

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* MELALUI *LEARNING ORGANIZATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN RITEL BERSKALA INTERNASIONAL DAN NASIONAL DI SURABAYA

Vilency Virany Lianto dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email : ddeviesa.yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *learning organization* sebagai variabel intervening. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dalam bentuk kuesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan- yang bergerak di bidang ritel berskala internasional maupun nasional di Surabaya dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation model* (SEM) untuk mengetahui hubungan antara variabel. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *competitive advantage* secara langsung, dan tidak langsung melalui variabel intervening, yaitu *learning organization*.

Kata Kunci : *Transformational Leadership, Learning Organization, Competitive Advantage*

ABSTRACT

This study is aimed to know the affect of transformational leadership on the competitive advantage through learning organization as the intervening variable. The data used in this research were primary data in the form of questionnaires. This study used international and national scaled companies that engaged in retail field in Surabaya by using purposive sampling method. Data analysis method used was structural equation model (SEM) to know the relationship between the variables. The result showed that transformational leadership significantly affected the competitive advantage directly, and indirectly through intervening variable, which was learning organization.

Keyword : *Transformational Leadership, Learning Organization, Competitive Advantage*

PENDAHULUAN

Perusahaan ritel merupakan bagian yang penting dalam perekonomian suatu negara dan tidak pernah lepas dari kehidupan sehari-hari karena menjadi penghubung antara perusahaan manufaktur atau produsen dan *wholesaler* atau pedagang besar dengan konsumen tingkat akhir (Berman dan Evans, 1995). Perusahaan ritel di Surabaya mengalami perkembangan pesat. Sekarang jumlah perusahaan ritel di Surabaya telah mencapai ribuan.

Dalam era globalisasi ini, persaingan di dunia bisnis dan ekonomi, khususnya di bidang ritel semakin meningkat. Untuk dapat menghadapi tantangan ke depan,

perusahaan harus meningkatkan kemampuannya agar memiliki daya saing yang tinggi. Jadi, setiap perusahaan ritel harus memiliki keunggulan bersaing yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain yang dapat membuat pelanggan memilih mereka.

Setiap organisasi akan menghadapi meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian sebagai konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang cepat, maka agar tetap mampu bertahan dan memiliki keunggulan bersaing, setiap organisasi harus beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization* yaitu, berupaya menjadikan dirinya sebuah organisasi yang mampu belajar (Singh, 2008).

Lingkungan bisnis yang berubah cepat menuntut setiap organisasi agar mentransformasikan melalui cara belajar atau membangun organisasinya menjadi organisasi yang terus menerus belajar, yaitu dengan memberi kesempatan kepada orang-orang di dalamnya untuk belajar dan mengembangkan potensinya. Untuk itu, diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengembangkan strategi, mengkomunikasikan visi, dan mengkaitkan antara individu dengan departemen-departemen yang ada dalam suatu organisasi (Rijal, 2010).

Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang terus menerus belajar. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin. Para pemimpin transformasional menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti, kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *learning organization*, seperti Pimapunsri (2014) dan Sahaya (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh secara positif terhadap *learning organization*. Singh (2008) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *learning organization*, meskipun tidak semua faktor-faktor dalam kepemimpinan transformasional mempengaruhi, seperti penerimaan akan tujuan dan dukungan individu.. Rijal (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *learning organization*.

Sedangkan penelitian mengenai pengaruh *learning organization* terhadap *competitive advantage*, seperti Djonlagic et al. (2013) dan Oyateru (2011). Mereka menemukan bahwa bagaimana perusahaan-perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya dengan menjadi *learning organization*.

Kusumawati (2010) menemukan bahwa karakteristik pemimpin (kepemimpinan transformasional) dan

inovasi produk dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Nicoleta (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional sangatlah cocok untuk membawa organisasi menjadi *learning organization* yang dapat terus berubah mengikuti perubahan dan keadaan yang ada sehingga dapat memberikan keunggulan bersaing demi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian guna melihat lebih jauh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bersaing melalui *learning organization* sebagai variabel intervening. Selain itu, juga dikarenakan belum adanya penelitian empirik yang meneliti tentang pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bersaing.

Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki pengertian yang sangat luas. Berbagai macam definisi telah dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya, yaitu Yukl (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar mereka dapat mengerti dan menyetujui tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, dan juga proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Khuntia dan Suar (2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya.

Kepemimpinan Transformasional

Teori ini pertama kali dikenalkan oleh Burns (1978) yang menyebutkan bahwa ada dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku,

emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih baik di masa depan.

Bass dan Avolio (2004) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional terdiri dari lima faktor yang berbeda, tapi sangat saling terkait, yang meliputi :

1. *Idealized Influence (Attributed).*

Pemimpin yang memberikan visi dan misi, memberi dukungan dan kebanggaan kepada bawahan, mementingkan kepentingan kelompok dan organisasi, serta mendapatkan hormat dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* juga disebut sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Idealized Influence (Behavior).*

Pemimpin yang melakukan tindakan kharismatik seperti mengutamakan tujuan dan kinerja, dan menekankan pada moral dan etika dalam pengambilan keputusan.

3. *Inspirational Motivation.*

Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi dengan jelas, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

4. *Intellectual Stimulation.*

Pemimpin yang mampu merangsang kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan memecahkan masalah secara cermat.

5. *Individualized Consideration.*

Pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

Learning Organization

Peter Senge (1990) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi dimana orang-orang di dalamnya meningkatkan kapasitas mereka secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, dimana pola berpikir yang baru terus dilatih, dan orang-orang secara berkelanjutan belajar untuk bertumbuh bersama.

Learning organization juga didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan yang dimiliki setiap orang agar dapat memodifikasi perilaku orang-orang di dalam organisasi untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan yang baru. *Learning organization* bukan hanya sekelompok individu yang belajar, namun pembelajaran ini terjadi secara terus menerus dalam perusahaan (Garvin, 1993).

Marsick & Watkins (2003) mengemukakan tujuh tindakan dalam proses, yaitu :

1. *Creating continuous learning opportunities.*

Dimensi ini mengacu pada kegiatan pembelajaran secara terus menerus di dalam organisasi di tingkat individu.

2. *Promoting inquiry and dialogue.*

Dimensi ini mengacu pada adanya dorongan untuk bertanya dan berhubungan satu dengan yang lain di dalam organisasi. Selain itu, gagasan untuk bertanya digunakan untuk menambah wawasan dan untuk dapat memecahkan masalah.

3. *Encouraging collaboration and team learning.*

Dimensi ini mengacu pada mendorong adanya kerja sama dan pembelajaran kelompok di dalam organisasi.

4. *Establishing systems to capture and share learning.*

Dimensi ini mengacu pada membangun sistem untuk menangkap dan berbagi pengetahuan yang didapatkan oleh masing-masing individu. Kemampuan organisasi untuk belajar tergantung pada kesesuaian misi organisasi dan faktor-faktor yang mendukung misi tersebut, seperti strategi, budaya, dan struktur.

5. *Empowering people toward a collective vision.*

Dimensi ini mengacu pada memberdayakan orang-orang untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemberdayaan diperlukan di dalam organisasi karena dapat mengubah bidang tanggung jawab, struktur, budaya, dan pengembangan dalam organisasi.

6. *Connecting the organization to its environment.*

Dimensi ini mengacu pada menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Mereka menjelaskan bahwa seluruh sistem di dalam organisasi harus berhubungan dengan pengaruh lingkungan internal dan eksternal.

7. *Strategic leadership to support learning.*

Dimensi ini mengacu pada kepemimpinan strategis untuk mendukung pembelajaran. Mereka juga mengemukakan kemampuan para pemimpin yang digunakan untuk proses pembelajaran dalam organisasi yang terdiri dari berbagi ide, informasi mengenai perubahan organisasi, pendapat mengenai perubahan yang disesuaikan, memberi *reward* untuk mendorong karyawan, meningkatkan pengembangan karyawan, dan mengemukakan ide-ide dan perilaku baru.

