

Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Intellectual Capital* sebagai Variabel Intervening terhadap perusahaan manufaktur

Novita Andriani Tanoni dan Josua Tarigan

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

josuat@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Intellectual Capital* sebagai *intervening variable* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Sampel dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan manufaktur di Surabaya. Data didapat dengan menyebarkan kuisioner ke perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *path modeling* dengan alat bantu PLS. Dari pengujian yang dilakukan didapatkan pengaruh positif dan signifikan dari *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Advantage*, terdapat pengaruh positif dan signifikan juga dari *Strategic Leadership* terhadap *Intellectual Capital*, dan pengaruh positif dan signifikan pula dari *Intellectual Capital* terhadap *Competitive Advantage* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Kata Kunci :

Strategic Leadership, Competitive Advantage, Intellectual Capital

The purpose of this study was to examine to test the affect of strategic leadership on competitive advantage through intellectual capital as the intervening variable on manufacturing companies in Surabaya. Sample of this study was 30 manufacturing companies in Surabaya. Data were collected by distributing questionnaire to the companies. This study used path modeling analysis technique with PLS tools. The results showed that there were positive and significant affect of strategic leadership on competitive advantage, positive and significant affect of strategic leadership on intellectual capital, and also positive and significant affect of intellectual capital on competitive advantage on manufacturing companies in Surabaya.

Keywords :

Strategic Leadership, Competitive Advantage, Intellectual Capital

PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini sedang dilanda perubahan yang hebat. Perubahan lingkungan bisnis ini disebabkan oleh semakin pesatnya perkembangan globalisasi. Pesatnya persaingan globalisasi mendorong

pertumbuhann di dunia industri manufaktur semakin pesat, pesatnya perkembangan globalisasi disebabkan oleh perubahan lingkungan bisnis. Perubahan lingkungan bisnis ini mengakibatkan semakin pesatnya persaingan antar perusahaan, data yang di

peroleh dari *website* kompasiana (Fatimah, 2015).

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi dengan pertumbuhan industri manufaktur yang cukup pesat. Berbagai kota industri terdapat di Jawa Timur seperti Surabaya, Gresik, Pasuruan, Kediri dan sebagainya. Berbagai jenis industri manufaktur terus tumbuh dan berkembang di Jawa Timur yang semakin memicu persaingan global di Indonesia. Tercatat sekitar 803.453 jumlah unit usaha di Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Timur hingga akhir tahun 2013.

Dalam mencapai tujuan *competitive advantage*, sebuah perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang mampu menerapkan *strategic leadership* (Agyapong *et al.*, 2013). Ireland dan Hitt (1999) menambahkan bahwa hasil dari *strategic leadership* akan dapat membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul dibanding dengan pesaing yang lain. *Strategic leadership* merupakan proses pembentukan visi masa depan, yang kemudian mengkomunikasikannya kepada bawahan dengan tujuan untuk memotivasi dan merangsang bawahan untuk terlibat dalam pertukaran strategi mendukung dengan rekan-rekan dan bawahan (Elenkov *et al.*, 2005).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian-penelitian sebelumnya hanya menggunakan dua variabel dan belum banyak juga yang menjelaskan secara bersama ketiga variabel yaitu *strategic leadership*, *competitive advantage* dan *intellectual capital* sebagai variabel intervening yang memperkuat *strategic leadership* dan *competitive advantage*. Selain itu perkembangan industri manufaktur yang cukup pesat di wilayah provinsi Jawa Timur, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur yang beroperasi. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul “*Pengaruh Strategic Leadership terhadap Competitive advantage dengan Intellectual Capital sebagai variabel intervening pada perusahaan manufaktur*”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur?
2. Apakah ada pengaruh *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* pada perusahaan manufaktur?
3. Apakah ada pengaruh *intellectual capital* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur?
4. Apakah *intellectual capital* berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur?

Strategic Leadership

Strategic leadership merupakan proses pembentukan visi masa depan, yang kemudian mengkomunikasikannya kepada bawahan dengan tujuan untuk memotivasi dan merangsang bawahan untuk terlibat dalam pertukaran strategi mendukung dengan rekan-rekan dan bawahan (Elenkov *et al.*, 2005). Rowe (2001) menambahkan *strategic leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mampu mengambil keputusan dalam aktivitas sehari-hari yang akan meningkatkan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang dan disaat yang sama.

