

PENGARUH *STRATEGIC LEADERSHIP* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* MELALUI *ORGANIZATIONAL LEARNING* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Erlinda Lios 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 learning*. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuisioner yang dibagikan kepada 60 manajer perusahaan di Surabaya. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hipotesis. Hasil dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh positif signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*, *strategic leadership* terhadap *organizational learning*, *organizational learning* terhadap *competitive advantage*, tetapi *organizational learning* bukan merupakan variabel intervening antara *strategic leadership* dan *competitive advantage*.

Kata kunci: *Strategic Leadership, Organizational Learning, Competitive Advantage.*

This study aimed to analyze the influence of strategic leadership to the competitive advantage through organizational learning. This study used primary data from questionnaires which were distributed to 60 company managers in Surabaya. The data collected analyzed by using Partial Least Square (PLS) software to test the hypothesis. The results showed that there were positive significant correlation of the strategic leadership to competitive advantage, strategic leadership to organizational learning, organizational learning to competitive advantage, but organizational learning is not an intervening variable between strategic leadership and competitive advantage.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Learning, Competitive Advantage.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi sekarang ini, banyak terjadi perubahan baik perubahan lingkungan, budaya maupun kemajuan teknologi. Untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi, diperlukan kepemimpinan dan kemampuan organisasi untuk terus belajar agar perusahaan tersebut dapat terus berkembang dan dapat menghadapi perubahan yang terjadi (Emilisa, 2012)

Menurut Porter (1980) keberadaan *competitive advantage* merupakan penentu dari suatu kompetisi global. *competitive advantage* merupakan suatu keunggulan yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. *Competitive advantage* juga menuntut perusahaan untuk belajar dan beradaptasi jauh lebih cepat agar dapat membedakan dirinya dari para pesaing (Li, Ragu-Nathan, dan Rao, 2006).

Dengan semakin meningkatnya persaingan antar perusahaan yang terjadi saat ini, perusahaan memerlukan seorang pemimpin yang memiliki *strategic leadership* yang baik. *Strategic leadership* merupakan kunci dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi dalam suatu perusahaan (Senge, 1990). Menurut Daft (2008:350) dalam bukunya "*Leadership*", *strategic leadership* berarti kemampuan untuk mengantisipasi dan membayangkan masa depan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi atau perusahaan di masa-masa yang akan datang. *Strategic leadership* mengacu pada para pemimpin perusahaan dalam tanggung jawab mereka secara keseluruhan terhadap keputusan yang akan diambil sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan (Yulk, 2010)

Menurut Schwandt (1993) dalam Gorelick (2005), *Organizational learning* merupakan sebuah tindakan, perilaku, simbol dan proses yang memungkinkan organisasi untuk mengubah informasi yang ada menjadi sebuah pengetahuan agar dapat menciptakan peningkatan perusahaan. *Organizational learning* dapat terjadi ketika organisasi memiliki pengetahuan yang baik dan menggali potensi yang ada agar dapat berguna bagi perusahaan (Huber, 1991). *Organizational learning* adalah organisasi dimana orang

terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang ingin dicapai, membuat ide-ide baru, memiliki kebebasan dalam beraspirasi, serta secara terus menerus belajar mempelajari sesuatu untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan (Senge, 1990).

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan adanya faktor-faktor seperti *strategic leadership* dan *organizational learning* diharapkan dapat mendorong terciptanya *competitive advantage* yang baik. Penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antara *competitive advantage* dan *strategic leadership* adalah penelitian yang dilakukan Agyapong et al. (2013). Menurut Agyapong et al. dengan adanya *strategic leadership* dalam perusahaan, dapat membantu perusahaan dalam mencapai *competitive advantage* yang diharapkan. Selain itu, penelitian lain juga mendukung *organizational learning* menjadi salah satu tolak ukur dalam mencapai *competitive advantage* oleh Njuguna (2009). Menurut Njuguna *organizational learning* merupakan salah satu pendukung terjadinya *competitive advantage*. Dengan adanya *organizational learning* perusahaan dapat menciptakan *competitive advantage* yang lebih dibandingkan para pesaingnya.

Penelitian sebelumnya belum banyak menjelaskan ketiga variabel diatas secara bersama antara *strategic leadership*, *competitive advantage* dan *organizational learning* sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat *strategic leadership* dan *competitive advantage*.

Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis tertarik untuk menggabungkan ketiga variabel serta mengulas lebih mendalam tentang peranan *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *organizational learning*. Dengan adanya penelitian ini, penulis mengharapkan hubungan yang sinergi antara ketiga variabel tersebut dalam suatu perusahaan agar dapat memperlihatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan yang terjadikonsumen sehingga kinerja organisasi (pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, dan lain-lain) dapat terjamin.

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. Kunci keberhasilan yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam *strategic leadership* (Hitt et al., 2003) :

1. *Determining Strategic direction*
Menentukan kemana arah strategis perusahaan dengan mengembangkan visi jangka panjang perusahaan. Hal ini penting agar dapat membuat perubahan-perubahan yang dibutuhkan oleh perusahaan ke arah strategi baru serta 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 dipandang sebagai suatu sumber modal bagi perusahaan. *Developing human capital* tidak dapat dikembangkan secara baik jika para tenaga kerja yang dimiliki tidak memiliki kecakapan seperti yang diinginkan. Oleh karena itu, *developing human capital* dapat terjadi jika perusahaan memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan serta keterampilan baik dalam bekerja.
4. *Sustaining an effective organizational culture*
Budaya perusahaan mengarah kepada ideologi, simbol, dan nilai-nilai inti dari suatu perusahaan. Seorang pemimpin yang strategis harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu perusahaan. Jika dalam perusahaan memiliki budaya yang buruk maka budaya tersebut harus dibuang dan diganti dengan budaya yang baru. Walaupun hal tersebut cukup sulit dilakukan oleh perusahaan, namun harus dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitor dengan baik sehingga dapat

mempengaruhi cara bisnis dari perusahaan dikemudian hari.

5. *Emphasizing ethical practices*
Etika merupakan hal yang penting diperlukan dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang strategis adalah pemimpin yang secara efektif mampu menekankan praktek etika dalam organisasi mereka. Etika berfungsi untuk mengatur tindakan dan perilaku karyawan berdasarkan aturan-aturan yang ada. Dengan hal tersebut, dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang saling menghargai, jujur, dan berperilaku etis di antara para 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 strategi menyeimbangkan pengendalian strategi dan pengendalian finansial dimana mereka tidak memisahkan pengendalian ataupun mengeliminasi finansial. Hal tersebut dimaksudkan untuk pencapaian hasil-hasil jangka panjang yang lebih baik.

Organizational Learning

Menurut Crossan, Lane, dan White (1999) *organizational learning* merupakan suatu proses perubahan dalam pikiran dan tindakan, baik individu maupun kelompok yang dimiliki untuk dapat mempengaruhi organisasi. Ketiga level tersebut kemudian akan dibagi menjadi empat proses dalam menghasilkan *organizational learning* yang baik dalam suatu perusahaan:

1. *Individual level*
Individual level merupakan tingkatan *organizational learning* yang terjadi pada level awal yaitu individu karyawan. *Individual level* dalam perusahaan diharapkan mempunyai kompetensi, kapabilitas, dan motivasi untuk dapat melakukan tugas yang dibutuhkan oleh perusahaan kearah yang lebih baik melalui *intuiting* dan *interpreting*.

2. *Group Level*
Group level merupakan tingkatan *organizational learning* yang terjadi pada level lanjutan dari *individual level*. Didalam *group level*, pembelajaran harus dibagikan kepada orang lain, dievaluasi, dan terintegrasi dengan apa yang telah dilakukan oleh kelompok lain. Selain itu, individu juga harus mengambil tanggung jawab untuk belajar dan membagi informasi dengan lainnya melalui proses *integrating*.
3. *Organization Level*
Organizational level merupakan tingkatan *organizational learning* yang terjadi pada level institusi atau organisasi. Organisasi terdiri dari divisi, departemen, komite dan tim. Pembelajaran level organisasi dilakukan untuk meningkatkan kapasitas belajar organisasi seperti belajar dengan cepat, mendalam dan luasnya pembelajaran. Pembelajaran organisasi terjadi ketika pengetahuan baru yang dimiliki oleh individu dibagikan kepada unit-unit di dalam organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan penanaman pembelajaran individual dan kelompok dalam organisasi meliputi sistem, struktur, prosedur, dan strategi. Dalam memaksimalkan *organizational* dapat melalui proses *institutionalizing*.
4. *Feed-Forward*
Feed-Forward merupakan aliran pengetahuan dari individu, melalui tingkat kelompok ke seluruh organisasi. Aliran pengetahuan dapat melalui individu dan kelompok, individu dan organisasi, kelompok dan organisasi. *Feed-Forward* memungkinkan ide-ide baru dan wawasan yang ada untuk dapat diintegrasikan dan ditanam dalam individu, kelompok, dan organisasi.
5. *Feed-Back*
Feed-Back (umpan balik) merupakan perubahan aliran pengetahuan, dimana aliran pengetahuan dari organisasi ke individu melalui tingkat kelompok. Yang termasuk dalam proses *feed-back*: dari organisasi untuk

