

ANALISA PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* DENGAN *STUDENT ENGAGEMENT* DAN *UNIVERSITY CULTURE* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Estefan Junaydi Wicaksono dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage* melalui *University Culture* dan *Student Engagement* sebagai *intervening* variabel pada universitas swasta di Surabaya. Di dalam penelitian ini digunakan data primer berupa kuesioner yang disebar pada 6 universitas swasta di Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *path modeling* dengan alat bantu PLS. Dari pengujian yang dilakukan didapatkan pengaruh positif dan signifikan dari *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage*, *Transformational Leadership* terhadap *University Culture*, *Transformational Leadership* terhadap *Student Engagement*, *University Culture* terhadap *Competitive Advantage*, dan juga *Student Engagement* terhadap *Competitive Advantage* pada universitas swasta di Surabaya.

Kata kunci: *Transformational Leadership*, *Competitive Advantage*, *University Culture*, *Student Engagement*

ABSTRACT

The purpose of this study was to know the affect of Transformational Leadership on Competitive Advantage through University Culture and Student Engagement as the intervening variables on private universities in Surabaya. In this study primary data were used by using questionnaire distributed into 6 private universities in Surabaya. This study used path modeling analysis technique with PLS tools. The result showed that there were positive and significant affect of Transformational Leadership on Competitive Advantage, Transformational Leadership on University Culture, Transformational Leadership on Student Engagement, University Culture on Competitive Advantage, and also Student Engagement on Competitive Advantage on private universities in Surabaya.

Keywords: *Transformational Leadership*, *Competitive Advantage*, *University Culture*, *Student Engagement*

PENDAHULUAN

Dari data Lembaga Pendidikan Tinggi (DIKTI) didapatkan bahwa jumlah mahasiswa aktif di Indonesia dari tahun ke tahun sangat fluktuatif. Di Surabaya sendiri pada tahun 2013 ada 389 ribu mahasiswa aktif. Hal ini menunjukkan masih besarnya potensi bagi universitas-universitas swasta yang ada di Surabaya untuk meningkatkan mahasiswa yang merupakan konsumen utama dari jasa mereka. Permasalahannya adalah bagaimana cara universitas meningkatkan jumlah mahasiswa sedangkan banyak universitas baru lain yang sedang dibangun. Oleh karena itu, Petzer et al. (2008) mengatakan bahwa jumlah *customer* akan meningkat jika organisasi memiliki *Competitive Advantage*. Oleh karena itu universitas memerlukan *Competitive Advantage* untuk dapat bersaing dengan universitas lain.

Dengan adanya pertumbuhan dari organisasi kompetitor yang tidak terduga menjadikan kesulitan tersendiri pula dalam membuat *Competitive Advantage* (Moran et al. 2007). Berdasarkan Khan dan Anjum (2013), *Transformational Leadership* sangat mempengaruhi *Competitive Advantage* dari sebuah organisasi. Selain daripada itu dukungan banyak ditemukan baik secara langsung ataupun tidak bahwa *Transformational Leadership* mempengaruhi *Organizational Culture* secara transaksional dan diakhiri dengan adanya inovasi (Parry dan Proctor-Thomson 2003). Studi secara empiris juga menyimpulkan bahwa *Transformational Leadership* mempengaruhi *Employee Engagement* di dalam pengelolaan sumber daya manusia dimana karyawan bertindak dengan efisien ketika mereka didukung dan diarahkan dengan kepemimpinan yang sesuai (Parimalam dan Mahadevan 2012). Selain daripada itu, sebagai dasar yang bernilai dan unik, untuk penerapan program yang berorientasi pada penyelesaian masalah kecil kemungkinannya untuk diduplikasi oleh kompetitor, sehingga menjadi kemungkinan untuk menjadi *Competitive Advantage* bagi organisasi (Dai et al. 2009). Maka dari itu *University Culture*

akan menjadi *Competitive Advantage* tersendiri bagi organisasi yang tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor, karena tidak mudah bagi sebuah organisasi untuk membuat atau mengubah budaya yang ada di dalamnya. Di dalam penelitian Stankiewicz dan Moczulska (2012) disebutkan bahwa untuk mendapatkan *Competitive Advantage* salah satunya berdasarkan pada *Engagement* dari karyawan organisasi kepada organisasinya.