Menurut Sosik *et al.* (2005) menjelaskan bahwa *strategic leadership* merupakan kepemimpinan strategis dengan enam indikator, yaitu: (1) menentukan arah strategis, (2) menjelajahi dan memelihara kompetensi inti yang unik, (3) mengembangkan sumber daya manusia, (4) mempertahankan budaya organisasi yang efektif, (5) menekankan praktek etika dan membangun membangun kontrol organisasi seimbang. Lebih lanjut Rowe (2001) menjelaskan bahwa *strategic leadership* merupakan kombinasi dari *managerial leadership* dan *visionary leadership*.

1. Managerial Leadership

Managerial leadership merupakan sikap pasif terhadap tujuan. Dimana tujuan muncul dari kebutuhan bukan dari keinginan dan impian, yang didasarkan sejarah dan budaya organisasi yang telah tertanam.

2. Visionary Leadership

Visionary leadership merupakan pemimpin yang selalu berpikir masa depan, tidak takut akan resiko dan merupakan seorang *visionary leader*. *Visionary leader* merupakan pemimpin yang tidak bergantung pada organisasi sehingga memiliki kelebihan dalam sisi kreativitas dalam menerapkan visi yang telah dibuat.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat diketahui bahwa *strategic leadership* merupakan kombinasi dari *managerial leadership* dan *visionary leadership* (Rowe, 2001). *Strategic leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mampu mengambil keputusan dalam aktivitas sehari-hari yang akan meningkatkan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang dan disaat yang sama (Rowe, 2001).

Ireland dan Hitt (1999) menjelaskan bahwa *strategic leader* terdiri dari 6 komponen. Berikut merupakan komponen yang membentuk *strategic leader* menurut Ireland dan Hitt (1999), yaitu:

1. *Determining strategic dimensions*
2. *Exploiting and maintaining core competition*
3. *Developing human capital*
4. *Substaining an effecive corporate culture*
5. *Emphasizing ethical practice*
6. *Establishing strategic controls*

Intellectual Capital

Sampai sekarang belum terdapat definisi terkait *intellectual capital* yang konklusif dan masih terjadi perdebatan diantara para pakar. Hal ini dikarenakan *intellectual capital* merupakan konsep manajemen yang masih *enigmatic* dan relatif baru. Selain itu, *intellectual capital* masih dianggap sebagai *mysterious value* yang terletak diantara *book value* dan *firm market value* (Purnomosidhi, 2013). Stewart (2007) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai *intellectual material*, dimana *intellectual material* meliputi pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan secara bersama untuk menciptakan kesejahteraan (*wealth*). Saint Onge (1996) juga mendefinisikan *Intellectual*

Capital merupakan jumlah akan semua hal yang telah diketahui dan diberikan oleh semua orang dalam perusahaan, yang memberikan *competitive advantage*. Materi intelektual (pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

Lebih lanjut Moeritsen (1998) menambahkan bahwa *intellectual capital* merupakan masalah pengetahuan organisasi yang luas dan bersifat unik bagi perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan secara kontinyu beradaptasi dengan kondisi yang selalu mengalami perubahan.

Smedlund dan Poyhonen (dalam Sunarsih dan Mendra, 2012) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan.

Menurut Bontis (dalam Ulum dan Novianty, 2012) dalam jurnalnya menyatakan bahwa *Intellectual capital* terdiri dari tiga elemn utama, antara lain:

1. *Human Capital* (Modal Manusia)
2. *Organizational Capital*
3. *Relational Capital*

Competitive Advantage

Competitive advantage ialah kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat membedakan perusahaannya atau individu dengan para pesaingnya (Barney, 1991). Selanjutnya Li *et al* (2006) juga mengatakan bahwa *Competitive advantage* merupakan sejauh mana suatu organisasi mampu menciptakan posisi difensif atas para pesaingnya.