Competitive Advantage

Meskipun banyak peneliti yang telah menggunakan konsep *competitive advantage* sebelum Michael Porter, namun konsep Porter (1985) yang menjadi titik awal dari pengembangan mengenai *competitive advantage*. Barney (2002) menyebutkan bahwa perusahaan dapat meraih mencapai keunggulan bersaing jika tindakan atau kegiatan yang dilakukan dapat menciptakan nilai ekonomi dan ketika ada beberapa pesaing yang melakukan tindakan atau kegiatan yang sama.

Porter (1985) mengemukakan bahwa ada dua strategi dasar untuk mencapai keunggulan bersaing sebuah perusahaan, yaitu *cost leadership* dan diferensiasi. *Cost leadership* merupakan kemampuan perusahaan dalam merancang, memproduksi, dan menjual barang atau jasa yang sebanding dengan lebih efisien dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan

diferensiasi adalah kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai yang unik dan unggul di mata pembeli dalam hal kualitas produk, fitur-fitur khusus, atau juga *after-sale service*.

Untuk mengukur keunggulan bersaing, penelitian ini menggunakan indikator yang dibuat oleh Voola dan O'Cass (2010). Mereka menyebutkan ada 2 dimensi yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing, yaitu :

1. *Low-cost leadership.*

- Kemampuan perusahaan dalam menekankan pengurangan biaya dalam seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- Kemampuan perusahaan dalam mengubah proses produksi sepanjang waktu dengan tujuan mengurangi biaya produksi.
- Kemampuan perusahaan untuk berinvestasi dalam proyek besar untuk mencapai skala ekonomi.
- Kemampuan perusahaan dalam membuat pesaing keluar dari pasar dengan pengendalian biaya yang baik.

2. Diferensiasi

- Kemampuan perusahaan untuk menjadi yang pertama dalam mengenalkan produk baru.
- Kemampuan perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan inovasi teknologi.
- Perusahaan mengutamakan penelitian dan pengembangan produk.
- Kemampuan perusahaan dalam membedakan diri dari pesaing melalui kualitas produk yang dihasilkan.

Hipotesis

Untuk menjadi sebuah *learning organization* tidaklah mudah. Mereka harus merubah sebuah sistem yang kompleks serta karakter dan perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya. Merubah semuanya itu akan susah jika tidak didampingi dengan seorang pemimpin yang mengerti apa yang dibutuhkan dalam setiap keadaan, orang-orangnya, tujuan, dan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai perubahan tersebut (Singh, 2008). Selain itu, juga dibutuhkan pemimpin yang mampu mengkomunikasikan dengan jelas

tujuan perusahaan ke depannya untuk mendapatkan komitmen dari orang-orang di dalam perusahaan tersebut (Rijal, 2010).

Pemimpin yang demikian sesuai dengan ciri-ciri pemimpin transformasional kepemimpinan tranformasional sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang terus menerus belajar karena pemimpin transformasional dapat menggerakkan dan memotivasi orang-orang atau organisasi untuk berubah mengikuti perubahan yang terjadi, lingkungan yang ada, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dibuat adalah :

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap learning organization

Setiap organisasi pasti akan menghadapi meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian sebagai konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang cepat, maka agar tetap mampu bertahan dan memiliki keunggulan bersaing memaksa setiap organisasi harus beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization* yaitu, berupaya menjadikan dirinya sebuah organisasi yang mampu belajar (Singh, 2008).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dibuat adalah :

H₂ : Learning organization berpengaruh secara positif terhadap competitive advantage

Perusahaan di jaman sekarang harus bisa memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan untuk dapat bertahan dan menjadi yang terbaik di mata pelanggan. Pemimpin di dalam organisasi bertanggung jawab dalam membuat keputusan dan memberikan kepemimpinan yang baik.

