

PENGARUH STRATEGIC LEADERSHIP TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE MELALUI ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *organizational culture*. Dengan menggunakan data primer yaitu kuisisioner yang dibagikan kepada 60 manajer perusahaan di Surabaya. Data yang diperoleh dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hipotesis. Hasil dalam penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*, *strategic leadership* terhadap *organizational culture*, *organizational culture* terhadap *competitive advantage*, tetapi *organizational culture* bukan merupakan variabel intervening antara *strategic leadership* dan *competitive advantage*.

Kata Kunci: *Strategic Leadership, Organizational Culture, Competitive Advantage.*

This research aimed to analyze the influence of strategic leadership to competitive advantage through organizational culture. By using the primary data questionnaires were distributed to 60 company managers in Surabaya. The data obtained were analyzed by Structural Equation Modeling by using Partial Least Square software to test the hypothesis. The result showed there was positive influence between strategic leadership toward competitive advantage, strategic leadership toward organizational culture, organizational culture towards competitive advantage, but organizational culture was not an intervening variable between strategic leadership and competitive advantage.

Keyword: *Strategic Leadership, Organizational Culture, Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Seiring dengan kemajuan teknologi, dan globalisasi, persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat, prospek perkembangan industri di Indonesia semakin membaik, ini dilihat dari sisi ketenagakerjaan. Berdasarkan survei yang dilakukan terhadap 219 perusahaan responden dari berbagai bidang industri, mengatakan prospek perkembangan dunia kerja di Indonesia pada kuartal ini (Q2 2014) akan semakin baik. Survei yang dilakukan oleh JobStreet.com menerangkan bahwa 45,6% responden mengatakan prospek perkembangan dunia kerja di Indonesia pada kuartal (Q2 2014) ini akan semakin baik. Sedangkan 47,7% menjawab perkembangan industri perusahaan lebih baik dibandingkan dengan kuartal sebelumnya di perusahaan tempat mereka (responden) bekerja saat ini. Dimana industri, terutama industri manufaktur masih banyak membutuhkan tenaga-tenaga ahli yang berkompeten untuk mengisi posisi yang dibutuhkan di industrinya.

Dalam persaingan ini, setiap perusahaan harus memiliki keunggulannya sendiri. Nilai tambah inilah yang disebut sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan harus membuat produk atau jasa yang dimiliki terlihat lebih unggul dimata pelanggan jika dibandingkan dengan kompetitor. Karena itu perusahaan membutuhkan informasi yang memadai agar dapat meningkatkan keunggulan dan mendeteksi kelemahan jasa atau produk yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan kompetitor. Pernyataan diatas, diperkuat oleh Dessler (2004) yang menyatakan *competitive advantage* adalah faktor yang menjadi pembeda produk atau jasa dari kompetitor dimana perbedaan itu berguna untuk meningkatkan pangsa pasar.

Strategic leadership merupakan proses pembentukan visi masa depan, mengkomunikasikan, dan memotivasi para anggota dari organisasi untuk terlibat dalam pertukaran strategi dimana setiap anggota dapat mendukung satu dengan yang lainnya (Elenkov, D. S., Judge, W.E., & Wright, P., 2005).

Disisi lain, terdapat *Organization Culture* yang dapat mendukung *Competitive Advantage*, namun *Organization Culture* juga membutuhkan dukungan dari adanya

Strategic leadership. Pernyataan ini didukung oleh yang menyatakan untuk memenangkan persaingan dibutuhkan adalah mempertahankan budaya dari kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan. Para pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki arah dan tujuan dari organisasi. Sebuah kemampuan untuk menanamkan komitmen individu yang kuat menciptakan kesuksesan dan suasana yang ada dalam lingkungan dalam organisasi. Ketika sebuah organisasi bekerja secara konsisten di atau kemampuan puncak, hasilnya tidak hanya lebih dari sukses tetapi juga budaya meresap dengan semangat kinerja tinggi. Sebuah organisasi dengan semangat tinggi kinerja menekankan prestasi dan keunggulan. Pengertian budaya sendiri adalah hasil dari manajemen mengejar kebijakan dan praktek-praktek yang menginspirasi orang untuk melakukan yang terbaik. Organisasi dengan semangat tinggi kinerja mempertahankan pemimpin yang kuat agar dapat memperkuat individu yang berada dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas, mengungkapkan adanya keterkaitan antara *strategic leadership*, *competitive advantage*, dan *organizational culture*. Dalam penelitian terdahulu milik (Eromafuru, 2015) yang berjudul "*Building and Sustaining Supportive Organizational Culture through Innovative and Strategic Leadership*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational culture*. Hal ini terlihat pada hasil dari penelitian ini yang menyatakan bahwa sering kali kegagalan dalam organisasi adalah disebabkan oleh praktek kepemimpinan yang tidak berfungsi atau kepemimpinan yang bertentangan dengan pertumbuhan atau budaya dari organisasi tersebut. Dan dengan adanya praktek *strategic leadership* yang benar dalam organisasi dapat membantu organisasi untuk terus bertahan di dalam persaingan, seta membawa organisasi kearah yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Selain itu, terdapat penelitian yang diadopsi dari (Madu, 2012) yang berjudul "*Organization culture as driver of competitive advantage*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*. Hal ini dibuktikan dengan adanya