Competitive advantage, mempertimbangkan peran *positioning* dapat menciptakan keberhasilan suatu produk, oleh karena itu terdapat dua langkah menurut Kotler (2003) yang perlu dilakukan dalam melakukan *positioning*, yaitu:

1. Mengidentifikasi *competitive advantages* yang dimiliki oleh perusahaan atau individu.
2. Memilih salah satu atau lebih *competitive advantages* yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau individu untuk dikomunikasikan kepada konsumen.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa *competitive advantage* dapat dicapai ketika sebuah perusahaan atau individu telah memiliki *competitive advantage*. *Competitive advantage* merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan atau individu dalam menciptakan produk yang berbeda dengan produk lain dengan jenis yang sama.

Menurut Aaker (1998), terdapat tiga strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan atau individu untuk memperoleh *competitive advantage*, yakni *cost leadership*, diferensiasi dan fokus. Dengan begitu, perusahaan dapat meraih *competitive advantage* dalam sebuah pasar. Porter (2008) menambahkan, untuk dapat bertahan dan sukses dalam persaingan industri bisnis, perusahaan perlu memahami lima faktor ancaman, yakni ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*), kekuatan tawar-menawar *supplier* (*supplier bargaining power*), kekuatan tawar-menawar pembeli (*buyer bargaining power*), ancaman produk substitusi (*threat of substitute product or services*) dan persaingan dalam industri (*competitive rivalry*).

Selain menurut Moghli, *et al* (2012) dalam *competitive advantage*, Menurut Li *et al.* (2006), *competitive advantage* memiliki 5 (lima) dimensi, yaitu :

1. *Price /Cost*
2. *Quality*
3. *Delivery Dependability*
4. *Time to market*
5. *Product Innovation*

Hubungan antara *Strategic Leadership* dengan *Competitive Advantage*

Strategic leadership mampu membantu menjelaskan visi seorang pemimpin kepada bawahannya dengan tujuan agar mampu secara bersama-sama mendorong perusahaan untuk mencapai *competitive advantage* dan *superior performance* (Agyapong *et al*, 2013). Ireland dan Hitt (1999) menambahkan bahwa hasil dari *strategic leadership* akan dapat membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul dibanding dengan pesaing yang lain. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa organisasi atau perusahaan yang

mampu menerapkan *strategic leadership* dengan baik maka organisasi atau perusahaan tersebut dapat mencapai *competitive advantage* dalam persaingan.

H1: Terdapat pengaruh yang positif antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*.

Hubungan antara *Strategic Leadership* dengan *Intellectual Capital*

Untuk dapat memiliki sumber daya yang berkualitas perlu adanya *strategic leadership*. Menurut Ireland dan Hitt (2005), hal ini dikarenakan *strategic leadership* mampu mengelola sumber daya yang dimiliki menjadi nilai tambah bagi perusahaan. Selain itu dampak dari implementasi *knowledge management* dengan mengembangkan sumberdaya manusia yang ada juga dapat meningkatkan kualitas perusahaan dengan berfokus pada Mahdi and Almsafir, (2013) *strategic leadership* harus memberikan tempat bagi karyawan untuk dapat mengembangkan bakat yang dimiliki oleh karyawan.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa *strategic leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *intellectual capital*. pengembangan *intellectual* karyawan (Birasnav *et al*,2011).

H2: Terdapat pengaruh yang positif antara *strategic leadership* terhadap *intellectual capital*.

Hubungan antara *Intellectual Capital* dengan *Competitive Advantage*

Penciptaan *competitive advantage* pada organisasi telah mengalami pergeseran dari yang berdasarkan pada *tangible* aset menjadi *intangibile* aset (Jardon dan Martos, 2012). Lebih lanjut Jardon dan Martos (2012) menjelaskan bahwa *intellectual capital* dan aset *tangible* yang tepat dapat menciptakan *core competencies* yang akan meningkatkan *organizational capabilities*.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* merupakan salah satu komponen dari *organizational capabilities*, dimana *organizational capabilities* merupakan komponen yang dapat mempengaruhi *competitive advantage* sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis. Oleh karena itu *intellectual capital* memiliki

pengaruh yang positif terhadap *competitive advantage* sebuah organisasi.

H3: Terdapat pengaruh yang positif antara *intellectual capital* terhadap *competitive advantage*.