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Transformational Leadership* mempengaruhi *Competitive Advantage* sebuah universitas?
2. Apakah *Student Engagement* mempengaruhi *Competitive Advantage* sebuah universitas?
3. Apakah *University Culture* mempengaruhi *Competitive Advantage* sebuah universitas?
4. Apakah *Transformational Leadership* mempengaruhi *University Culture* sebuah universitas?
5. Apakah *Transformational Leadership* mempengaruhi *Student Engagement* sebuah universitas?

Transformational Leadership

Ismail et al. (2011) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai pemimpin yang ingin mengembangkan potensi penuh pengikut mereka, kebutuhan yang lebih tinggi, sistem nilai yang baik, moralitas dan motivasi. Comez (2013) menjelaskan bahwa *Transformational Leadership* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memiliki visi dan pengaruh yang kuat serta memainkan peran yang sangat penting dalam hubungannya dengan kesuksesan organisasi, terutama di lingkungan yang dinamis. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan lingkungan organisasi yang dinamis. Kamali (2014) mengatakan bahwa sebagai seorang pemimpin, menjadi transformatif bisa membuat orang lain memperhatikannya, menghormatinya, dan loyal, dan yang paling

penting adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Comez (2013) ada empat faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin dikatakan memiliki *Transformational Leadership*, yaitu:

1. *Idealized Influence*
Tindakan seorang pemimpin yang karismatik yang berpusat pada nilai-nilai, keyakinan, dan misi.
2. *Inspirational Motivation*
Cara seorang pemimpin memotivasi pengikutnya dengan melihat masa depan dengan optimisme, memproyeksikan visi yang ideal dan dapat dicapai, dan menekankan tujuan ambisius.
3. *Individual Consideration*
Perilaku pemimpin yang memberikan kontribusi untuk kepuasan pengikut mereka dengan memberikan nasihat, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan masing-masing individu.
4. *Intellectual Stimulation*
Tindakan pemimpin yang menantang para pengikutnya untuk berpikir lebih kreatif dan mencari solusi untuk masalah yang sulit, dengan bertindak sebagai stimulator mental.

Student Engagement

Padney dan Nagesh (2013) di dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *Employee Engagement* merupakan kemauan untuk berpartisipasi secara rutin di dalam aktivitas kerja, seperti menghadiri rapat, mengumpulkan laporan, mematuhi atasan, dsb. *Employee Engagement* secara keseluruhan merupakan refleksi dari level komitmen dan keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya dan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasinya (Thiagarajan dan Renugadevi 2011). Saat ini, baik sosial maupun bisnis dipenuhi oleh perubahan yang tidak menentu di pasar dunia yang semakin meningkat dengan banyak sekali persaingan berdasar kemampuan, seiring dengan majunya organisasi menuju batasan yang semakin tipis, kemampuan untuk memikat, melibatkan, membangun, dan mengasah kemampuan menjadi sangatlah penting

(Swarnalatha dan Prasanna 2013). Karyawan yang mau terlibat memiliki kebiasaan untuk secara konstan mengatakan hal yang positif mengenai organisasinya, memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasinya, dan selalu ingin untuk mencapai jauh melebihi apa yang diharapkan dari peranannya sehari-hari (Bagyo 2013).

Menurut Gupta dan Kumar (2013), ada tiga dimensi yang mendorong *Employee Engagement*, yakni:

1. *Vigor*
Dikarakterisasi oleh energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika bekerja, kemauan untuk menginvestasikan daya juang di dalam pekerjaannya dan tetap teguh meskipun menghadapi kesusahan.
2. *Dedication*
Karyawan mau ikut terlibat dengan sebuah pekerjaan dan mengalami rasa memiliki, antusiasme, inspirasi, bangga, dan tantangan.
3. *Absorption*
Dikarakterisasi dengan menjadi berkonsentrasi penuh dan tertarik di dalam suatu pekerjaan, dimana waktu serasa berlalu cepat dan sangat susah rasanya untuk lepas dari pekerjaan.