Nicoleta (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berguna untuk mengembangkan kemampuan orang-orang di dalamnya untuk mencapai kinerja yang diinginkan, membuka peluang baru bagi karyawan dan kelompok kerja, dan mendukung penemuan ide-ide dan pemikiran baru baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang untuk mendapatkan atau meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

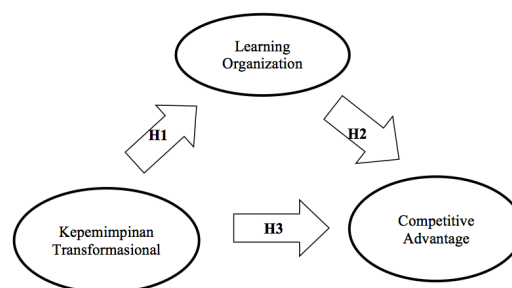
Kepemimpinan transformasional juga berguna untuk meningkatkan inovasi produk baru dan kinerja perusahaan sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing (Kusumawati, 2010).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dibuat adalah :

H₃ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap competitive advantage

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Competitive Advantage* melalui *Learning Organization* sebagai variabel intervening. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data kuantitatif, yang akan dianalisa menggunakan uji statistik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan-karyawan yang bekerja di perusahaan retail berskala internasional dan nasional di kota Surabaya.

Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan retail yang berada di Surabaya.

Sampel dan Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, karena dalam pengambilan sampel terdapat kriteria – kriteria tertentu, yaitu :

- Perusahaan yang bergerak di bidang retail berskala internasional maupun nasional di Surabaya.

- Dalam 1 perusahaan, membagikan ke 3 karyawan yang memiliki pengalaman bekerja minimal 1 tahun.

Dalam menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan formula Lemeshow karena populasi keseleruhan masih belum diketahui. Rumus dari formula tersebut, yaitu :

$$N = \frac{Z^2 \times P \times (1 - P)}{d^2}$$

Dimana : $Z = 1,96$ $P = 0,5$ $d = 0,18$
Maka, ditemukan hasilnya, yaitu $29,64 \sim 30$ sampel (perusahaan) yang digunakan dalam penelitian ini.

Rancangan Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kelompok :

1. Kelompok pertanyaan demografi responden yang meliputi, jenis kelamin, jabatan / divisi, pendidikan terakhir, dan lama pekerjaan.
2. Kelompok pernyataan, setiap pernyataan menunjukkan persepsi seseorang terkait dengan variabel penelitian. Ukuran pernyataan persepsi dinyatakan menggunakan skala *Likert*, dimana jawaban yang diberikan antara 1 (Sangat Tidak Setuju) – 5 (Sangat Setuju). Kuesioner berisikan hal – hal berikut :
 - a. Variabel Independen : *Transformational Leadership* yang diadopsi dari Bass dan Avolio (2004).
 - b. Variabel Intervening : *Learning Organization* yang diadopsi dari Alves, Reficco, dan Arroyo (2013).
 - c. Variabel Dependen : *Competitive Advantage* yang diadopsi dari Voola dan O’Cass (2010).

Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif akan menggunakan frekuensi, mean, standard deviasi, dan analisis varian menggunakan SPSS versi 2.0 Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan karakteristik unit analisis.

Analisis kausal digunakan untuk melihat hubungan pengaruh dan pengujian hipotesis, dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM). Dalam pengolahan data untuk hubungan antar variabel penelitian akan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least*

Square memiliki 2 model analisa, yaitu *inner model* dan *outer model*.

Evaluasi Goodness-of-Fit Outer Model

Penelitian ini dapat diukur validitas dan reliabilitasnya melalui evaluasi *Goodness-of-fit Outer Model*. Apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat, maka instrumen dapat dikatakan valid. Prinsip validitas mengandung dua unsur yang tidak dapat dipisahkan, yaitu kecermatan dan ketelitian. 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 :

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

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

c. Composite Reliability

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 :

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

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

Evaluasi Goodness-of-Fit Inner Model

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 parameterinya. 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 karyawan-karyawan yang bekerja di perusahaan retail berskala internasional dan nasional di kota Surabaya.

