

PERANAN *STRATEGIC LEADERSHIP* TERHADAP COMPETITIVE POSITIONING MELALUI *ORGANIZATION LEARNING* STUDY KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SURABAYA

Jessica Kosasih dan Josua Tarigan
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email : josuat@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana peranan *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya, selain itu untuk mengetahui bagaimana peranan *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* melalui *organization learning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui pembagian kuesioner kepada 30 perusahaan manufaktur di Surabaya, dimana setiap perusahaan menggunakan 2-3 responden. Penelitian ini menggunakan analisa *Structural Equation Model* dari software *Partial Least Square*. Dari hasil penelitian diketahui bahwa *strategic leadership* berpengaruh positif terhadap *competitive positioning* dan *organization learning* tidak memperkuat pengaruh positif *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*.

Kata kunci:

Strategic Leadership, competitive positioning, organization learning, perusahaan manufaktur.

ABSTRACT

This study was intended to know how the role of strategic leadership to the competitive positioning of the manufacturing company in Surabaya, as well as in addition to know how the role of strategic leadership to the competitive positioning through the organization learning manufacturing company in Surabaya. In this study, the data collected by distributing questionnaires to 30 manufacturing companies in Surabaya and each company used the 2-3 respondents. This research used Structural Equation Model analysis of Partial Least Square software. The survey results revealed that the strategic leadership had positive influence on competitive positioning and organization learning did not reinforce a positive influence on the competitive positioning of strategic leadership.

Keywords:

Strategic leadership, competitive positioning, organization learning, manufacturing company.

PENDAHULUAN

Di dunia yang kompetitif sekarang ini, peluang keberlangsungan hidup berlaku bagi organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan mereka. Dengan adanya perubahan lingkungan, organisasi telah dipaksa untuk terus menerus mencari

solusi terbaik dan berlatih untuk beradaptasi dengan lingkungan mereka dan dengan demikian perusahaan dapat mendapatkan keunggulan bersaing (Gilaninia et al, 2013). Dalam perubahan dunia yang cepat tersebut, pemimpin menghadapi tekanan yang luar biasa untuk dapat memberikan hasil secara langsung, berbuat lebih banyak terhadap

kekurangan dan mengelola setiap beban kerja yang terus meningkat, kecepatan dan keadaan darurat sehari-hari menjadi tuntutan yang dapat mempersulit untuk dapat melangkah maju ke masa depan (Lear, 2012). Pemimpin selalu berpengaruh dalam memperoleh keunggulan kompetitif suatu organisasi. Karena itu, pemimpin dapat disebut sebagai tulang punggung organisasi (Khan, 2013). Kinerja organisasi yang superior bukanlah faktor dari keberuntungan. Hal itu sangat ditentukan oleh keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemimpin. *Strategic leadership* adalah salah satu masalah yang paling kritis yang dihadapi organisasi sekarang ini.

Strategic leadership berarti kemampuan untuk mengantisipasi dan membayangkan masa depan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis dan memulai perubahan yang akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di masa yang akan datang (Daft, 2011).

Competitive positioning dapat menciptakan hasil yang lebih unggul dibandingkan dengan organisasi lain dalam industri atau pasar yang sama (Tarigan, n.d.). Melalui *competitive positioning* yang dimiliki, perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan dan mencapai keunggulan kinerja. Dalam mencapai tujuan tersebut, pemimpin sangat berperan aktif dan bahkan dapat dikatakan merupakan faktor utama. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan (*strategic leadership*) merupakan faktor penting yang dapat membantu menciptakan *competitive positioning* sebuah perusahaan.

Sekarang ini, organisasi telah mengetahui bahwa peran sumber daya manusia sangat penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Organisasi dituntut untuk dapat menemukan dan mempertahankan karyawan-karyawan dalam lingkungan yang kompetitif ini. Berdasarkan teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Eisenberger pada tahun 1986, ketika karyawan sadar bahwa organisasi mendukung mereka dalam berbagai kegiatan sumber daya manusia, mereka cenderung merespon kembali dengan terus meningkatkan efektifitas kinerja dalam mencapai manfaat dan peluang yang disediakan oleh organisasi. Salah satu kegiatan penting yang diakui dapat menjamin tingginya *competitive positioning* adalah *organization learning* (Salehzadeh et al, 2014).