Competitive Advantage

Competitive Advantage secara definisi merupakan perbedaan dalam setiap atribut atau faktor yang memungkinkan universitas untuk melayani secara lebih efektif daripada yang lain dan karena itu untuk menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dan mencapai kinerja yang unggul (Awwad et al. 2013). Sedangkan menurut Bratic (2011), mempunyai *Competitive Advantage* berarti organisasi memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan kompetitornya. Jadi, *Competitive Advantage* merupakan kelebihan yang dimiliki oleh sebuah universitas yang tidak dimiliki oleh universitas lainnya sehingga memberikan nilai tambah bagi setiap mahasiswa di dalamnya.

Bratic (2011) membagi *Competitive Advantage* menjadi lima dimensi, yaitu:

1. *Price*

Kemampuan organisasi melawan kompetitor utama berdasarkan harga yang rendah.

2. *Quality*
Organisasi mampu menawarkan produk dengan kualitas dan kinerja yang menciptakan nilai yang lebih tinggi untuk pelanggannya.
3. *Delivery Dependability*
Organisasi mampu menyediakan berbagai tipe dan ukuran produk yang diinginkan pelanggan tepat waktu.
4. *Product Innovation*
Organisasi mampu menawarkan produk baru dengan berbagai macam fitur kepada pasar.
5. *Time To Market*
Kemampuan organisasi untuk memperkenalkan produk baru lebih cepat dibandingkan kompetitor utamanya.

University Culture

Organizational Culture menurut Sawalha et al. (2012) merupakan sebuah pola dari kumpulan nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang mempengaruhi cara seseorang menyelesaikan sesuatu. Racelis (2010) mendefinisikan *Organizational Culture* sebagai kumpulan asumsi, kepercayaan, tujuan, pengetahuan dan nilai-nilai yang di bagikan kepada setiap anggota organisasi.

Berham dan Ozdemirci (2014) membagi *Organizational Culture* menjadi empat bagian, yaitu:

1. *Adhocracy*
Merupakan budaya dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi yang didukung dengan sistem yang terbuka yang mempromosikan keinginan untuk beraksi.
2. *Market*
Budaya ini menyebabkan orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk bekerja secara rasional dan secara jelas yang didapatkan dari tingkat produktivitas yang tinggi dan operasi ekonomi.
3. *Hierarchy*
Budaya ini memfokuskan pada perbaikan internal dan berjuan untuk stabilitas dan

faktor-faktor motivasi yang didalamnya termasuk keamanan, pemesanan, peraturan, dan regulasi dan juga kriteria efektifitas di dalamnya termasuk kontrol, stabilitas, dan efisiensi kontrol melalui pengaturan tugas yang jelas dan peraturan yang ketat.

4. *Clan*
Budaya yang biasanya digunakan organisasi yang berkonsentrasi pada perbaikan internal dengan fleksibilitas, perhatian pada masyarakat, dan relasi antar manusia.

Pengaruh University Culture terhadap Competitive Advantage

Organisasi yang menkonsentrasikan untuk menjaga hubungan antara *Organizational Culture* dan budaya daerah setempat untuk membatasi penduplikatan sehingga dapat menciptakan *Competitive Advantage* (Moran et al. 2007). *Organizational Culture* untuk belajar bisa menjadi solusi bagi organisasi untuk menghadapi tantangan secara unik, dengan adanya budaya tersebut berbagai macam inisiatif untuk melakukan pembelajaran yang layak sangat mungkin untuk dilakukan yang menjadi salah satu kemungkinan dari sumber daya *Competitive Advantage* (Dai et al. 2009). Membuat sebuah *Organizational Culture* yang baik tidaklah mudah, namun ketika budaya tersebut sudah terbentuk akan menjadi *Competitive Advantage* yang sangat menguntungkan bagi sebuah organisasi.

Untuk mendapatkan *Organizational Culture* yang baik dan sistematis tidaklah mudah, oleh karena itu dikonseptualisasikanlah sebuah kerangka kerja dasar untuk membuat *Organizational Culture* yang ingin belajar secara terus menerus untuk menciptakan *Competitive Advantage* seperti yang menjadi hasil penelitian Dai et al. (2009). Dengan adanya penciptaan *Organizational Culture* tersebut, organisasi harus mengambil keuntungan dari kompleksitas keunikan dari *Organizational Culture*-nya untuk membatasi penduplikasian dan meningkatkan *Competitive Advantage* (Moran et al. 2007).