kelompok, dari organisasi untuk individu, dan dari grup untuk individu. Dengan adanya *feed-back*, organisasi dapat melihat apakah hasil pembelajaran yang telah dilakukan telah tertanam dan dilakukan oleh setiap individu dan kelompok dalam perusahaan dengan baik atau sebaliknya

Competitive Advantage

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

1. *Price*
 Harga merupakan salah satu tolak ukur yang dipakai dalam suatu perusahaan dalam menentukan sejauh mana perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitor lainnya. Sebuah organisasi mampu bersaing dengan para pesaingnya didasarkan kepada strategi yang digunakan perusahaan dalam penetapan harganya dipasar.
2. *Quality*
 Kualitas merupakan pengukuran kemampuan perusahaan untuk merancang dan menghasilkan produk yang akan memenuhi harapan pelanggan. Kualitas merupakan salah satu aspek yang penting yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan dalam memasarkan produknya. Kualitas merupakan salah satu kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan dimana dengan adanya kualitas yang baik dari perusahaan akan memberikan nilai lebih dimata para konsumennya.
3. *Delivery Dependability*
Delivery Dependability merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menyediakan barang yang dibutuhkan oleh para konsumen secara tepat waktu seperti yang diharapkan dengan jenis dan volume produk yang diharapkan. Perusahaan diharapkan dapat selalu dapat menyediakan produk yang dibutuhkan pelanggan dengan kualitas yang terbaik serta dengan waktu yang tepat agar dapat

bersaing dengan pesaing yang ada di pasar .

4. Inovasi Produk

Inovasi produk merupakan salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk terus mengembangkan dan membangun inovasi yang ada dalam memperkenalkan produk baru yang dimiliki oleh perusahaan dibenak konsumen. Inovasi produk juga dilakukan dalam rangka untuk menghasilkan suatu produk yang inovatif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen akan sesuatu yang baru dalam dalam segala hal yang ada. Dengan adanya inovasi produk secara terus menerus membuat perusahaan dapat bertahan dalam persaingan yang ada.

5. Time to Market

Time to market 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 yang dimiliki pelanggan serta dapat mengembangkan produk sesuai dengan keinginan konsumen agar dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya dibandingkan para kompetitor.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara *Strategic Leadership* dengan *Competitive Advantage*

Penelitian yang dilakukan oleh Agyapong et al. (2013) menunjukkan bahwa *strategic leadership* dapat membantu menjelaskan visi pimpinan dari suatu perusahaan kepada karyawan agar dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis. Dengan visi yang jelas dalam perusahaan dapat membantu para karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan agar dapat memperoleh keunggulan bersaing dimata para konsumen dibandingkan dengan para pesaing lainnya. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Daft (2008) juga berpendapat bahwa dengan adanya *strategic leadership* dapat

menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan. *Competitive advantage* dapat terjadi ketika seorang *strategic leader* mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan lingkungan sekitarnya dalam visi, misi, strategi, dan implementasi yang diharapkan. Dimana strategi perusahaan merupakan salah satu faktor penting dan penentu keberhasilan perusahaan. Tanpa adanya strategi yang baik, pencapaian keberhasilan suatu perusahaan akan kurang optimal seperti yang diharapkan. Namun jika perusahaan memiliki strategi yang baik, pencapaian keberhasilan suatu perusahaan bukan tidak mungkin dapat diperoleh oleh perusahaan tersebut.