Organizational Learning adalah organisasi di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh (Senge, 1990). Melalui *organization learning*, yang di mana sebagai proses pembelajaran dalam pemikiran dan tindakan baik perorangan maupun kelompok yang mempengaruhi organisasi, dapat menyatukan pemahaman tentang organisasi dan menghubungkan strategi yang jelas untuk mempertahankan *competitive positioning*.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *competitive positioning* sebagai variabel dependen, *strategic leadership* sebagai variabel independen dan *organization learning* sebagai variabel intervening. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan yang berhubungan dengan variabel yang digunakan oleh peneliti antara lain penelitian yang dilakukan Khan (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara strategi kepemimpinan dengan keunggulan kompetitif dan penelitian yang dilakukan Hishammudin (2012) menyatakan pemahaman tentang konsep *organization learning* dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah pertama penelitian ini menggunakan variable-variable yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Kedua, populasi penelitian ini menggunakan perusahaan manufaktur di Surabaya sedangkan penelitian-penelitian sebelumnya belum ada yang meneliti populasi tersebut. Ketiga, penelitian ini menggunakan variable intervening yaitu *organization learning*.

Oleh sebab itu, motivasi penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui pengaruh langsung *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*, serta ingin mengetahui pengaruh secara tidak langsung pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* dengan menggunakan variabel *organization learning* sebagai variabel intervening.

Pengertian *Strategic Leadership*

Strategic Leadership adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi yang anda pimpin untuk

secara sukarela membuat keputusan-keputusan sehari-hari yang mengarah pada pertumbuhan jangka panjang organisasi dan keberlangsungan hidup organisasi sekaligus menjaga kesehatan keuangan jangka pendek organisasi (Nejad dan Rowe, 2009).

Ireland dan Hitt (1999) mendefinisikan *strategic leadership* sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir strategis dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi.

Sebagai dasar untuk mengukur *strategic leadership* dalam organisasi, digunakan enam dimensi *strategic leadership* yaitu menentukan arah strategi, mengeksploitasi dan memelihara kemampuan utama, mengembangkan sumber daya manusia, mendukung budaya organisasi yang efektif, memperhatikan praktek yang beretika, dan menetapkan kontrol strategis (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999).

Pengertian Competitive Positioning

Competitive Positioning didefinisikan sebagai posisi relatif sebuah perusahaan dalam ruang persaingan. Hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk menciptakan posisi yang dapat bertahan dengan cara membuat langkah-langkah ofensif atau defensif berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan peluang dan ancaman yang terdapat dalam ruang persaingan (Kale dan Arditi, 2002).

Menurut Hooley et al. (2001b), *competitive positioning* dipandang sebagai kombinasi dari pemilihan target market (di mana perusahaan akan bersaing) dan *competitive advantage* (bagaimana perusahaan akan bersaing). Pendekatan tersebut juga dapat ditemukan dalam studi yang dilakukan oleh sejumlah penulis yaitu Doyle (1998), Doyle dan Saunders (1985), Hooley et al. (1998) dan Hooley dan Saunders (1993) (Baraskova, 2010).

Sebagai dasar untuk mengukur *competitive positioning* dalam organisasi, terdapat 5 gabungan kekuatan dalam menghadapi persaingan industri yang dikemukakan oleh Michael Porter yaitu *rivalry among competing firms, potential entry of new competitors, potential development of substitute products, bargaining power of*

suppliers, dan bargaining power of consumers (David, 2011).

Pengertian Organization Learning

Organizational Learning adalah organisasi di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh (Senge, 1990).

Organizational Learning adalah sebagai sebuah sistem dari aksi, aktor, simbol dan proses yang memungkinkan organisasi mentransform informasi menjadi pengetahuan yang bernilai yang dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kapasitas adaptasi jangka panjangnya (Schwandt, 1993).