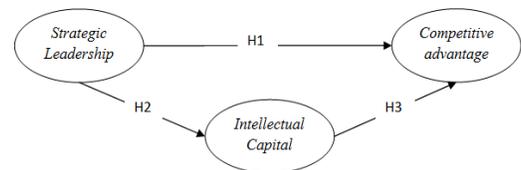
Kajian Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variabel	Hasil
1	Agyapong (2013)	<i>Company Performance</i> <i>Business Strategy</i> <i>Strategic Leadership</i> <i>Industry Competition</i> <i>Firm Size</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>cost leadership</i> , <i>differensiasi</i> dan <i>strategic leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dari bisnis hotel di Ghana.
2	Birasnavet al (2011)	<i>Transformational leadership</i> <i>Human capital benefits</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>transformational leader</i> memiliki dampak terhadap persepsi sumber daya manusia terhadap <i>competitive advantage</i> yang dimiliki oleh perusahaan.
3	Mahdi dan Almsafir (2013)	<i>Strategic leadership capabilities</i> <i>Developing human capital</i> <i>Developing social capital</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>strategic leadership</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap <i>sustainable competitive advantage</i> .

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2012, p.55) mengemukakan bahwa pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka hasil jawaban survey yang disebarkan ke sampel penelitian dan dianalisis menggunakan teknik analisis statistik. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang digunakan dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan statistik.

Desain penelitian yang digunakan termasuk dalam penelitian kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang meneliti hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian kausal akan dijelaskan pengaruh perubahan variasi nilai dalam satu atau lebih variabel lain. Artinya, apakah perubahan nilai dalam suatu variabel menyebabkan perubahan nilai dalam variabel lain (Silalahi, 2009, p.33). Dalam penelitian ini nantinya akan dilakukan survei secara langsung pada responden untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul. Survei dilakukan dengan cara tatap muka secara langsung dengan konsumen.



Gambar 3.1 Model Analisis

Sampel dalam penelitian ini menggunakan *teknik purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012, p.85). Pertimbangan yang dipergunakan oleh peneliti sebagai berikut:

1. *Strategic Leadership* yang diadopsi Ireland dan Hit (2003)
2. *Intellectual Capital* yang diadopsi dari Choudhury (2010)
3. *Competitive Advantage* diadopsi dari Li et al (2006)

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

Likert yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif, yaitu data yang dapat diukur dalam skala numerik (angka). Penelitian dengan metode kuantitatif, pada umumnya data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2010).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskripsi

Data pada penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran 60 kuesioner yang merupakan manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia. Pada bagian berikut akan dideskripsikan profil responden penelitian serta jawaban responden penelitian mengenai variabel-variabel penelitian.

Deskripsi Profil Responden

Deskripsi profil responden penelitian meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja pada manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia yang menjadi responden pada penelitian ini, selanjutnya akan dijelaskan pada tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Laki-laki	32	53,3
Perempuan	28	46,7
Total	60	100

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas diketahui bahwa responden laki-laki pada penelitian ini ada sebanyak 32 orang (53,3%) dan responden perempuan ada sebanyak 28 orang (46,7%). Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa mayoritas manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam

Bursa Efek Indonesia yang menjadi responden pada penelitian ini adalah laki-laki.

Tabel 4.2
Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Prosentase
$22 \leq x < 27$ tahun	16	26,7
$27 \leq x < 32$ tahun	10	16,7
$32 \leq x < 37$ tahun	18	30,0
≥ 37 tahun	16	26,7
Total	60	100

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas diketahui bahwa responden yang berusia antara 22 tahun hingga 27 tahun ada sebanyak 16 orang (26,7%), responden yang berusia antara 27 tahun hingga 32 tahun ada sebanyak 10 orang (16,7%), responden yang berusia antara 32 tahun hingga 37 tahun ada sebanyak 18 orang (30%) dan responden yang berusia diatas 37 tahun ada sebanyak 16 orang (26,7%). Disimpulkan dari hasil tersebut bahwa mayoritas manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia yang menjadi responden pada penelitian ini berusia antara 32 hingga 37 tahun.