Deskripsi Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Laki - Laki	47	52.2
Perempuan	43	47.8
Total	90	100.0

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden yang mengisi kuesioner lebih banyak bejenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 47 orang atau 52,2%. Sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 43 orang atau 47,8%. Dengan data seperti tabel diatas dapat disimpulkan bahwa jawaban antara laki-

laki dan perempuan tidak jauh berbeda. Dengan demikian persepsi karyawan terhadap variabel penelitian ini tidak jauh berbeda berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frequency	Percent
S1	15	16.7
D3	12	13.3
SMA / SMK	63	70
Total	90	100.0

Profil responden berdasarkan pendidikan dibagi menjadi 3 kategori, yaitu S1, D3, dan SMA / SMK. Responden dengan pendidikan terakhir SMA / SMA adalah yang paling banyak, yaitu sebanyak 63 orang atau 70%, sedangkan S1 sebanyak 15 orang atau 16,7%; dan D3 sebanyak 12 orang atau 13,3%. Dapat dilihat bahwa perbedaan antara SMA dan S1 atau D3 terpaut jauh sekali.

Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Lama Pekerjaan

Lama Pekerjaan	Frequency	Percent
1 – 2 tahun	68	75.6
3 – 4 tahun	19	21.1
>=5 tahun	3	3.3
Total	90	100.0

Profil responden berdasarkan pendidikan juga dibagi menjadi 3 kategori, yaitu 1-2 tahun, 3-4 tahun, dan 5 tahun atau lebih. Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah karyawan yang telah bekerja selama 1-2 tahun, yaitu sebanyak 68 orang atau 75,6%. Sedangkan yang paling sedikit adalah karyawan yang bekerja 5 tahun atau lebih, yaitu sebanyak 3 orang atau 3,3%. Karyawan yang bekerja selama 3-4 tahun sebanyak 19 orang atau 21,1%.

Deskripsi Jawaban Responden Transformational Leadership

Tabel 4. Jawaban Responden untuk Transformational Leadership

Indikator	Rata-rata	Std. Deviasi	Kategori
TL1	3.889	0.7524	Netral
TL2	4.10	0.704	Baik
TL3	4.12	0.700	Baik
TL4	3.91	0.744	Netral

TL5	3.63	1.022	Buruk
-----	------	-------	-------

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa persepsi tertinggi dari responden mengenai *transformational leadership* terletak pada TL3, nilai rata-rata sebesar 4,12, yaitu “Pemimpin kami selalu optimis mengenai masa depan”. Sedangkan persepsi terendah mengenai *transformational leadership* terletak pada TL5, yaitu “Pemimpin kami memperhatikan kebutuhan setiap orang. Standard deviasi di antara 0,700 – 1,022, hal ini menunjukkan bahwa persepsi masing-masing karyawan mengenai *transformational leadership* cenderung berbeda atau bervariasi.

Learning Organization

Tabel 5. Jawaban Responden untuk Learning Organization

Indikator	Rata-rata	Std. Deviasi	Kategori
LO1	4.08	0.864	Baik
LO2	3.91	0.744	Netral
LO3	4.00	0.670	Netral
LO4	3.96	0.733	Netral
LO5	3.86	0.743	Netral
LO6	3.92	0.796	Netral
LO7	4.33	0.670	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persepsi tertinggi dari responden mengenai *learning organization* adalah LO7, yaitu “Perusahaan kami memberikan kami kesempatan untuk belajar,” sedangkan yang terendah adalah LO5, yaitu “Perusahaan kami memberikan otoritas kepada setiap orang untuk menggunakan sumber daya yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan.”

Standard deviasi antara 0,670 – 0,864 menunjukkan bahwa persepsi masing-masing karyawan mengenai *learning organization* cenderung berbeda atau bervariasi.