Garvin (2000) mendefinisikan *organizational learning* sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

Untuk mengukur *organizational learning*, terdapat tujuh dimensi *organization learning*, yang lebih dikenal dengan *The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), antara lain *continuous learning, inquiry and dialogue, team learning, system to capture learning, empower people, connect the organization, dan strategic leadership* (Watskin dan Marsick, 2008).

Hipotesis

Pengaruh Strategic Leadership terhadap Organization Learning

Strategic Leadership adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi yang anda pimpin untuk secara sukarela membuat keputusan-keputusan sehari-hari yang mengarah pada pertumbuhan jangka panjang organisasi dan keberlangsungan hidup organisasi sekaligus menjaga kesehatan keuangan jangka pendek organisasi (Nejad dan Rowe, 2009).

Menurut Curado (2006), *organization learning* adalah cara untuk menumbuhkan ide-ide baru dan inovatif dengan cara pelatihan perusahaan, peningkatan keterampilan, pengalaman kerja dan

pendidikan formal. Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang strategis akan lebih berhasil dalam belajar, baik di tingkat individu maupun kelompok. *Organization learning* dan penciptaan baru dan berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi merupakan syarat penting untuk keberlangsungan hidup jangka panjang dan lebih baik dilakukan oleh sebuah organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang strategis (Lear, 2012).

Melalui *organization learning* pemahaman tentang organisasi dan pemahaman tentang strategi yang dilakukan untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan dapat disatukan. Oleh karena itu, *strategic leadership* dapat terwujud dengan adanya *organization learning* dalam perusahaan.

H₁ : *Strategic Leadership* berpengaruh positif terhadap *organization learning*.

Pengaruh *Organization Learning* terhadap *Competitive Positioning*

Menurut Kale dan Arditi (2002), *competitive positioning* didefinisikan sebagai posisi relatif sebuah perusahaan dalam ruang persaingan. Hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk menciptakan posisi yang dapat bertahan dengan cara membuat langkah-langkah ofensif atau defensif berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan peluang dan ancaman yang terdapat dalam ruang persaingan.

Terdapat dua pendekatan strategi dalam mencapai *competitive positioning* perusahaan. Pendekatan pertama mengutamakan identifikasi posisi dari perspektif pelanggan dan posisi elemen *marketing-mix* dari sudut pandang konsumen. Pendekatan kedua, pendekatan yang lebih komprehensif berkaitan dengan sifat posisi, yang memungkinkan perusahaan mendesain strategi bersama berdasarkan dasar strategi perusahaan secara keseluruhan dan memberikan pedoman yang optimal tentang kombinasi sumber daya yang diperlukan (Baraskova, 2012).

Untuk mewujudkan kedua pendekatan strategi tersebut agar mencapai *competitive positioning*, maka dibutuhkan kerjasama dari seluruh karyawan mulai dari tingkat bawah hingga tingkat yang paling atas. Sementara itu, semua karyawan pada semua tingkatan harus memiliki pemahaman yang sesuai

dengan tujuan dari strategi dan dituntut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan lebih mendahulukan kepentingan perusahaan.

Organization Learning adalah organisasi di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran dikembangkan, di mana aspirasi kolektif boleh diberikan, dan diterapkan perusahaan secara keseluruhan (Senge, 1990). Oleh karena itu, melalui *organization learning* dapat membantu menciptakan *competitive positioning* yang baik bagi perusahaan.

H₂ : *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap *competitive positioning*.

Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Advantage*

Menurut Ireland dan Hitt (1999), *strategic leadership* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir strategis dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi.

Sedangkan *competitive positioning* berkaitan dengan bagaimana cara pelanggan memandang berbagai pemberian alternatif di pasar, dibandingkan satu sama lain (Hooley, Saunders dan Piercy, 2004). Fleksibilitas strategi dan *competitive positioning* dipengaruhi oleh kepemimpinan strategi melalui tindakan utama yaitu secara dinamis mengembangkan kompetensi inti, fokus dan membangun sumber daya manusia, menggunakan teknologi yang baru secara efektif, terlibat dalam strategi yang berharga dan membangun struktur organisasi dan budaya yang baru (Lear, 2012). *Strategic Leadership* memiliki dampak langsung terhadap fleksibilitas strategi organisasi dan *competitive positioning* (Hitt et al, 1995).