Dari literatur studi yang ada diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : *University Culture* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* universitas

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage*

Asiya et al. (2012) mengatakan bahwa berbagai macam jenis kepemimpinan sangat berarti untuk diperbandingkan untuk membangun keberlanjutan dari keunggulan organisasi. Untuk mendapatkan *Competitive Advantage*, tidak bisa dihindari lagi bahwa jenis kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh, dan diantara beberapa jenis kepemimpinan *Transformational Leadership*-lah yang memiliki dampak paling signifikan seperti ditunjukkan dari hasil penelitian Khan dan Anjum (2013). Begitu pula hasil penelitian Asiya et al. (2012) menemukan bahwa *Transformational Leadership* merupakan sumber daya dari pembuatan keputusan strategis guna mengimbangi keberlangsungan keunggulan organisasi.

Dari studi literatur yang telah dinyatakan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* universitas

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Student Engagement*

Pengaruh seorang pemimpin dari sebuah universitas sangatlah besar, sehingga dampaknya bisa dirasakan secara tidak langsung pula oleh mahasiswa. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang benar dari sebuah universitas akan meningkatkan kemauan mahasiswa untuk secara suka rela terlibat dalam setiap kegiatan di kampus. Penelitian dari Parimalam dan Mahadevan (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi keterlibatan karyawan karena karyawan bekerja dengan benar ketika diarahkan oleh gaya kepemimpinan yang sesuai. Begitu juga

dengan mahasiswa akan memberikan tingkat keterlibatan yang positif ketika diarahkan oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Dari literatur studi yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Student Engagement*

Pengaruh *Student Engagement* terhadap *Competitive Advantage*

Di dalam organisasi, bukan hanya pemimpin yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi tersebut. Keseluruhan karyawan yang ada di organisasi tersebut tentu saja juga mempengaruhi bagus tidaknya organisasi tersebut. Oleh karena itu, tingkat keterlibatan karyawan di dalam sebuah organisasi sangatlah penting. Karyawan yang merasa puas terhadap organisasi akan dengan senang hati ikut terlibat dalam setiap tingkatan pekerjaannya, dan dengan tingginya tingkat keterlibatan karyawan menghasilkan *Competitive Advantage* yang lebih dibandingkan dengan organisasi lain (Ncube dan Jerie 2012). Di dalam konteks penelitian ini, *Student Engagement* dan mahasiswilah yang mempengaruhi universitas.

Dari literatur studi yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4 : *Student Engagement* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage* universitas

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *University Culture*

Seorang pemimpin dengan *Transformational Leadership* memiliki dampak secara langsung maupun tidak langsung di dalam mempengaruhi budaya transformasional/ transaksional dan berujung pada adanya inovasi (Parry dan Proctor-Thomson 2003). Dengan adanya *Transformational Leadership* secara positif berdampak kepada budaya sekolah sehingga mempengaruhi terciptanya kemampuan

untuk bekerjasama antara murid dan guru (Sahin 2004).

Dari literatur studi yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *University Culture*

Kajian Penelitian Terdahulu

Moran et al. (2007) menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara *University Culture* dan *Competitive Advantage* dari universitas yang ditelitinya. Hal ini diperkuat oleh penelitian-penelitian lainnya, diantaranya Khurosani (2013) menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya dimana budaya *adhocracy* mendorong kebebasan dan inisiatif sebagai sumber daya di dalam menciptakan *Competitive Advantage* bagi sebuah organisasi.

Bux (2011) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menemukan cara untuk meningkatkan kemampuan bersaing dari organisasi menunjukkan hasil bahwa *Employee Engagement*, keterlibatan berorganisasi, kepuasan kerja, dan dedikasi yang merupakan dimensi dari keterlibatan karyawan, memiliki tingkat keandalan yang baik. Selain daripada itu Rubel dan Kee (2013) memperkuat adanya pengaruh dari *Student Engagement* dengan *Competitive Advantage* dengan menyatakan bahwa penyerapan adalah vital untuk pengembangan karyawan dan organisasi yang mana organisasi dapat menikmati *Competitive Advantage*-nya.