pernyataan bahwa *organizational culture* merupakan komponen yang penting untuk mempertahankan kinerja organisasi, *competitive advantage*, dan dapat membuat perusahaan berkembang dengan baik.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan di atas, motivasi penulis melaksanakan penelitian ini adalah untuk meneliti lebih lanjut tentang pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *organization culture* pada industri manufaktur di kota Surabaya. Maka, penelitian ini akan menggunakan judul 'Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Organization Culture* sebagai variabel intervening di Surabaya'.

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

1. Apakah terdapat pengaruh positif dari *strategic leadership* terhadap *organizational culture* pada perusahaan di kota Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan di kota Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dari *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan di kota Surabaya?
4. Apakah hubungan *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* lebih kuat melalui *organizational culture*?

LANDASAN TEORI

Strategic Leadership

Menurut Hitt et al (2003), *strategic leadership* adalah kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk membuat perubahan strategis yang diperlukan dalam suatu perusahaan. *Strategic leadership* memiliki beberapa kunci keberhasilan yang dapat dijadikan sebagai indikator di dalam *strategic leadership* (Hitt et al, 2003) :

1. *Determining Strategic direction*
Menentukan kemana arah strategis perusahaan dengan mengembangkan visi jangka panjang perusahaan. Penetapan strategi ini sangat penting agar dapat membuat perubahan yang

dibutuhkan oleh perusahaan yang berguna untuk penataan perusahaan secara efektif yang dilakukan oleh para pemimpin guna mencapai visi yang diinginkannya.

2. *Exploiting and maintaining core competencies*
Perkembangan, memelihara, dan menggali lebih jauh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan serta mengetahui kelebihan perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya agar dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan.
3. *Developing human capital*
Human capital dapat dipandang sebagai suatu sumber modal bagi perusahaan. *Developing human capital* tidak dapat dikembangkan secara baik jika para tenaga kerja yang dimiliki tidak memiliki kriteria yang sesuai dengan standart perusahaan. Oleh karena itu, *developing human capital* dapat terjadi jika perusahaan memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan serta keterampilan yang baik dalam mengambil peranannya masing-masing.
4. *Sustaining an effective organizational culture*
Pada dasarnya, semua perusahaan memiliki budaya yang berbeda-beda. Budaya perusahaan mengarah kepada ideologi, simbol, dan nilai-nilai dari perusahaan itu sendiri. Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu perusahaan. Jika dalam perusahaan memiliki budaya yang buruk maka budaya tersebut harus dihilangkan dan diganti dengan budaya yang baru. Walaupun menghilangkan kebudayaan yang sudah lama berjalan dalam perusahaan cukup sulit dilakukan, namun tetap harus dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitor sehingga dapat mempengaruhi tata cara dari perusahaan dikemudian hari.
5. *Emphasizing ethical practices*
Etika merupakan hal yang penting diperlukan dalam suatu perusahaan. *Strategic leadership*

menggambarkan pemimpin yang secara efektif mampu menekankan praktek etika dalam organisasi mereka. Etika itu sendiri berfungsi untuk mengatur tindakan dan perilaku karyawan berdasarkan aturan-aturan yang ada. Jika etika itu bisa dijalankan dengan baik oleh masing-masing individu yang ada di dalam perusahaan, maka akan suatu lingkungan kerja yang saling menghargai, jujur, dan berperilaku etis terhadap sesama pekerja.