Dengan demikian, 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 antara *Strategic Leadership* dengan *Organizational Learning*

Penelitian yang dilakukan oleh Vera dan Crossan (2004) menunjukkan bahwa *strategic leadership* memiliki hubungan dengan *organizational learning*. Dalam sebuah perusahaan, strategi yang baik merupakan hal yang krusial yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan. Selain strategi yang baik, *organizational learning* juga merupakan salah satu pendukung dalam terjadinya keberhasilan suatu perusahaan. *Strategic Leadership* dan *organizational learning* diperlukan dalam perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan perusahaan seperti yang diinginkan. Oleh karena itu, dengan adanya *organizational learning* dalam perusahaan memungkinkan terwujudnya keberhasilan dari strategi yang dimiliki oleh pemimpin. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Reese (2007) juga menyatakan bahwa *organizational learning* merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menciptakan *strategic leadership* yang baik dalam perusahaan. Keberhasilan strategi yang diterapkan dalam perusahaan tidak terlepas dari *organizational learning* yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan adanya *strategic leadership* dan *organizational learning* dalam perusahaan, hal tersebut

dapat memberikan hasil yang baik bagi perusahaan. Dimana perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan para pesaing yang ada sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

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

H2 : Terdapat dampak positif antara *strategic leadership* terhadap *organizational learning*.

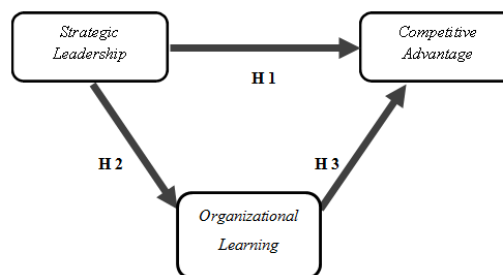
Hubungan antara *Organizational Learning* dengan *Competitive Advantage*

Penelitian yang dilakukan oleh Njuguna (2009) menunjukkan bahwa dengan adanya *organizational learning*, perusahaan dapat menciptakan *competitive advantage* yang lebih baik dibandingkan para pesaingnya. *Organizational learning* dapat menjadi salah satu aspek penting bagi perusahaan dalam menciptakan nilai lebih dimata pelanggan. *Organizational learning* yang baik dapat membuat perusahaan bertahan dalam persaingan dengan para pesaing. *Organizational learning* dapat menjadi salah satu tolak ukur perusahaan dalam menunjang terciptanya *competitive advantage*. Dengan adanya *organizational learning* yang baik dalam suatu perusahaan dapat menciptakan *competitive advantage* yang baik dalam perusahaan. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Wang dan Ahmed (2002) menunjukkan bahwa *organizational learning* dapat membantu dalam menciptakan *competitive advantage* dalam suatu perusahaan. *Organizational learning* merupakan salah satu faktor dalam menciptakan serta mewujudkan keunggulan bersaing dari suatu perusahaan. Dengan adanya *organizational learning* dalam perusahaan, perusahaan dapat terus bertumbuh, berkembang dan belajar dalam menciptakan *competitive advantage* yang lebih baik secara berkala dalam perusahaannya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* memberikan pengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H3 : Terdapat dampak positif antara *organizational learning* terhadap *competitive advantage*.

METODE PENELITIAN



Gambar 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*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang dapat diukur dalam skala numerik (angka). Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh dari kuesioner dan, data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, serta literatur lainnya.

Populasi dari penelitian ini adalah dari para manajer perusahaan di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang manajer yang tersebar di 60 perusahaan di Surabaya

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-purposive sampling*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan di Surabaya, dimana peneliti akan melakukan penelitian mengenai dampak *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *organizational learning* sebagai variabel intervening

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

1. *Strategic Leadership* yang diadopsi dari berdasarkan teori Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2003)
2. *Organizational Learning* yang diadopsi dari Crossan, Lane, dan White (1999)

3. *Competitive Advantage* yang diadopsi dari Li, Ragu-Nathan, dan Rao (2006)

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Data dalam penelitian, hasil yang diperoleh dari penyebaran 60 kuesioner yang merupakan 60 orang manajer yang tersebar di 60 perusahaan di Surabaya.