Asiya et al. (2012) menyimpulkan bahwa *Transformational Leadership* merupakan sumber daya dari keputusan strategis yang berujung pada *Competitive Advantage* yang berkelanjutan. Pernyataan ini didukung oleh Kamali (2014) dimana diantara dimensi dari *Transformational Leadership*, *Idealized Influence* dan *Inspirational Motivation* memiliki pengaruh terbesar pada *Competitive Advantage*, dan juga dimensi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Individual*

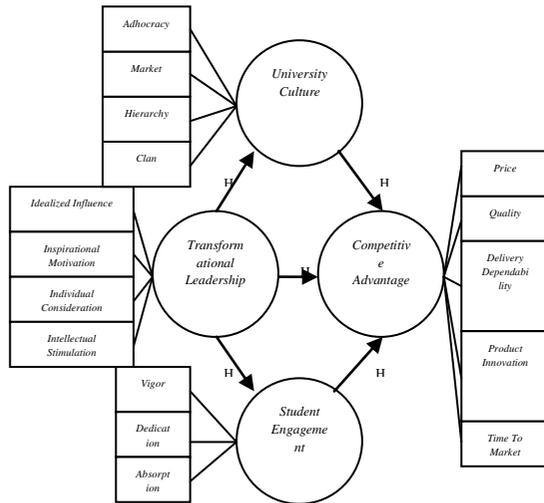
Consideration, dan *Intellectual Stimulation* memiliki relasi dengan *Transformational Leadership* dan variabel waktu, efisiensi biaya, kualitas, fleksibilitas memiliki hubungan langsung dengan *Competitive Advantage* dan akhirnya *Competitive Advantage* juga memiliki hubungan langsung dengan *Transformational Leadership*.

Sahin (2004) mengatakan dalam penelitiannya bahwa ada hubungan positif antara *Transformational Leadership* dengan *University Culture* dan juga gaya kepemimpinan transaksional. Selain dari pada itu Bass (1999) sudah meneliti mengenai keterjadian dari *Transformational Leadership* dan bagaimana *Organizational Culture* diadopsi oleh karyawannya. Penelitian itu menunjukkan bahwa *Individual Consideration* dari pemimpin akan berpartisipasi lebih dalam aktivitas akulturasi dibanding pemimpin yang tidak memilikinya. Hal ini didukung oleh Shurbagi dan Zahari (2012) yang menyatakan bahwa hubungan paling kuat diantara dimensi dari *Transformational Leadership* dan budaya organisasi ditemukan antara *Individual Consideration* dan budaya *adhocracy*.

Parimalam dan Mahadevan (2012) menyatakan bahwa *Transformational Leadership* mempengaruhi sumber daya manusia dalam melibatkan diri di dalam hal yang sedang dikerjakannya, dan bahkan kinerjanya akan menjadi lebih efisien jika dituntun dengan sesuai. Raja (2012) juga menyatakan bahwa ketika *Inspirational Motivation*, *Idealized Influence*, *Individual Consideration*, dan *Intellectual Stimulation* dilakukan oleh pemimpin dengan *Transformational Leadership* akan meningkatkan *Employee Engagement* dalam pekerjaan dan karyawan akan merasa berdedikasi dan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaannya dan mengalami rasa ketertarikan yang tinggi.

METODE PENELITIAN

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran nominal, interval, dan skala Likert. Skala Likert yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Berdasarkan sifatnya, penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Di dalam penelitian ini data yang digunakan berupa angka yang akan dianalisa menggunakan metode statistika. Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh penulis dari sumbernya untuk mendapatkan hasil yang akurat dan *up to date*. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuisisioner kepada beberapa mahasiswa di beberapa universitas di Surabaya sehingga didapatkan sumber data yang berasal dari dalam masing-masing universitas.

Populasi dari penelitian ini diambil dari enam universitas swasta di Surabaya dengan uang kuliah yang tergolong tinggi, yaitu Universitas Kristen Petra, Universitas Ciputra, Universitas Pelita Harapan, Universitas Surabaya, Universitas Khatolik Widya Mandala, dan Sekolah Tinggi Teknik Surabaya dengan jumlah pasti populasi yang

diketahui banyaknya. Pada penelitian ini, sampel yang digunakan sejumlah mahasiswa aktif di enam universitas swasta di Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria sampel yang dapat dijadikan obyek penelitian ini adalah mahasiswa aktif dari universitas swasta yang dijadikan obyek penelitian yang memiliki IPK > 2.6 dan minimal semester 2, sehingga memiliki pengetahuan yang masih relevan mengenai universitas tempatnya belajar saat ini dan dapat mengisi kuesioner dengan tepat sesuai persepsinya.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah 420 mahasiswa di Universitas swasta di Surabaya.