6. *Establishing balanced organizational controls*

Pengendalian strategi bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Pengendalian strategi berfokus pada isi atas tindakan-tindakan strategi daripada *outcomes*. Para pemimpin dalam pembuatan strategi menyeimbangkan pengendalian strategi dan pengendalian finansial dimana mereka tidak memisahkan pengendalian ataupun mengeliminasi finansial. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat menolong perusahaan untuk *going concern*.

Organizational Culture

Organizational culture dapat tercermin melalui apa yang dihargai oleh organisasi, manajemen dan gaya kepemimpinan, bahasa dan simbol, prosedur dan rutinitas, dan definisi keberhasilan yang membuat sebuah organisasi yang unik. Di dalam *organizational culture* terdapat 4 dimensi yang dikemukakan oleh Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor (2006). Indikator tersebut antara lain:

1. *Clan*

Menjelaskan tentang organisasi yang secara terus menerus mengembangkan moral, loyalitas, kekeluargaan, komunikasi antar anggota, partisipasi dari setiap anggota, dan kerjasama tim. Sehingga setiap anggota yang berada

dalam organisasi dapat bekerja dengan bebas dan nyaman tanpa adanya tekanan dalam bekerja.

2. *Adhocracy*

Organisasi yang mengutamakan adanya jiwa kewirausahaan sehingga menyebabkan timbulnya inovasi, kreatifitas, pengembangan visi, keterbukaan terhadap perubahan lingkungan atau pasar yang ada, perbaikan secara terus menerus, dan selalu mempersiapkan generasi berikutnya agar siap menghadapi tantangan di masa depan.

3. *Hierarchy*

Organisasi yang selalu mengutamakan perencanaan, penetapan kebijakan dan prosedur, pemecahan masalah yang sistematis, efisiensi, dan stabilitas. Hal ini dilakukan oleh organisasi untuk memperoleh kualitas yang tertinggi dan meminimalkan kesalahan.

4. *Market*

Menjelaskan organisasi yang selalu berfokus pada peningkatan keuntungan dan pangsa pasar, melalui peningkatan produktivitas, membangun persaingan yang agresif terhadap pesaing, dan menciptakan hubungan yang baik terhadap pihak eksternal dengan melibatkan pelanggan dan pemasok.

Competitive Advantage

Menurut Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) *competitive advantage* merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh para pesaing yang ada. Menurut Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006), *competitive advantage* memiliki beberapa indikator dalam pengukurannya :

1. Harga (Price)

Menjelaskan tentang perusahaan dapat bertanding dengan kompetitor dengan cara menekan pengeluaran serendah mungkin, sehingga dapat menghasilkan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor. Karena sering kali biaya yang mempengaruhi pelanggan untuk memilih suatu produk. Maka penetapan harga rendah dapat menjadi strategi yang baik bagi perusahaan.

2. Kualitas (Quality)
Aspek kualitas berbicara tentang nilai tambah yang diberikan oleh perusahaan adalah produk yang memiliki performa yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
3. Delivery dependability
Perusahaan dikatakan memiliki aspek ini jika dapat memenuhi permintaan konsumen dengan cepat, baik dalam jumlah, jenis produk, maupun waktu. Dalam aspek ini diharapkan perusahaan selalu dapat memenuhi keinginan pelanggan dengan waktu yang tepat, produk yang terbaik, dan pelayanan yang memuaskan.
4. Inovasi produk (Product Innovation)
Melihat dari kondisi pasar yang terus berubah, perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru, dan menawarkan produk yang inovatif.
5. Time to market
Aspek ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dalam memperkenalkan dan memasarkan produk baru yang dimiliki perusahaan lebih cepat dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya. Dimana perusahaan harus dapat mengetahui waktu yang tepat dalam peluncuran produk baru serta dapat mengembangkan produk sesuai dengan keinginan konsumen agar dapat mempertahankan produk di mata pelanggan dibandingkan para kompetitor.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan *Strategic Leadership* dan *Competitive Advantage*

Hubungan variabel berikut mengambil dari penelitian yang dilakukan oleh Agyapong et al (2013) menunjukkan bahwa *strategic leadership* dapat membantu menjelaskan visi pemimpin dari suatu perusahaan kepada karyawan agar dapat menciptakan *competitive advantage*. Dengan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *strategic leadership* memberikan pengaruh yang positif terhadap *competitive advantage*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Terdapat dampak positif antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*