Kunci utama pencapaian *strategic leadership* adalah pada kekuatan pemimpin karena pemimpin adalah faktor utama yang menentukan berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan. Contoh kasus yang terjadi seperti yang telah di alami Starbucks Coffee bahwa dampak dari kepemimpinan terhadap kinerja organisasi menciptakan kinerja organisasi dan mempertahankan *competitive positioning* yang kuat. Untuk itu dibutuhkan *strategic*

leadership yang merupakan faktor penting yang dapat membantu menciptakan competitive positioning sebuah perusahaan.

H₃ : Strategic leadership berpengaruh positif terhadap competitive positioning.

Pengaruh Strategic Leadership terhadap Competitive Positioning melalui Organization Learning

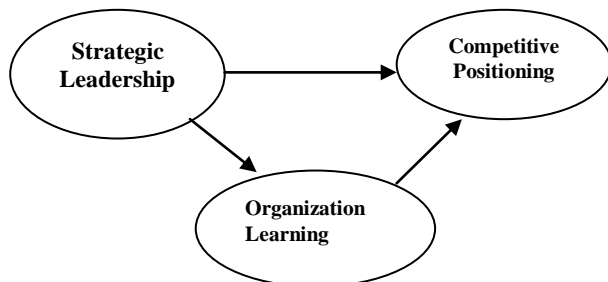
Organizational Learning adalah sebagai sebuah sistem dari aksi, aktor, simbol dan proses yang memungkinkan organisasi mentransform informasi menjadi pengetahuan yang bernilai yang dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kapasitas adaptasi jangka panjangnya (Schwandt, 1993). Selain itu, strategic leadership adalah tentang bagaimana cara yang paling efektif untuk mengelola proses pembuatan strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Hill dan Jones, 2010).

Dengan adanya penerapan strategic leadership yang baik dalam sebuah perusahaan dan didukung dengan penerapan organization learning yang menjadi bagian dari kinerja sebuah strategic leadership yang baik pula dapat memperkuat hubungan antara variabel strategic leadership terhadap competitive positioning. Untuk itu, organization learning dapat menjadi variabel intervening antara strategic leadership terhadap competitive positioning.

H₄: Organization Learning memperkuat pengaruh positif strategic leadership terhadap competitive positioning

METODOLOGI PENELITIAN

Model analisis penelitian ini dapat dinyatakan dalam bentuk bagan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dispesifikasikan, seperti:



Gambar 1: Model Analisis

Variabel dependen penelitian ini adalah Competitive Positioning. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategic leadership. Sedangkan variabel intervening (variabel perantara) penelitian ini adalah organization learning.

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Surabaya yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia (BEI). Sampel pada penelitian ini adalah 30 Perusahaan Manufaktur di Surabaya, di mana setiap perusahaan akan menggunakan 2 – 3 responden. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu dengan purposive sampling yang berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Ditujukan kepada para karyawan yang menjabat sebagai manager ke atas
- b. Minimal telah bekerja dalam perusahaan selama 3 tahun

Metode analisis yang digunakan adalah menilai Outer Model atau Measurement Model, menilai Inner Model atau Structural Model, uji hipotesis, uji validitas model keseluruhan dengan goodness of fit serta pembahasannya. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) yang berbasis Partial Least Square (PLS).

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Deskripsi Profil Responden

Tabel 1. Deskripsi Profil Responden

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
0-10 tahun	23	64%
11-20 tahun	10	30%
Lebih dari 20 tahun	2	6%
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	20	60%
Laki - laki	15	40%
Umur	Frekuensi	Persentase
22 ≤ x < 27 tahun	4	11%
27 ≤ x < 32 tahun	13	38%
32 ≤ x < 37 tahun	12	34%
≥ 37 tahun	6	17%
Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
D3	2	6%
S1	29	83%
S2	4	11%

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini telah bekerja selama 0-10 tahun (64%), sebagian besar memiliki jenis kelamin perempuan (60%). Dari usia terbanyak adalah $27 \leq x < 32$ tahun sebanyak 13 orang (38%) dan tingkat pendidikan tertinggi adalah S1 (83%).