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 Setuju. Dan untuk interval nilai 4,21 - 5,00 termasuk pada kategori Sangat Setuju.

Deskripsi Variabel *Strategic Leadership*

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>Emphasising ethical practice</i>	4,30
<i>Establishing strategic controls</i>	4,27
<i>Strategic Leadership</i>	4,30

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

Deskriptif Variabel *Organizational Learning*

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

Indikator	Mean
<i>Individual Level</i>	4,05
<i>Group Level</i>	4,03
<i>Organizational Level</i>	4,10
<i>Feed-Forward</i>	4,02
<i>Feed-Back</i>	4,12
<i>Organizational Learning</i>	4,06

Rata-rata jawaban responden setuju dalam menerapkan *organizational learning* dengan mean yaitu 4,06. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh *feed back*, sedangkan rata-rata paling rendah ditunjukkan oleh *feed forward*.

Deskriptif Variabel *Competitive Advantage*

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

Indikator	Mean
Harga	4,13
Kualitas	4,33
<i>Delivery Dependability</i>	4,24
Inovasi Produk	4,11
<i>Time to market</i>	3,99
<i>Competitive Advantage</i>	4,16

Rata-rata jawaban responden setuju dalam menerapkan *competitive advantage* dengan mean yaitu 4,16. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh kualitas sedangkan rata-rata paling rendah ditunjukkan oleh *time to market*.

Convergent Validity

Tabel 4. Nilai *Outer Loading*

<i>W1-Individual</i>		0.908032	
<i>W2-Group</i>		0.922670	
<i>W3-Organizational</i>		0.928467	
<i>W4-Feed Forward</i>		0.935758	
<i>W5-Feed Back</i>		0.938256	
<i>X1-Determining Strategic</i>			0.734302
<i>X2-Exploiting and Maintaining</i>			0.795756
<i>X3-Developing Human Capital</i>			0.748656
<i>X4-Sustaining on Effective</i>			0.761095
<i>X5-Emphasizing Ethical Practices</i>			0.699250
<i>X6-Establishing Balanced Organizational Controls</i>			0.754214
<i>Y1-Price</i>	0.732119		
<i>Y2-Quality</i>	0.864163		
<i>Y3-Delivery Dependability</i>	0.817108		
<i>Y4-Product Innovation</i>	0.893925		
<i>Y5-Time to Market</i>	0.814538		

Dari tabel di atas diketahui bahwa semua indikator pada variabel *strategic leadership*, *competitive advantage*, dan *organizational learning* 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

Tabel 5. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

	Akar AVE	Strategic Leadership	Organizational Learning	Competitive Advantage
Strategic Leadership	0,749	1		
Organizational Learning	0,927	0,365	1	
Competitive Advantage	0,826	0,528	0,668	1

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa nilai akar AVE untuk setiap variabel diatas lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 6. *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Strategic Leadership	0,885
Organizational Learning	0,968
Competitive Advantage	0,915

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel dalam penelitian memiliki nilai lebih dari 0,700. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*

R-Square

nilai R-Square untuk *competitive advantage* adalah sebesar 0,540 yang berarti bahwa persentase besarnya pengaruh *strategic leadership* dan *organizational learning* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 54% sedangkan sisanya yaitu sebesar 46% dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel *strategic leadership* dan *organizational learning*.

Nilai R-Square untuk *organizational learning* adalah sebesar 0,133 memiliki arti bahwa persentase besarnya pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational learning* adalah sebesar 13,3% sedangkan sisanya yaitu sebesar 86,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel *strategic leadership*.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis PLS dilakukan dengan menggunakan tabel *inner weight*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai (*t-statistic*) $\geq 1,96$. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan *t-statistic* pada *inner model*:

Tabel 7. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

	Koefisien Path	T-statistic
Strategic Leadership -> Competitive Advantage	0,328	2,800
Strategic Leadership -> Organizational Learning	0,365	3,186
Organizational Learning -> Competitive Advantage	0,549	6,536