Kuesioner yang ada dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. *Independent Variable* : *Transformational Leadership* diadopsi dari Comez (2013)
2. *Intervening Variable* : *Student Engagement* yang diadopsi dari Gupta dan Kumar (2013) dan *University Culture* yang diadopsi dari Behram dan Ozdemirci (2014)
3. *Dependent Variable* : *Competitive Advantage* yang diadopsi dari Bratic (2011)

Manfaat dari kelompok pernyataan tersebut adalah untuk menganalisa hipotesa yang ada pada penelitian ini.

Pemilihan teknik analisis statistika merupakan bagian yang penting dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yang merupakan bagian dari *Structural Equation Modeling (SEM)*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
<i>Transformasional</i>	TL1	0.730

Leadership	TL2	0.779
	TL3	0.742
	TL4	0.770
Student Engagement	SE1	0.828
	SE2	0.863
	SE3	0.683
University Culture	UC1	0.798
	UC2	0.685
	UC3	0.640
	UC4	0.702
Competitive Advantage	CA1	0.664
	CA2	0.723
	CA3	0.735
	CA4	0.670
	CA5	0.750

Berdasarkan Tabel 6. diketahui bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator pada ketiga variabel penelitian semuanya bernilai lebih dari 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini *valid*.

Korelasi Antar Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	Akar AVE
<i>Competitive Advantage</i>	0.503	0.709
<i>Student Engagement</i>	0.632	0.795
<i>Transformational Leadership</i>	0.571	0.756
<i>University Culture</i>	0.502	0.709

Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa nilai akar AVE setiap variabel adalah lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Nilai Composite Reliability
<i>Competitive Advantage</i>	0.835
<i>Student Engagement</i>	0.836
<i>Transformational Leadership</i>	0.842
<i>University Culture</i>	0.800

Tabel 8. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel *reliable*.

R-Square

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
<i>Competitive Advantage</i>	0.316
<i>Student Engagement</i>	0.111
<i>University Culture</i>	0.241

Semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Berdasarkan Tabel 9. dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.316) \times (1 - 0.111) \times (1 - 0.241) \\ &= 0.538 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0.538, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 53.8%, sedangkan 46.2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t*-hitung (*t-statistic*) > *t*-tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai *t*-hitung (*t-statistic*) pada *inner model*:

Tabel 5. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

Hipotesis	Pengaruh	Nilai Koefisien Path	t-hitung
1	<i>University Culture</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0.283	2.454
2	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0.227	2.149
3	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Student Engagement</i>	0.333	3.459
4	<i>Student Engagement</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0.203	2.166
5	<i>Transformational Leadership</i> → <i>University Culture</i>	0.491	5.976

Nilai koefisien *path* pengaruh *University Culture* terhadap *Competitive Advantage* adalah sebesar 0.283 dengan t-hitung sebesar 2.454 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *University Culture* terhadap *Competitive Advantage*. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi (baik) budaya dari program studi, maka semakin tinggi pula *advantage* dari program studi tersebut dibandingkan kompetitor yang lain. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage* adalah sebesar 0.227 dengan t-hitung sebesar 2.149 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Advantage*. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam organisasi program studi, maka semakin tinggi pula *advantage* dari program studi tersebut dibandingkan kompetitor yang lain. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Student Engagement* adalah sebesar 0.333 dengan t-hitung sebesar 3.459 yang lebih

besar dari nilai t-tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Student Engagement*. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam organisasi program studi, maka semakin tinggi pula semangat, motivasi, dan dedikasi mahasiswa. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh *Student Engagement* terhadap *Competitive Advantage* adalah sebesar 0.203 dengan t-hitung sebesar 2.166 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Student Engagement* terhadap *Competitive Advantage*. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi semangat dan motivasi dari mahasiswa serta dengan dedikasinya yang tinggi, maka semakin tinggi pula *advantage* dari program studi tersebut dibandingkan kompetitor yang lain. Berdasarkan hasil ini hipotesis keempat penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *University Culture* adalah sebesar 0.491 dengan t-hitung sebesar 5.976 yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *University Culture*. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam organisasi program studi, maka semakin tinggi pula budaya dari organisasi program studi. Berdasarkan hasil ini hipotesis kelima penelitian dapat diterima kebenarannya.