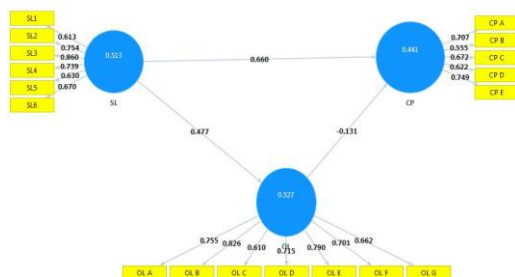
Pengujian *Outer Model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data. Validitas meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas dicari melalui *composite reliability*.

Tabel 2. .Nilai Outer Loading

	SL	OL	CP
SL1	0,613		
SL2	0,754		
SL3	0,860		
SL4	0,739		
SL5	0,630		
SL6	0,670		
OL1-OL2		0,755	
OL3-OL4		0,826	
OL5-OL6		0,610	
OL7-OL8		0,715	
OL9-OL10		0,790	
OL11-OL12		0,701	
OL13-OL14		0,662	
CP1-CP2			0,707
CP3-CP4			0,555
CP5-CP6			0,672
CP7-CP8			0,622
CP9-CP10			0,749

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator dari setiap variabel penelitian semuanya bernilai lebih dari 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*. Hasil nilai *outer loading* juga dapat dilihat melalui model struktural PLS sebagai berikut:

Gambar 2. Model Struktural PLS



Tabel 3. Average Variance Extracted

	AVE
<i>Strategic Leadership</i>	0,716
<i>Organization Learning</i>	0,726
<i>Competitive Positioning</i>	0,664

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa hasil *output* ketiga variabel di atas telah memiliki *discriminant validity* yang baik karena nilainya lebih besar dari 0,5.

Tabel 4. Composite Reliability

	Composite Reliability
<i>Strategic Leadership</i>	0,862
<i>Organization Learning</i>	0,885
<i>Competitive Positioning</i>	0,796

Berdasarkan Tabel 4., terlihat dari *output* bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *strategic leadership* sebesar 0,862, variabel *organization learning* sebesar 0,885, dan variabel *competitive positioning* sebesar 0,796. Nilai *composite reliability* dari ketiga variabel tersebut semuanya lebih besar dari 0,60. Dengan demikian model dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

Inner Model

Tabel 5. Nilai R-Square

	R-square
<i>Organization Learning</i>	0,371
<i>Competitive Positioning</i>	0,227

Berdasarkan Tabel 5 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - ((1 - 0,371) \times (1 - 0,227)) = 0,514$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0,514 artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 51,4%.

Tabel 6. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung (Uji Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
<i>Organization Learning -> Competitive Positioning</i>	- 0,131	0,478

<i>Strategic Leadership</i> -> <i>Competitive Positioning</i>	0,660	3,261
<i>Strategic Leadership</i> -> <i>Organization Learning</i>	0,477	1,678

Berdasarkan Tabel 6, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *organization learning* sebesar 0,477 dengan nilai *T-statistic* sebesar 1,678 yang berarti lebih kecil dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap *organization learning* sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan *strategic leadership* yang dilakukan pengaruhnya tidak terlalu kuat terhadap *organization learning* perusahaan tersebut. Oleh karena itu, hipotesis pertama dari penelitian ini ditolak.

Dapat dilihat pula pengaruh *organization learning* terhadap *competitive positioning* sebesar -0,126 dengan nilai *T-statistic* sebesar 0,478 yang lebih kecil dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *organization learning* berpengaruh negatif terhadap *competitive positioning* sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan *organization learning* yang dilakukan oleh perusahaan maka *competitive positioning* perusahaan tersebut akan semakin jelek. Oleh karena itu, hipotesis kedua dari penelitian ini ditolak.

