utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kepuasan karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka dan mengurangi perputaran. Kepuasan karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja. Oleh karena itu, menciptakan kepuasan karyawan dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

H₃ : Kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

METODOLOGI PENELITIAN

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang akan dianalisa menggunakan uji statistik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dengan menyebarkan kuisisioner kepada karyawan di perusahaan kafe restoran di Surabaya.

Populasi

Populasi yang digunakan dari penelitian ini adalah semua perusahaan kafe restoran yang ada di Surabaya.

Sampel dan Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling yang merupakan pengambilan sampel secara kebetulan dengan kriteria sample yang telah ditetapkan. Kriteria tersebut :

- Perusahaan kafe restoran yang ada di Surabaya.
- Perusahaan kafe restoran yang bersedia mengisi kuisisioner.
- Perusahaan yang mudah dijangkau.
- Perusahaan kafe restoran yang menjual makanan berupa makanan ringan/snack.
- Perusahaan kafe restoran yang menjual beraneka macam minuman khususnya kopi.
- Perusahaan jafe restoran yang dapat dijadikan sebagai tempat untuk bersantai.
- Pengisian kuisisioner dilakukan oleh 3 karyawan dalam 1 perusahaan.
- Karyawan yang mengisi merupakan karyawan dengan minimal bekerja 1 tahun.
- Karyawan yang mengisi merupakan karyawan bagian keuangan, produksi, *customer service*.

Dalam menghitung sampel, penelitian ini menggunakan rumus Lemeshow, yang merupakan suatu formula yang digunakan untuk penelitian yang tidak diketahui populasinya.

$$n = \frac{z^2 \times p(1-p)}{d^2}$$

Keterangan: n = jumlah sampel; z = 1.96; p = maximal estimasi = 0.5; d = alpha (0,18). Dengan demikian, sample yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 sample.

Rancangan Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*, dimana jawaban yang diberikan antara 1 (Sangat Tidak Setuju) – 5 (Sangat Setuju). Kuesioner berisikan hal – hal berikut :

- Variabel Independen: Budaya Perusahaan yang diadopsi dari Cameron & Quinn (2000).
- Variabel Intervening: Kepuasan Karyawan diadopsi dari Rast and Tourani, 2012
- Variabel Dependen: Keunggulan Bersaing yang diadopsi dari Voola & O'Cass (2010).

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan software Smart PLS dalam proses perhitungannya. Penelitian ini menggunakan model kausalitas atau hubungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Pendekatan yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan path diagram. Dalam pengolahan data hubungan antara variabel penelitian menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Analisa PLS mempunyai 2 model, yaitu outer model dan inner model. Outer model merupakan hubungan antara variabel dengan indikator-indikator. Inner model merupakan hubungan antara variabel dependen (*endogenous*) dengan variabel independen (*exogenous*).

Evaluasi *Goodness-of-Fit* Outer Model

Untuk model penelitian ini dievaluasi menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*:

- Nilai *convergent validity* dilihat dari nilai loading, apabila nilai tersebut lebih besar 0,5 maka dianggap baik.
- Nilai *discriminant validity* dilihat berdasarkan nilai cross loading, apabila nilai cross loading merupakan nilai terbesar jika dibandingkan variabel lainnya, maka indikator tersebut memenuhi *discriminant validity*.
- Nilai *composite reliability* yang masih dapat diterima adalah 0,7. Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}, \text{ Dimana } \lambda_i = \text{faktor loading dan } \varepsilon_i = 1 - \lambda_i^2.$$

Evaluasi *Goodness-of-Fit* Inner Model

Inner model atau model struktural 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). Untuk model konstruk diukur dengan menggunakan *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). 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

Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada 30 perusahaan kafe restoran yang ada di Surabaya dengan total responden sebanyak 90 karyawan. Berikut merupakan deskripsi profil responden penelitian dan deskripsi jawaban atas variabel yang diukur dengan menggunakan indikator – indikator yang telah ditentukan sebelumnya.

Deskripsi Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Laki-laki	64	71,11%
Perempuan	26	28,89%
Total	100	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki lebih dominan daripada perempuan, yaitu 64

orang (71,1%), sedangkan perempuan sebanyak 26 orang (28,89%).