Berdasarkan data pada tabel 7 dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien path pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* sebesar 0,328 dengan nilai *t-statistic* 2,800 yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*. Semakin baik *strategic leadership* semakin tinggi pula *competitive advantage*. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama penelitian ini yang menduga bahwa terdapat hubungan positif antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan data pada tabel 7 dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien path pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational learning* sebesar 0,365 dengan nilai *t-statistic* 3,186 yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan antara *strategic leadership* terhadap *organizational learning*. Semakin baik *strategic leadership* semakin tinggi pula *organizational learning*. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kedua penelitian yang menduga bahwa terdapat hubungan positif antara *strategic leadership* terhadap *organizational learning* dapat diterima dan terbukti kebenarannya

Berdasarkan data pada tabel 7 dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien path pengaruh *organizational learning* terhadap *competitive advantage* sebesar 0,549 dengan nilai *t-statistic* 6,536 yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan antara *organizational learning* terhadap *competitive advantage*. Semakin baik *organizational learning* semakin tinggi pula

competitive advantage. Berdasarkan hasil ini, hipotesis ketiga penelitian yang menduga bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* 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 learning*. Dengan menerapkan *strategic leadership* dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *organizational learning*. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
3. Terdapat hubungan positif antara *organizational learning* terhadap *competitive advantage*. Dengan menerapkan *organizational learning* dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *competitive advantage*. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.
4. *Organizational learning* bukan merupakan variabel intervening dari *strategic leadership* ke *competitive advantage*, namun *organizational learning* dapat memberikan pengaruh tidak langsung kepada *competitive advantage*. Oleh karena itu, *organizational learning* tidak dapat digunakan sebagai variabel intervening yang dapat mempengaruhi *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* akan tetapi dapat digunakan sebagai salah satu variabel dalam menentukan *competitive advantage* dalam perusahaan.

Saran

1. Diharapkan bagi para manajer yang berada di Surabaya agar dapat lebih mengoptimalkan indikator *time to market* dalam mencapai *competitive advantage*. Dengan rendahnya nilai mean rendah yang diperoleh dari *time to market* berarti perusahaan lebih lambat

mengeluarkan produk baru dibandingkan dengan para pesaingnya. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menyusun kembali strategi yang dimiliki, meningkatkan inovasi produk agar dapat terus bersaing, serta dapat mengkomunikasikan strategi baru yang dimiliki kepada para karyawan agar strategi tersebut dapat dioptimalkan dengan baik.

2. Melihat hubungan antar variabel dari *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*, memiliki hubungan langsung yang dapat membuat *competitive advantage* sebuah perusahaan akan semakin baik jika *strategic leadership* yang dimiliki semakin meningkat. Hal ini terbukti dengan perbandingan nilai koefisien path yang diperoleh antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* sebesar 0,328 dan *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* melewati *organizational learning* sebesar 0,200. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa nilai hubungan langsung antara *strategic leadership* lebih tinggi jika langsung melewati *competitive advantage* dibandingkan melewati *organizational learning*.
3. Diharapkan pada penelitian selanjutnya, memperbanyak penelitian dengan menggunakan variabel yang berbeda terhadap penelitian tentang variabel *competitive advantage*. Hal ini dilakukan, untuk melihat seberapa banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi *competitive advantage* di dalam suatu perusahaan selain menggunakan variabel *organizational learning* dan *strategic leadership* yang di peroleh dari *R-Square*.

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 dan setiap 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.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Daft, R. L. (2008). *Leadership* (5th ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Emilisa, N. (2012). Leadership and Organization Culture: Pengaruhnya terhadap Learning Organization and Employee's Job Satisfaction. *Media Riset Bisnis dan Manajemen*, 12(3), 223-237.
- Gorelick, C. (2005). Organizational Learning vs the Learning Organization: a Conversation with a Practitioner. *The Learning Organization*, 12(4), 383-388.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (5th ed). South-Western: Thomson Learning.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., & Rao, S.S. (2006). The Impact of Supplychain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The International Journal of Management Science*, 34,107-124.
- Njuguna, J. I. (2009). Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage: an Organizational Learning Approach. *Journal of Business Management*, 2(1), 32-43.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Reese, C. L. (2007). *Organizational Learning Among Strategic Leaders In An International Transportation Organization*. Doctor of Philosophy Dissertation, University of the Incarnate Word.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. (2002). A Review of the Concept of Organisational Learning. *Working Paper Series in Business School Management Research Center No. WP004/02*.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.