Competitive Advantage

Tabel 6. Jawaban Responden untuk Competitive Advantage

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Kategori
CA1	3.4111	0.73945	Buruk
CA2	4.1222	0.68311	Baik

Persepsi karyawan terhadap *competitive advantage* yang tertinggi adalah CA2 dengan rata – rata 4.1222, sedangkan CA1 hanya sebesar 3.4111.

Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dimana tempat responden bekerja lebih banyak yang menggunakan strategi diferensiasi. Standard deviasi antara 0,68311-0,73945 menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap *competitive advantage* cenderung berbeda atau bervariasi.

Pengujian Structural Equation Model (SEM).

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

Evaluasi Outer Model

a. Convergent Validity

Convergent validity merupakan evaluasi pertama pada outer model (indikator-variabel). Untuk mengukur *convergent validity* adalah dengan melihat nilai masing – masing *outer loading*-nya. Indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai > 0,5. Berikut adalah nilai *outer loading* masing – masing indikator variabel :

Tabel 7. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Transformational Leadership	TL1	0,787113
	TL2	0,643641
	TL3	0,697234
	TL4	0,585450
	TL5	0,736459
Learning Organization	LO1	0,702426
	LO2	0,640660
	LO3	0,537159
	LO4	0,740210
	LO5	0,516488
	LO6	0,674602
	LO7	0,716858
Competitive Advantage	CA1	0,547093
	CA2	0,834721

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat 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*

Discriminant validity merupakan evaluasi kedua pada outer model, dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika *cross loading* indikator terhadap variabelnya terbesar jika dibandingkan dengan variabel lainnya. Berikut tabel *cross loading* :

Tabel 8. Cross Loading

	CA	LO	TL
CA1	0,547093	0,230304	0,181617
CA2	0,834721	0,353837	0,263241
LO1	0,339924	0,702426	0,464465
LO2	0,268307	0,640660	0,387150
LO3	0,122649	0,537159	0,197246
LO4	0,337124	0,740210	0,414246
LO5	0,161699	0,516488	0,318892
LO6	0,304657	0,674602	0,447045
LO7	0,298768	0,716858	0,404666
TL1	0,127817	0,440566	0,787113
TL2	0,233290	0,422113	0,643641
TL3	0,339943	0,406116	0,697234
TL4	0,150188	0,311031	0,585450
TL5	0,226624	0,466737	0,736459

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

c. *Composite Reliability*

Evaluasi ketiga pada outer model adalah *composite reliability*, yaitu menguji nilai reliabilitas indikator-indikator suatu variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai lebih dari 0,7. *Composite reliability* variabel penelitian ini akan ditunjukkan melalui tabel berikut :

Tabel 9. Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Competitive Advantage</i>	0,78359
<i>Learning Organization</i>	0,835307
<i>Transformational Leadership</i>	0,789022

Tabel 9 membuktikan bahwa *composite reliability* dari setiap variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability* karena semua nilainya lebih besar dari 0,7.

Evaluasi Inner Model

a. Uji Hipotesis

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

Tabel 10. Koefisien Path dan t-statistics

Hipo tesis	Pengaruh	Path Coefficient	t-statistics
1	TL → LO	0,595449	12,346203
2	LO → CA	0,319439	5,997925
3	TL → CA	0,177504	2,028884

Tabel 11. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
Transformational Leadership → Learning Organization → Competitive Advantage	0,595449 x 0,319439 = 0,19021

b. Analisa Hipotesis

Koefisien path pengaruh *transformational leadership* terhadap *learning organization* adalah sebesar 0,595449 dengan *t-statistic* 12,346203, lebih besar dari 1,96. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Jadi, *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *learning organization*, hipotesis pertama penelitian ini diterima. Hasil ini

didukung oleh penelitian yang dilakukan Pimapunsri (2014) dan Sahaya (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh secara positif terhadap *learning organization*. Singh (2008) dan Rijal (2010) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *learning organization*.