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frequency	Percent
Staff	35	38,89%
Manager / Supervisor	18	20%
Barista / Bartender	17	18,89%
Waiter	13	14,44%
Kasir	5	5,56%
Chef	2	2,22%
Total	100	100%

Berdasarkan tabel diatas, jabatan responden terdiri dari staff, manager/supervisor, waiter, kasir dan chef. Untuk responden dengan jabatan staff sebanyak 38,89% yang merupakan responden yang paling banyak. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden dengan jabatan chef yang memiliki persentase 2,22%.

Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frequency	Percent
1-2 tahun	49	54,44%
2-3 tahun	30	33,33%

Lebih dari 3 tahun	11	12,22%
Total	100	100%

Berdasarkan tabel di atas, lama bekerja responden dibagi menjadi 3 kategori, yaitu lama bekerja 1-2 tahun, 2-3 tahun dan lebih dari 3 tahun. Untuk responden dengan lama bekerja 1-2 tahun sebanyak 49 orang (54,45%), lama bekerja 2-3 tahun sebanyak 30 orang (33,33%) dan lama bekerja lebih dari 3 tahun sebanyak 11 orang (12,22%).

Deskripsi Jawaban Responden Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)

Tabel 4. Jawaban Responden untuk Budaya Perusahaan

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Kategori
CC1	3.96	.778	Cukup
CC2	3.99	.757	Cukup
CC3	4.00	.719	Cukup
CC4	4.31	.593	Baik
Rata-rata	4.07		Cukup
CC5	4.00	.636	Cukup
CC6	3.99	.679	Cukup
CC7	3.91	.774	Kurang Baik
CC8	4.07	.667	Cukup
Rata-rata	4.00		Cukup
CC9	3.96	.763	Cukup
CC10	3.81	.748	Kurang Baik
CC11	3.90	.912	Kurang Baik
CC12	3.96	.634	Cukup

Rata-rata	3.91		Kurang Baik
CC13	4.03	.694	Cukup
CC14	4.01	.679	Cukup
CC15	3.98	.764	Cukup
CC16	4.01	.841	Cukup
Rata-rata	4.01		Cukup
CC17	3.88	.650	Kurang Baik
CC18	3.86	.829	Kurang Baik
CC19	3.97	.661	Cukup
CC20	4.02	.734	Cukup
Rata-rata	3.93		Cukup
CC21	4.28	.671	Baik
CC22	3.76	.839	Kurang Baik
CC23	3.71	.864	Kurang Baik
CC24	3.82	.801	Kurang Baik
Rata-rata	3.89		Kurang Baik
Keseluruhan	3.97		Cukup

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa persepsi tertinggi dari responden mengenai budaya perusahaan terletak pada CC1 hingga CC4 dengan nilai rata-rata 4,07 yang merupakan karakteristik dominan, sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian responden terhadap indikator tersebut baik, dimana mereka setuju dengan karakteristik dominan yang ada pada perusahaan mereka. Sedangkan persepsi terendah pada CC20 hingga CC24 dengan nilai rata-rata 3,89 yang merupakan kriteria sukses, sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian responden terhadap indikator tersebut kurang baik, dimana mereka kurang setuju dengan kriteria sukses yang diterapkan dalam perusahaan mereka. Standar deviasi di antara 0,689-0,794 yang berarti bahwa

persepsi karyawan mengenai budaya perusahaan bervariasi.

Employee Satisfaction (Kepuasan Karyawan)

Tabel 5. Jawaban Responden untuk Kepuasan Karyawan

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Kategori
ES1	4.10	.720	Cukup
ES2	3.74	.728	Kurang Baik
ES3	4.03	.626	Cukup
ES4	4.36	.605	Baik
ES5	4.10	.720	Cukup
Keseluruhan	4.07		Cukup

Berdasarkan diatas, dapat diketahui bahwa persepsi tertinggi dari responden mengenai kepuasan karyawan terletak pada ES4 dengan nilai rata-rata sebesar 4,36, yaitu "Dalam pekerjaan saya, promosi didasarkan pada kemampuan karyawan". Dapat dikatakan bahwa penilaian responden terhadap indikator tersebut baik, dimana responden merasa puas dengan promosi yang mereka terima. Sedangkan persepsi terendah pada ES2 dengan nilai rata-rata sebesar 3,74, yaitu "Saya merasa gaji saya sudah sesuai dengan apa yang saya kerjakan". Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator tersebut kurang baik, dimana mereka merasa bahwa gajinya tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan. Untuk rata-rata jawaban keseluruhan sebesar 4,07 dan standar deviasi antara 0,605 – 0,728 menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai kepuasan karyawan bervariasi.

Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)

Tabel 6. Jawaban Responden untuk Keunggulan Bersaing

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Kategori
-----------	------	--------------	----------

CA1	3.91	.664	Kurang Baik
CA2	3.81	.598	Kurang Baik
CA3	3.76	.587	Kurang Baik
CA4	3.79	.695	Kurang Baik
Rata-rata	3.82		Kurang Baik
CA5	3.82	.773	Kurang Baik
CA6	3.83	.623	Kurang Baik
CA7	4.13	.640	Baik
CA8	4.31	.713	Baik
Rata-rata	4.02		Cukup

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa CA5 hingga CA8 memiliki rata-rata lebih besar yaitu 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap indikator tersebut cukup baik, dimana mereka setuju dengan tipe keunggulan bersaing yang diterapkan dalam perusahaan mereka. Sedangkan CA1 hingga CA4 memiliki rata-rata sebesar 3,82. Standart deviasai antara 0,587 - 0,773 menunjukkan bahwa persepi karyawan mengenai keunggulan bersaing bervariasi.

Pengujian *Structural Equation Model* (SEM).

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS. 2.0.

Outer Model

a. *Convergent Validity*

Untuk mengukur *convergent validity* adalah dengan melihat nilai masing – masing *outer loading*-nya. Indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai > 0.5.

Tabel 7. *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Competitive Advantage</i>	CA1	0,875054
	C2	0,777402
<i>Employee Satisfaction</i>	ES1	0,740109
	ES2	0,585699
	ES3	0,568252
	ES4	0,614001
	ES5	0,740109
<i>Corporate Culture</i>	CC1	0,552541
	CC2	0,763010
	CC3	0,770889
	CC4	0,831484
	CC5	0,761662
	CC6	0,612537

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai *outer loading* masing – masing indikator pada variabel penelitian ini lebih dari 0,5. Hal ini membuktikan bahwa indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

b. *Discriminant Validity*

Evaluasi kedua pada outer model adalah *discriminant validity*. Pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*, jika *cross loading* indikator terhadap variabelnya memiliki angka terbesar jika dibandingkan dengan variabel lainnya, maka indikator tersebut memenuhi *discriminant validity* . Berikut tabel *cross loading* pada penelitian ini.

Tabel 8. *Cross Loading*

	CA	CC	ES
CA1	0,875054	0,469360	0,427421
CA2	0,777402	0,395182	0,268215
ES1	0,249734	0,295542	0,740109
ES2	0,326479	0,273117	0,585699
ES3	0,303935	0,331001	0,568252
ES4	0,252444	0,347471	0,614001
ES5	0,249734	0,295542	0,740109
CC1	0,223561	0,552541	0,310945
CC2	0,399651	0,763010	0,259809
CC3	0,431904	0,770889	0,423435
CC4	0,432196	0,831484	0,434823
CC5	0,383929	0,761662	0,264290
CC6	0,359695	0,612537	0,342623

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa semua indikator variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai loading terbesar untuk variabel yang dibentuknya.

c. Composite Reliability

Composite reliability adalah evaluasi ketiga oada outer model. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator – indikator suatu variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai lebih dari 0,7.

Tabel 9. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Competitive Advantage	0.812552
Corporate Culture	0.865147
Employee Satisfaction	0.786647

Berdasarkan tabel di atas, membuktikan bahwa *composite reliability* dari setiap variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability* karena semua memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7.

Inner Model

a. Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t-statistic* > 1,96 pada tingkat kesalahan 5%.

Tabel 10. Koefisien Path dan t-statistics

Hipote	Pengar	Path	t-	Keterangan
--------	--------	------	----	------------

sis	uh	Coef.	statis	gan
1	CC → CA	0,413868	3,716	Terima
2	CC → ES	0,479359	2,870	Terima
3	ES → CA	0,231817	9,138	Terima

Tabel 11. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
Budaya Perusahaan → Kepuasan Karyawan	0,479359 x
→ Keunggulan Bersaing	0,231817 =
	0,11112357

Koefisien path pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,413868 dengan *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96 yaitu 3,716. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya perusahaan suatu perusahaan, maka akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

Koefisien path pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan karyawan adalah sebesar 0,479359 dengan *t-statistic* sebesar 9,138, yang lebih besar dari 1,96. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam perusahaan.