Hubungan *Strategic Leadership* dan *Organizational Culture*

Hubungan antar variabel ini mengadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Bass (2000) menunjukkan bahwa *strategic leadership* memiliki hubungan positif dengan *organizational culture*. Selain itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Strategic leadership* dan *Organizational Culture* memiliki hubungan yang positif. Hal ini disebabkan oleh, para pemimpin memainkan peran penting dalam memilih dan merencanakan perubahan dan pendekatan yang tepat bagi manajemen. Selain itu, para pemimpin organisasi menciptakan suasana yang nyaman bagi semua individu untuk terlibat dalam perilaku baru dan menguji dari budaya baru. Selain itu, oleh Eromafuru (2013) menyatakan bahwa sukses atau tidaknya sebuah organisasi bergantung pada kinerja manajemen, dan juga manajemen yang baik tentu memiliki pemimpin yang dapat mengarahkan organisasinya kearah yang jelas. Praktik *strategic leadership* juga ditunjang dengan *organizational culture*. Oleh sebab itu, *strategic leadership* dengan dibantu adanya *organizational culture* yang sesuai dalam organisasi, maka akan membantu organisasi tersebut untuk berkembang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *strategic leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H2 : Terdapat dampak positif antara *strategic leadership* terhadap *organizational culture*

Hubungan *Organizational Culture* dan *Competitive Advantage*

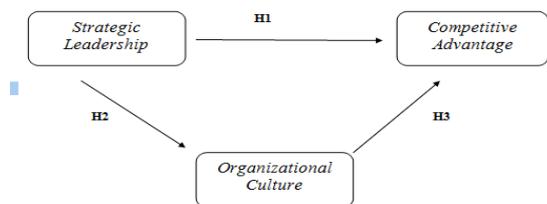
Hubungan antar variabel ini mengadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Madu (2012), menunjukkan bahwa dengan adanya *organizational culture* merupakan salah satu komponen penting bagi pemimpin terhadap terjadinya *competitive advantage*. *Organizational culture* akan membantu organisasi untuk menciptakan *competitive advantage* yang membuat sebuah organisasi dapat mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar. Selain itu, keterkaitan antara *organizational culture* terhadap *competitive advantage* juga di dukung oleh penelitian lain yaitu Shahzad (2012) mengatakan bahwa dengan adanya *organizational culture* yang kuat dapat membantu para karyawan dalam mengadopsi budaya suatu organisasi dengan baik sehingga dapat terjadi *competitive advantage* sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

Dengan melihat penjeasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* memberikan pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H3 : Terdapat dampak positif antara *organizational culture* terhadap *competitive advantage*

METODE PENELITIAN

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Gambar 3.1 Model Analisis

Skala yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah skala nominal, interval, dan skala ordinal. Skala ordinal

yang digunakan yaitu skala *Five Likert*. Skala *Five Likert* yang digunakan adalah sebagai berikut.

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif. Menurut (Kuncoro, 2009), data kuantitatif adalah data yang diukur menggunakan skala numerik (angka). Penelitian dengan data kuantitatif akan dihitung menggunakan rumus-rumus statistik dan biasanya dinyatakan dalam bentuk jumlah dan angka.

Populasi dan sampel dalam suatu penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Sugiyono (2007:115) mendefinisikan populasi sebagai wilayah yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulannya. Penelitian ini mengambil populasi dari para manajer perusahaan di kota Surabaya.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan di kota Surabaya, dimana peneliti akan melakukan penelitian mengenai dampak *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*.

Dalam merancang kuesioner, peneliti menggunakan rancangan sebelumnya dari peneliti terdahulu. Kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga bagian yaitu :

1. *Strategic Leadership* yang diadopsi dari berdasarkan teori (Hitt & Ireland, 2003)
2. *Organizational Culture* yang diadopsi dari (Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006)
3. *Competitive Advantage* yang diadopsi dari (Li dan Ragu Nathan, 2006)

Dalam penelitian ini data yang telah didapatkan dari kuesioner akan diolah dengan menggunakan analisis PLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Jawaban Responden

Untuk mengkategorikan mean jawaban responden digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi-Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Berdasarkan interval kelas diatas (0,8), maka disusun kriteria rata-rata jawaban responden sebagai berikut. Pada nilai 1,00 - 1,80 termasuk pada ketegori Sangat Tidak Setuju. Pada interval nilai 1,81 - 2,60 termasuk pada kategori Tidak Setuju. Pada interval nilai 2,61 - 3,40 termasuk pada kategori Netral. Pada interval nilai 3,41 - 4,20 termasuk pada kategori Tinggi. Dan untuk interval nilai 4,21 - 5,00 termasuk pada kategori Sangat Tinggi.