KESIMPULAN

Pada lingkungan bisnis global seperti saat ini sangat susah bagi sebuah universitas untuk memiliki *Competitive Advantage*, sedangkan Petzer et al. (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa jumlah *customer* akan dipengaruhi oleh *Competitive Advantage*. Sayang sekali menciptakan *Competitive Advantage* bukanlah hal yang

mudah karena universitas harus mampu menyediakan harga yang sesuai dan diimbangi dengan kemampuan menyediakan produk secara tepat waktu dan dengan kualitas yang baik, sehingga hal ini tidaklah mudah. Oleh karena itu universitas perlu mengambil keunikan dari budaya yang dimilikinya untuk memperoleh *Competitive Advantage* (Moran et al. 2007). Terlebih baik lagi jika universitas memiliki budaya *adhocracy*, karena menurut Khurosani (2013) budaya *adhocracy* merupakan sumber daya untuk menciptakan *Competitive Advantage*. Salah satu cara untuk memiliki budaya *adhocracy* adalah dengan adanya pemimpin dengan *Transformational Leadership*, karena menurut Shurbagi dan Zahari (2012) indikator *Individual Consideration*-lah yang paling mempengaruhi terbentuknya budaya *adhocracy* dari *Organizational Culture*. Selain daripada itu Asiya et al. (2012) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa *Transformational Leadership* merupakan sumber daya dari keputusan strategis yang menghasilkan pada *Competitive Advantage* yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi sebuah universitas untuk memiliki seorang pemimpin yang transformasional. Selanjutnya *Competitive Advantage* juga dipengaruhi oleh *Student Engagement*, dimana Rashid et al. (2011) di dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Student Engagement* merupakan alat terbaik untuk mencapai *Competitive Advantage*. Untuk meningkatkan *Student Engagement* pada suatu universitas diperlukanlah seorang pemimpin yang transformasional, karena Raja (2012) di dalam penelitiannya mengatakan bahwa jika keempat indikator *Transformational Leadership* dijalankan, maka akan meningkatkan keterlibatan, dedikasi, dan rasa memiliki terhadap segala jenis pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan atas penelitian yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa *University Culture* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* suatu universitas, *Transformational Leadership* dan *Student Engagement* juga memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *Competitive*

Advantage. Selain daripada itu *Transformational Leadership* juga memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap *University Culture* dan juga *Student Engagement*, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Competitive Advantage*.

Saran

Bagi universitas guna mendapatkan *Competitive Advantage* harus memberikan perhatian lebih kepada jenis kepemimpinan dari pemimpin universitas itu sendiri, dimana disarankan pemimpin dari universitas memiliki *Transformational Leadership* terutama *Individual Consideration* yang kuat untuk bisa menciptakan budaya *adhocracy* di universitas yang mendukung adanya *Competitive Advantage* yang berkelanjutan, dan ketika seorang pemimpin bisa memiliki keempat indikator dari *Transformational Leadership*, akan meningkatkan keterlibatan mahasiswa pula dalam setiap tingkatan aktivitas yang ada di universitas, yang tentunya akan menjadi *Competitive Advantage* tersendiri bagi universitas dalam jangka panjang.

Bagi penelitian selanjutnya karena masih sedikitnya penelitian yang dilakukan di Indonesia mengenai *Student Engagement* dan *University Culture*, maka peneliti selanjutnya bisa menggunakan indikator yang sama maupun indikator lain dan disertai dengan ukuran sampel yang lebih besar.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menganalisa pengaruh jenis kepemimpinan transformasional di beberapa universitas swasta di Surabaya, sehingga hasil yang berbeda masih sangat dimungkinkan apabila dilakukan di daerah yang berbeda maupun jenis organisasi yang berbeda.