Selanjutnya, dapat dilihat pula bahwa pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* sebesar 0,660 dengan nilai *T-statistic* sebesar 3,261 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *competitive positioning*. Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* adalah positif yang berarti bahwa semakin baik penerapan *strategic leadership* yang dilakukan oleh perusahaan, maka *competitive positioning* yang dihasilkan akan semakin baik juga. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dari penelitian ini diterima.

Dijelaskan bahwa pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *organization learning* dan variabel *organization learning* terhadap *competitive positioning* tidak memiliki nilai *T-Statistic* lebih dari 1,96. Oleh karena itu, variabel *organization learning* tidak dapat dijadikan variabel yang dapat memperkuat hubungan antara variabel *strategic leadership* terhadap *competitive*

positioning. Oleh karena itu, hipotesis keempat dari penelitian ini ditolak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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

1. Tidak terdapat pengaruh *strategic leadership* terhadap *organization learning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan adanya penerapan *strategic leadership*, tidak memberikan pengaruh terhadap *organization learning*. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak.
2. Tidak terdapat pengaruh *organization learning* terhadap *competitive positioning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan adanya penerapan *organization learning*, tidak memberikan pengaruh terhadap *competitive positioning*. Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak.
3. Terdapat pengaruh langsung *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Jadi, dengan adanya penerapan *strategic leadership* maka akan memberikan pengaruh positif terhadap *competitive positioning* perusahaan. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.
4. *Organization learning* sebagai intervening dapat memperkuat pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*. Namun, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa *organization learning* tidak mempengaruhi *competitive positioning* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Jadi, variabel *organization learning* tidak dapat digunakan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*. Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak.