Deskriptif Variabel *Customer Accounting*

Tabel 1. Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Strategic Leadership*

Indikator	Mean
<i>Determining strategic direction</i>	4,27
<i>Exploiting and maintaining core competition</i>	4,32
<i>Developing human capital</i>	4,37
<i>Substaining an effective corporate culture</i>	4,30
<i>Emphasizing ethical practice</i>	4,30
<i>Establishing strategic controls</i>	4,27

Rata-rata jawaban responden setuju dalam menerapkan *strategic leadership* dengan mean yaitu 4,30. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh dimensi *developing human capital*, sedangkan rata-rata paling rendah ditunjukkan oleh dimensi *determining strategic direction* dan *establishing strategic controls*.

Deskriptif Variabel *Organizational Culture*

Tabel 2. Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Organizational Culture*

Indikator	Mean
<i>Clan Culture</i>	4,28
<i>Adhocracy Culture</i>	4,07
<i>Hierarchical Culture</i>	4,04
<i>Market Culture</i>	4,02

Rata-rata jawaban responden setuju dalam menerapkan *organizational culture* dengan mean yaitu 4,10. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh dimensi *clan culture*, sedangkan rata-rata paling rendah ditunjukkan oleh dimensi *market culture*.

Deskriptif Variabel *Competitive Advantage*

Tabel 3. Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Competitive Advantage*

Indikator	Mean
<i>Price</i>	4,13
<i>Quality</i>	4,33
<i>Delivery dependability</i>	4,24
<i>Product Innovation</i>	4,11
<i>Time to market</i>	3,99

Rata-rata jawaban responden setuju dalam menerapkan *competitive advantage* dengan mean yaitu 4,16. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh dimensi *quality*, sedangkan rata-rata paling rendah ditunjukkan oleh dimensi *product innovation*.

Convergent Validity

Tabel 4. Nilai *Outer Loading*

	Strategic Leadership	Organizational Culture	Competitive Advantage
X1-Determining Strategic	0,707		
X2-Exploiting and Maintaining	0,784		
X3-Developing Human Capital	0,777		
X4-Sustaining on Effective	0,781		
X5-Emphasizing Ethical Practices	0,692		
X6-Establishing Balanced Organizational Controls	0,755		
W1-Clan Culture		0,751	
W2-Adhocracy Culture		0,924	
W3-Hierarchical Culture		0,915	

	Strategic Leadership	Organizational Culture	Competitive Advantage
W4-Market Culture		0,922	
Y1-Price			0,709
Y2-Quality			0,860
Y3-Delivery Dependability			0,822
Y4-Product Innovation			0,898
Y5-Time to Market			0,830

Nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel penelitian semuanya memiliki nilai lebih dari 0,500. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

Discriminant Validity

Dari hasil analisis *cross loading*, didapatkan hasil bahwa masing-masing indikator memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabelnya. Maka dapat disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

Selain itu, juga ada metode lain dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi antar variabel. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-korelasi yang terjadi maka variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 5. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

	AVE
Competitive Advantage	0.682682
Organizational Culture	0.775840
Strategic Leadership	0.563100

Dapat diketahui *strategic leadership*, *organizational culture* dan *competitive advantage* memiliki nilai AVE > 0,5. Diketahui pula sebagian besar nilai korelasi antar variabel lebih kecil dari nilai akar AVE. Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan setiap variabel di dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 6. Composite Reliability

	Composite Reliability
Competitive Advantage	0.914483
Organizational Culture	0.932194
Strategic Leadership	0.885250

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel *customer accounting*, *customer orientation* dan *organizational performance* memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Berdasarkan hasil ini masing-masing variabel dinyatakan telah reliabel.

R-Square

Nilai R-Square untuk *competitive advantage* adalah sebesar 0,540 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *strategic leadership* dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage*.

Nilai R-Square untuk *organizational culture* adalah sebesar 0,231 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational culture* adalah sebesar 23,1% sedangkan sisanya yaitu sebesar 76,9% dijelaskan oleh variabel lain.

Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,96 (*t-tabel* dimana tingkat kesalahan (α) 5%) dan koefisien path bernilai positif. Berikut ini adalah koefisien path dan *t-statistic* yang dihasilkan *inner model*:

Tabel 7. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung		
	Koefisien Path	T Statistik
Strategic Leadership -> Competitive Advantage	0,272	2,005
Strategic Leadership -> Organizational Culture	0,481	3,482
Organizational Culture -> Competitive Advantage	0,512	4,474

Nilai koefisien path pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* adalah 0,272 dengan t statistik 2,005 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*, jadi semakin baik *strategic leadership* semakin tinggi pula *competitive advantage*. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama penelitian yang menduga bahwa terdapat hubungan positif antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational culture* adalah 0,481 dengan t hitung 3,482 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *strategic leadership* terhadap *organizational culture*, jadi semakin baik *strategic leadership* semakin tinggi pula *organizational culture*. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua penelitian yang menduga bahwa terdapat hubungan positif antara *strategic leadership* terhadap *organizational culture* dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh *organizational culture* terhadap *competitive advantage* adalah 0,512 dengan t hitung 4,474 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *competitive advantage*, jadi semakin baik *organizational culture* semakin tinggi pula *competitive advantage*. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga penelitian yang menduga bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational culture* terhadap *competitive advantage* dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*. Dengan menerapkan *strategic leadership* dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *competitive advantage*. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
2. Terdapat hubungan positif signifikan antara *strategic leadership* terhadap *organizational culture*. Dengan menerapkan *strategic leadership* dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *organizational culture*. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.
3. Terdapat hubungan positif antara *organizational culture* terhadap *competitive advantage*. Dengan menerapkan *organizational culture* dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *competitive advantage*. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.
4. *Organizational culture* bukan merupakan variabel intervening antara *strategic leadership*. Namun, *organizational culture* memberikan dampak kepada *competitive advantage*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* tidak menjadi variabel intervening antara *strategic leadership* dan *competitive advantage*, namun *organizational culture* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *competitive advantage*.

Saran

Saran yang dapat diberikan sebagai hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Saran kepada manajer agar dapat lebih meningkatkan indikator *market culture* karena merupakan indikator yang paling rendah dari

beberapa indikator yang terdapat didalam *organizational culture*. Agar perusahaan dapat mengoptimalkan hasil yang ingin dicapai tanpa perlu melibatkan banyak anggota untuk terjun dalam tidak diperlukan banyak anggota untuk melakukan hal tersebut.

2. Melihat dari hasil hubungan antar variabel *strategic leadership* berhubungan langsung dengan *competitive advantage*, dengan meningkatkan *strategic leadership* maka *competitive advantage* sebuah perusahaan akan semakin baik.
 3. Pada penelitian selanjutnya, agar dapat memperbanyak penelitian dengan menggunakan variabel yang berbeda yang berpengaruh terhadap variabel *competitive advantage*. Hal ini bertujuan untuk melihat berapa banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi *competitive advantage* di dalam suatu perusahaan selain menggunakan variabel *strategic leadership*, *organizational culture*, dan *competitive advantage*.
- 4. Keterbatasan Penelitian**

Dengan berbagai pertimbangan yang ada, objek penelitian hanya berfokus pada manajer yang tersebar di 60 perusahaan manufaktur dan non manufaktur di kota Surabaya yang disetiap perusahaan diwakili oleh satu manajer.

DAFTAR REFERENSI

- Agyapong, A., & Boamah, R. (2013). Business Strategies and Competitive Advantage of Family Hotel Businesses In Ghana : The Role of Strategic Leadership. *Journal of Applied Business Research*, 29(2), 531-544.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Cheltenham, GL: Edward Elgar Publishing Limited
- Dessler, G. (2004). *A framework for Human Resources Management* (3rd ed.). One Lake, Upper Saddle River : Pearson Education.
- Elenkov, D. S., Judge, W.E.,& Wright, P.(2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence : an International Multicuster Comparative Study. *Strategic management journal*, 26(7), 665-682.
- Eromafuru, E. G. (2013). Building and Sustaining Supportive Organizational Culture through Innovative and Strategic Leadership. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(11), 130-137.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (5th Ed). South-Western: Thomson Learning.
- Madu, B. C. (2012). *Organization Culture as Driver of Competitive Advantage*. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5(1), 1-9.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: an Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.