Untuk koefisien path pengaruh *learning organization* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,199445 dengan t-statistic sebesar 5,997925, lebih besar dari 1,96. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Jadi, *learning organization* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, dengan kata lain hipotesis kedua penelitian ini dapat diterima. Hasil ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Djonlagic et al. (2013) dan Oyateru (2011). Mereka menemukan bahwa bagaimana perusahaan-perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya dengan menjadi *learning organization*.

Koefisien path pengaruh *transformational leadership* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,177504 dengan t-statistic 2,028884, lebih besar dari 1,96. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kedua variabel tersebut. Jadi, *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, maka hipotesis ketiga penelitian ini dapat diterima. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2010) meneliti tentang pengaruh karakteristik pemimpin dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing. Karakteristik pemimpin yang dikemukakan sama dengan karakteristik seorang pemimpin transformasional. Dia menemukan bahwa karakteristik pemimpin dan inovasi produk dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Nicoleta (2009) juga meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bersaing dan hasilnya, yaitu pemimpin transformasional dapat meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Besarnya pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *learning organization* adalah 0,19021 yang lebih besar daripada pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *competitive advantage* yang hanya sebesar 0,177504. Hal ini berarti memang benar ada hubungan tidak langsung antara *transformational leadership*, *learning organization*, dan *competitive advantage*. Dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *competitive advantage*, lebih baik melalui kepemimpinan transformasional yang dapat membawa organisasi tersebut menjadi sebuah *learning organization*. Setelah menjadi *learning organization*, maka organisasi akan mendapatkan atau meningkatkan *competitive advantage*.

c. Nilai R-Square

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

Tabel 13. Nilai R-Square

Variabel	R - Square
Competitive Advantage	0,201075
Learning Organization	0,354559
Transformational Leadership	0

Nilai R-Square untuk *competitive advantage* 0,201075 yang artinya *competitive advantage* dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan *competitive advantage* sebesar 20,11%, sedangkan 79,89% sisanya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain di luar kedua variabel tersebut. Sedangkan nilai R-Square *learning organization* adalah sebesar 0,354559 yang artinya *learning organization* dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* sebesar 35,46%, sedangkan 64,54% sisanya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain di luar *transformational leadership*. Nilai R-Square untuk *transformational leadership* adalah 0 karena dalam penelitian ini *transformational leadership* merupakan variabel independen sehingga tidak dipengaruhi oleh variabel lain.

Model yang digunakan dalam mengungkapkan data penelitian ini

diyakini dapat menggambarkan kondisi sebenarnya, melalui pengujian statistik *goodness of fit* (GOF). Hal ini juga bisa dikatakan sebagai penilaian seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model, yang dikenal dengan nilai Q^2 . Berdasarkan tabel 4.12 maka nilai Q^2 adalah sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,78359) \times (1 - 0,835307) \times (1 - 0,789022)$$

$$Q^2 = 1 - (0,21641 \times 0,164693 \times 0,210978)$$

$$Q^2 = 0.99248049$$

Nilai Q^2 sebesar 0.99248049, berarti $Q^2 > 0$ sehingga model ini dapat dikatakan memiliki *predictive relevance*.

KESIMPULAN

Dari penelitian dan analisa data yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *learning organization*. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Pimapunsri (2014) dan Sahaya (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh secara positif terhadap *learning organization*.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *competitive advantage*. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Djonlagic et al. (2013) dan Oyateru (2011). Mereka menemukan bahwa perusahaan-perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya dengan menjadi *learning organization*.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *competitive advantage*. Hasil ini didukung oleh penelitian Kusumawati (2010) yang meneliti tentang pengaruh karakteristik pemimpin dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing. Karakteristik pemimpin yang dikemukakan sama dengan karakteristik seorang pemimpin transformasional. Dia menemukan bahwa karakteristik pemimpin dan inovasi produk dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