DAFTAR REFERENSI

- Asiya, S., Kazmi, Z. & Takala, J. (2012). Entrenching Strategic Competitive Advantage through Transformational Leadership!. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2517-2526.
- Awwad, A. S., Al Khattab, A. A. & Anchor, J. R. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 6, 69-79.
- Bagyo, Y. (2013). Engagement as a Variable to Improve the Relationship between Leadership, Organizational Culture on the Performance of Employee. *Journal of Business and Management*, 14 (4), 01-08.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Behram, N. K. & Ozdemirci, A. (2014). The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (2), 264-276.
- Bratic, D. (2011). Achieving a Competitive Advantage by SCM. *IBIMA Business Review*.
- Bux, S. R. (2011). Whither Job Engagement or Organization Engagement for Job Satisfied and Dedicated Employees?. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2 (11), 6-17.
- Comez, P. (2013). How Ambidexterity and Leadership Behaviors Affect Firm Performance: The Role of Market Turbulance. *The Journal of American Academy of Business*, 18 (2), 350-358.
- Dai, Z., Duserick, F. & Rummel, A. B. (2009). Creating a Learning Culture for Competitive Advantage. *Competition Forum*, 7 (1), 17-24.
- Gupta, V. & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35 (1), 61-78.
- Ismail, A., Mohamed, H. A., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H. & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2 (1), 89-107.
- Kamali, H. (2014). Studying the Relationship between Transformational Leadership Style and Gain Competitive Advantage (Case Study: Wire and Cable Company at Moghan Located in Shahrood City). *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40 (1), 519-532.
- Khan, S., dan Anjum, M. A. (2013). Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage. *European Journal of Applied Sciences*, 5 (2), 53-61.
- Khurosani, A. (2013). Adhocracy Culture Support and Leader's Working Creativity. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3 (4), 411-415.
- Moran, F., Palmer, D. W. & Borstorff, P. 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*, 6 (1).
- Moran, F., Palmer, D. W. & Borstorff, P. C. (2007). The Relationship Between National Culture, Organizational Culture, Causal Ambiguity and Competitive Advantage in an International Setting: An Exploratory Analysis. *Proceedings of the Academy for Studies in International Business*, 7 (1), 5-9.
- Ncube, F. & Jerie, S. (2012). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage in the Hospitality Industry. A Comparative Study of Hotels A and B in Zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3 (4), 380-388.
- Padney, J. & Nagesh, P. (2013). A Study On Student Engagement And Its Linkages To Traditional And Reported Measures Of Performance. *International Journal*

- of *Information, Business and Management*, 5 (1), 285-302.
- Parimalam, M. & Mahadevan, A. (2012). The Relationship Between Leadership and Employee Engagement : An Employee Course Perspective. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7 (4), 27-35.
- Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. (2003). Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management*, 3 (4), 376-399.
- Petzer, D. J., Steyn, T. F. J. & Mostert, P. G. (2008). Competitive marketing stratiefies of selected hotels: an exploratory study. *Southern African Business Review*, 12 (2), 1-22.
- Racelis, A. D. (2010). Relationship between Employee Perceptions of Corporate Ethics and Organizational Culture: An Exploratory Study. *Asia Pacific Management Review*, 15 (2), 251-260.
- Raja, M. W. (2012). Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (1), 160-166.
- Rashid, H. A., Asad, A. & Ashraf, M. M. (2011). Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of EE to Personal & Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (5), 98-108.
- Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2013). Perceived Support and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Life Science Journal*, 10 (4), 2557-2567.
- Sahin, S. (2004). The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles of School Principals and School Culture (The case of Izmir, Turkey). *Educational Scienses: Theory & Practice*, 4 (2), 387-396.
- Sawalha, N., Zaitouni, M. & ElSharid, A. (2012). Corporate Culture Dimensions Associated With Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Applied Business Research*, 28 (5), 957-975.
- Shurbagi, A. M. A. & Zahari, I. B. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya. *International Conference on History, Literature and Management*, 6-11.
- Stankiewicz, J. & Moczulska, M. (2012). Cultural Conditioning of Employees' Engagement. *Management*, 16 (2), 72-86.
- Swarnalatha, C. & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2 (1), 1-6.
- Thiagarajan, B. & Renugadevi, V. (2011). Employee Engagement Practices In Indian BPO Industries - An Empirical Investigation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (10), 134-141.