Sedangkan koefisien path pengaruh kepuasan karyawan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,231817 dengan *t-statistic* 2,870, yang lebih besar dari 1,96. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan, maka akan meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Pengaruh tidak langsung budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing melalui variabel intervening kepuasan karyawan yaitu sebesar 0,1111257. Hal ini berarti kepuasan

karyawan memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Disimpulkan bahwa pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, melalui kepuasan karyawan. Faktor yang mungkin terjadi adalah kepuasan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut hanya sebatas kepuasan secara individu saja, tetapi kepuasan karyawan tersebut tidak berkontribusi untuk perusahaan.

b. Nilai R-Square

Berdasarkan pengolahan data, nilai R-Square yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Tabel 11. Nilai R-Square

Variabel	R - Square
Competitive Advantage	0,317
Employee Satisfaction	0,230

Nilai R-square untuk keunggulan bersaing adalah sebesar 0,317 yang artinya keunggulan bersaing dapat dipengaruhi oleh budaya perusahaan sebesar 31,7%, sedangkan 68,3% dipengaruhi oleh faktor - faktor lainnya diluar kedua variabel tersebut. Sedangkan nilai R-square untuk kepuasan karyawan adalah sebesar 0,23% yang artinya kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya perusahaan sebesar 23%, sedangkan 77% dipengaruhi oleh faktor - faktor lainnya diluar variabel budaya perusahaan.

Berdasarkan nilai R-square, dapat dilakukan pengujian statistik yang dikenal dengan *goodness of fit* (GOF). Hal ini merupakan penilaian seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model, yang dikenal dengan nilai Q^2 . Jika angka $Q^2 > 0$, maka menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*. Berdasarkan tabel 11. maka nilai Q^2 adalah sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,317) \times (1 - 0,23)$$

$$Q^2 = 0,474$$

Dari hasil perhitungan diatas dibuktikan bahwa nilai $Q^2 > 0$, yang berarti model ini memiliki *predictive relevance*.

KESIMPULAN

Hasil pembahasan atas proses pengolahan dan analisa data yang telah dilakukan, memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini didukung oleh Swalnah (2014) dan Sadri & Lees (2001) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang positif dapat menciptakan keunggulan bersaing yang signifikan.
2. Terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya perusahaan terhadap kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Barik (2013), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan karyawan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini didukung oleh penelitain yang dilakukan oleh Mazurenko dan Connor (2012) yang menyatakan bahwa dengan menciptakan kepuasan karyawan berarti menciptakan nilai dan menetapkan posisi unggul di pasar..

SARAN

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan adalah :

1. Bagi perusahaan, budaya yang ada harus diperkuat dengan perekat yang ada dalam perusahaan tersebut, loyalitas, rasa saling percaya, inovasi, aturan, dan lain-lain. Dimana perekat perusahaan merupakan hal penting yang dapat membedakan perusahaan dari pesaingnya. Hal ini disebabkan karena berdasarkan penelitian yang dilakukan, perekat perusahaan memiliki pengaruh yang paling besar dalam penilaian budaya perusahaan.
2. Selain itu, perusahaan harus mendukung karyawan agar

kepuasan yang mereka miliki tidak hanya sebagai kepuasan pribadi saja, tetapi dapat berkontribusi bagi perusahaan.

- Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan menggunakan sampel yang lebih banyak sebagai objek penelitian sehingga hasil dari penelitiannya akan dapat mewakili area yang lebih luas.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian yang ada yaitu keterbatasan waktu, objek penelitian yang dilakukan hanya dalam skala yang kecil, yaitu 30 perusahaan kafe restoran di Surabaya. Oleh karena itu, adanya kemungkinan apabila skala penelitian diperluas akan menghasilkan hasil yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Bellou, Victoria. (2010). *Organizational Culture as A Predictor of Job Satisfaction: the Role of Gender and Age*. Career Development International Vol.15, No.1, pp.4-19
- Bigliardi, Barbara., Dormio, Alberto Ivo., Galati, Francesco., & Schiuma, Giovanni. (2012). *The Impact of Organizational Culture on The Job Satisfaction of Knowledge Workers*. The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol.42, No.1, pp.36-51
- Cameron, Kim S.& Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Chu, Ying-Chien., Lin, Chien-Hung., Wang, Wen- Chang. (2011). *Type Competitive Advantage and Analysis*. International Journal of Business Management, Vol.6, No.5
- Day, George. & Wensley, Robin. (1988). *Assesign Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority*. Journal of Marketing, Vol. 52, April 1988
- Farahbod, Leyla. & Arzi, Soureh. (2014). *Impact of Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: A Study Of Malaysian Hotels*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Pg 73-90
- Flatt, Sylvia J. & Kowalczyk, Stanley J. (2008). *Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation*. Advances in Competitiveness Research, Vol.16 (1&2), pg.13
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). *What Builds The Modern Company Together?*. Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, pp. 133- 48
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Edisi 2.
- Hallowell, Roger. (1996). *Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage*. Human Resource Management (1986-1998), Vol.35, No.4, pg.513
- Hendry. (2012, November 07). *Populasi dan Sampel*. Teori online Research & Training, from <http://teorionline.net/populasi-dan-sampel/>
- Hunger, D. and Wheleen. (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Klein, Andrew. (2011). *Corporate Culture : Its Value as A Resource for Competitive Advantage*. Journal of Business Strategy, Vol 32, No.2, pp. 21-28
- Kurniawan, Dian. (2014, Agustus 30). *Liputan6.com*, from <http://bisnis.liputan6.com/read/2098597/3-sektor-ini-jadi-penunjang-utama-perekonomian-surabaya>
- Li, Bing. & Zhang, Xiaoxia. (2013). *Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study*. International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol.4, No.1
- Lund, Daulatram B. (2003). *Organizational Culture and Job Satisfaction*. The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 (2&3), pg.219
- Madu, Boniface C. *Organization culture as driven of competitive advantage*.

- Journal of Academic and Business Ethics.
- Mazurenko, Olena. & O'Connor, Stephen J. (2012). *The Impact of Physician Job Satisfaction on The Sustained Competitive Advantage of healthy Care Organizations*. Journal Management Policy and Practice, Vol.13, No. 4
- Moran, Florencia., Palmer, David., Borstoff, Patricia C. (2007). *An exploratory analysis of the relationship between organizational culture, regional culture, causal ambiguity and competitive advantage in an international setting*. Journal of International Business Research, Vol. 6, No. 1
- Nayak, Bandana; & Barik, Anil. (2013). *Assessment of The Link Between Organizational culture and Job Satisfaction (Study of An Indian Public Sector)*. International Journal of Information Business and Management, Vol. 5, No.4
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of nations*. New York: Free Press
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). *Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in iran*. International Journal of Business and Social Science, 3(7)
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (1998). *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition, Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Rothaermel. (2013). *Pentingnya Strategi dalam Manajemen Strategis*, from <http://jodenmot.wordpress.com/2013/03/20/pentingnya-strategi-dalam-manajemen-strategis/>
- Sadri, Golnaz; & Lees, Brian. (2001). *Developing Corporate Culture As a Competitive Advantage*. The Journal of Management Development, Vol. 20, No.10, pp. 853-859
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach* 2nd Edition, John Wiley and Son. New York.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Swalhah, Ayyoubai. (2014). *Organizational Culture and Its Role in Enhancing The Competitive Advantage*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Vol 6, No.1
- Voola, R., & O'Cass, A. (2010). *Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations*. European Journal of Marketing, 44(1), 245-266.
- [Widarti](http://m.bisnis.com/lifestyle/read/20140914/23/257191/percepatan-infrastruktur-bakal-pacu-pertumbuhan-15), Peni. (2014, September 14). *Percepatan Infrastruktur Bakal Pacu Pertumbuhan 15%*. Bisnis.com, from <http://m.bisnis.com/lifestyle/read/20140914/23/257191/percepatan-infrastruktur-bakal-pacu-pertumbuhan-15>
- Wooldridge, B. R, & Minsky, B. D. (2002). *The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination*. The Learning Organization, 9 (1), 29-38