Saran

Saran yang diberikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan *strategic leadership* sebaiknya lebih memperhatikan praktek bisnis yang beretika karena dalam penelitian ini, dimensi memperhatikan praktek yang beretika paling rendah diantara dimensi *strategic leadership* yang lain. Praktek bisnis yang beretika dapat ditanamkan melalui budaya organisasi yang baik.
2. Bagi perusahaan-perusahaan manufaktur khususnya di Surabaya, disarankan lebih meningkatkan *organization learning*, khususnya pada dimensi *system to capture learning* karena dimensi ini yang paling rendah jika dibandingkan dengan dimensi *organization learning* yang lainnya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan adanya kegiatan seperti *coaching*, mentoring dll yang dimana karyawan dapat berbagi pengetahuan dengan karyawan-karyawan lain dari level atas sampai level bawah.
3. Perusahaan-perusahaan dan para pelaku bisnis khususnya pada perusahaan manufaktur di Surabaya juga perlu meningkatkan variable *competitive positioning* khususnya pada dimensi tekanan dari para pesaing (*rivalry among competing firms*) karena dimensi ini yang paling rendah jika dibandingkan dengan dimensi lainnya dengan cara terus kreatif dan inovatif dalam mencari peluang untuk menjawab kebutuhan konsumen.
4. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa adanya hubungan negatif antara variabel *organization learning* dan *competitive positioning*. Sehubungan dengan hal itu, perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya diharapkan terus memberikan pembelajaran-pembelajaran seperti *coaching*, *mentoring*, studi lanjut, seminar dan lain-lain pada semua karyawan agar mereka dapat membantu pencapaian jangka panjang perusahaan dan akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap *competitive positioning* perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). *Management control sistem: Sistem pengendalian management*. (drs. F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista). Jakarta: Salemba Empat.
- Baraskova, J. (2010). *Strategic positioning and sustainable competitive advantage in food industry*. Graduate thesis, Aarhus School of Business.
- Beer, M., Voelpel, S.C., Leibold, M. & Tekie, M.B. (2005). *Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process*. Long Range Planning (Vol. 38, No.5).
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee, job satisfaction*. The Learning Organization, (Vol. 14, No.2, p. 155-185).
- Chilton, K. (1994). *The global challenge of american manufactures*. St. Louis: Washington University, Center for the Study of American Business.
- Cook, S., & Yanow, D. (1995). *Culture and organizational learning*. Organizational learning, 430-59.
- Curado, C. (2006). *Organizational learning and organizational design*. The Learning Organization:(Vol.13, No. 1, p. 25-48).
- Daft, R.L. (2011). *The leadership experience* (5th ed.). Cincinnati, Ohio: Cengage Learning South-Western.
- David, F. (2006). *Strategic management*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. (2011). *Strategic management concepts and cases* (13th ed.). New Jersey: Pearson.
- Fleisher, C. S., dan Bensoussan, B. E. (2007) *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. New Jersey: Pearson Education.
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gilaninia, S., Ganjinia, H. dan Karimi, K. (2013). *The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer*. Arabian Journal of Business and Management Review, 1 (3).
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership* (2nd ed.). Sage.
- Hagen, A. F., Hassan, M. T., & Amin, S. G. (2014). *Critical strategic leadership components: An empirical investigation*. Proquest.
- Hambrick, D., & Pettigrew, A. 2001. *Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*. Academy of Management Executive, 15 (3).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). *Strategy as stretch and leverage*. Harvard Business Review, (Vol. 71, No. 2, p.75-84)
- Hill, C. & Jones, G. R. (2010). *Strategic management an intergrated approach* (9th ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Hill, C. & Jones, G. R. (2008). *Essentials of strategic management* (3rd ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Hill, C., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2013). *Strategic management theory*(11th ed.). Canada: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1995). *Strategic management: Competitiveness and globalization concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Hitt, M. A., & Keats, B. W. (1992). *Strategic leadership and restructuring; a reciprocal interdependence*.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. & Piercy, N. F. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning* (3rd ed.). Prentice Hall: Europe.
- Hough, J. T., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2008). *Crafting and Executing Strategy* (South African ed.). McGraw-Hill: London.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership*. Academy of Management Executive (Vol. 13, No. 1)
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2005). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. Academy of Management Executive (Vol. 19, No. 4)
- Kale, S. & Ardit, D. (2002). *Competitive positioning in United States construction industry*. Journal of construction engineering and management (p. 238).
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Khandekar, A. & A. Sharma.(2006). *Organizational learning and performance: Understanding indian scenario in present global context*. Education + Training (Vol.48 No.8/9)
- Khan, Shahzad Anjum, M. A. (2013). *Role of leadership style and its impact on getting competitive advantage*. European Journal of Applied Sciences (Vol. 5, No. 2. p. 53-61).
- Lasserre, P. (2003). *Global strategic management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw – Hill.
- Mwiinga, Godfrey. (2011). *Role of CEO personality in strategic leadership*. Graduate thesis, University of Pretoria.
- Nejad, M. H. & Rowe, W. G. (2009, Oct). *Strategic leadership: Short-term stability and long-term viability*. Ivey Business Journal. Retrieved September 15, 2014, from iveybusinessjournal.com/topics/leadership/strategic-leadership-short-term-stability-and-long-term-viability#.VBb9wbHuyii
- Nurhadi, H. (2013). *Kepemimpinan strategis dan manajemen perubahan: Tinjauan pada organisasi Sekretariat Jendral Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia*. *Kompasiana*. Retrieved September 15, 2014, from

<http://birokrasi.kompasiana.com/2013/10/17/kepemimpinan-strategis-dan-manajemen-perubahan-601212.html>

- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2008). *Strategic management* (11th ed.). McGraw Hill Education: Europe.
- Rowe, G. (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*. The Academy of Management Executive (Vol. 15, No. 1)
- Schwandt, D. R. (1995). *Learning as an organization: A journey into Chaos*. In S. Chawla & J. Renesch (Eds.), *Learning Organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace* (p. 365-379). Portland, OR: Productivity Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday/Currency. N.Y.
- Serfontein, J.J. (2009). *The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa*. University of Stellenbosch. Stellenbosch
- Song, J.H., Joo, B.K., & Chermack, T.J.. (2009). *The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korea context*. Wiley InterScience.
- Tarigan, J. *The roles of strategic leadership towards competitive positioning*. Submitted in accordance with requirements for final assignment of OD 6925. Assumption University of Thailand.