SARAN

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

1. Menjadi *learning organization* merupakan salah satu cara agar perusahaan dapat mengikuti dan mengatasi perubahan yang terjadi serta dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Karena itu, perusahaan di jaman ini harus menjadi sebuah *learning organization*.
2. Pemimpin / manajer seharusnya memilih gaya kepemimpinan transformasional yang dapat membawa perusahaan menjadi *learning organization* sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut karena factor terpenting dalam menjadi sebuah *learning organization* terletak pada pemimpinnya. Dia yang dapat menggerakkan perusahaan sesuai dengan tujuan atau keinginannya. Pemimpin juga harus sadar akan pentingnya menjadi *learning organization*.
3. Bagi penelitian selanjutnya, dapat memperluas skala area objek penelitian, sehingga hasil penelitiannya diharapkan dapat mewakili untuk area yang lebih besar.

KETERBATASAN PENELITIAN

Dikarenakan berbagai hal yang tidak dapat dilakukan dan karena keterbatasan waktu, sampel dalam penelitian ini hanya dalam 1 bidang, yaitu dalam bidang ritel. Selain itu, objek dari penelitian tidak dibatasi sehingga masih terdapat kemungkinan apabila penelitian dilakukan di industri yang berbeda atau dengan membatasi objek penelitian akan menghasilkan hasil yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (2002). "Gaining and sustaining competitive advantage". *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.
- Bass. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectations." *The Free Press, New York*.
- Bass, B. M. dan Avolio, B. J. (2004). "Multifactor Leadership Questionnaire : Manual and Sampler

- Set (3rd ed.).” *Redwood City, CA : Mind Garden.*
- Berman, B. dan Evans, J. R. 2001. “Retail Management: A Strategic Approach, 8th Edition”. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Burns, J.M. (1978). “Leadership.” *Harper & Row, New York, NY.*
- Djonlagic, S., Delic, A., Rahmanovic, A.K. (2013). “Developing Learning Organizations for Achievement of Competitive Advantage in Enterprises in Bosnia and Hercegovina.” *Management, Knowledge, and Learning.*
- Dubrin, A. J. (2002). “Essentials of Management 6th Edition”. *Mason, Ohio : Thomson South-Western.*
- Garvin, D. A. (1993). “Building a Learning Organization.” *Harvard Business Review.*
- Ghozali, I. (2011). “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS.” *Semarang : BP Universitas Diponegoro.*
- Khuntia, R., dan Suar, D. (2004). “A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers.” *Journal of Business Ethics*, vol. 49, no 1, pp. 13-26.
- Kusumawati, R. (2010). “Pengaruh Karakteristik Pimpinan dan Inovasi Produk Baru Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol.5, no.9.
- Luthans, F. (2006). “Organizational Behavior 10th edition”. *McGraw-Hill, New York.*
- Marsick, V. J. dan Watkins, K. E. (2003). “Demonstrating the value of an organization’s learning culture : The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire.” *Advances in Developing Human Resources.*
- Nicoleta, V. (2009). “Correlation Between Transformational Leadership and Competitiveness.” *Managerial Challenges of the Contemporary Society.*
- Oyateru, D. (2011). “The Learning Organization and Competitive Advantage : A Study of the Service Sector.” *International Journal of Business and Management.*
- Pimapunsri, P. (2014). “Learning Organization and Leadership Style in Thailand.” *The Business & Management Review*, vol. 4, no.4.
- Porter, M. E. (1985). “Competitive Advantage”. *The Free Press, NY.*
- Rijal, S. (2010). “Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization : A Comparative Study.” *International Journal of Management and Information System.*
- Sahaya, N. (2012). “A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms’ Financial Performance.” *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no.14.
- Senge, P.M. (1990). “The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization.” *New York : Currency and Doubleday.*
- Singh, K. (2008). “Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership : Banking Organizations in India.” *International Journal of Business and Management Science.*
- Voola, R. dan O’Cass, A. (2010). “Implementing Competitive Strategies : the Role of Responsive and Proactive Market Orientation.” *European Journal of Marketing.*
- Yukl, G. (2006). “Leadership in Organization 6th Edition.” *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*