Tabel 4.3
Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
S1	60	100
Total	60	100

Tabel 4.4
Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
< 5 tahun	30	50,0
6 - 10 tahun	20	33,3
11 - 15 tahun	9	15,0
> 15 tahun	1	1,7
Total	60	100

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas diketahui bahwa responden yang telah bekerja kurang dari 5 tahun ada sebanyak 30 orang (50,0%), responden yang telah bekerja

antara 6 tahun hingga 10 tahun ada sebanyak 20 orang (33,3%), responden yang telah bekerja antara 11 tahun hingga 15 tahun ada sebanyak 9 orang (15%) dan responden yang telah bekerja diatas 15 tahun ada sebanyak 1 orang (1,7%). Disimpulkan dari hasil tersebut bahwa mayoritas manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia yang menjadi responden pada penelitian ini memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun

Deskripsi Jawaban Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan jawaban-jawaban responden mengenai variabel *competitive advantage*, *strategic leadership*, dan *intellectual capital*. Deskripsi jawaban dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan dan secara keseluruhan.

Tabel 4.5

Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 < a =< 5,00	Sangat Setuju (SS)
3,40 < a =< 4,20	Setuju (S)
2,60 < a =< 3,40	Netral (N)
1,80 < a =< 2,60	Tidak Setuju (TS)
1,00 < a =< 1,80	Sangat Tidak Setuju (STS)

Deskripsi Variabel *Competitive Advantage*

Tabel 4.7

Deskripsi Indikator Variabel *Competitive Advantage*

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
<i>Competitive Advantage</i>	<i>Price</i>	3,733	Setuju
	<i>Quality</i>	3,600	Setuju
	<i>Delivery dependability</i>	3,900	Setuju
	<i>Product innovation</i>	3,676	Setuju
	<i>Time to market</i>	3,283	Netral
	Mean Variabel		3,639

Dari keseluruhan indikator pada variabel *competitive advantage* yang memiliki nilai mean terendah adalah *time to market*, sedangkan mean yang tertinggi pada variabel tersebut adalah *delivery dependability*.

Deskripsi Variabel *Strategic Leadership*

Tabel 4.9

Deskripsi Indikator Variabel *Strategic Leadership*

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
<i>Strategic Leadership</i>	<i>Determining strategic direction</i>	4,100	Setuju
	<i>Exploiting and maintaining core</i>	4,050	Setuju
	<i>Developing human capital</i>	3,767	Setuju
	<i>Substaining an effective corpor</i>	3,733	Setuju
	<i>Emphasising ethical practice</i>	4,017	Setuju
	<i>Establishing strategic controls</i>	3,967	Setuju
Mean Variabel		3,939	Setuju

Dari keseluruhan indikator pada variabel *strategic leadership* yang memiliki nilai mean terendah adalah *substaining an effective corporate culture*, sedangkan mean yang tertinggi pada variabel tersebut adalah *determining strategic direction*.

Deskripsi Variabel *Intellectual Capital*

Tabel 4.11

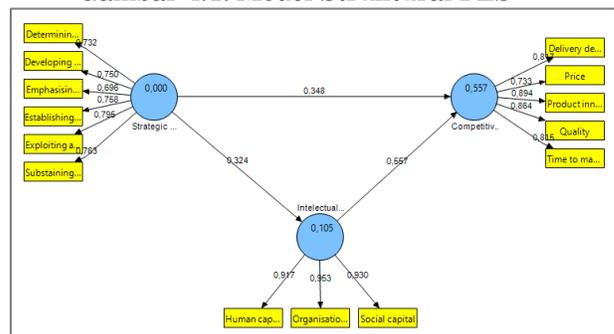
Deskripsi Indikator Variabel *Intellectual Capital*

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
<i>Intellectual Capital</i>	<i>Human capital</i>	3,627	Setuju
	<i>Social capital</i>	3,657	Setuju
	<i>Organisational capital</i>	3,727	Setuju
Mean Variabel		3,670	Setuju

Dari keseluruhan indikator pada variabel *intellectual capital* yang memiliki nilai mean terendah adalah *human capital*, sedangkan mean yang tertinggi pada variabel tersebut adalah *organisational capital*.

Analisis *Partial Least Square*

Gambar 4.1. Model Struktural PLS



Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Indikator	Strategic Leadership	Intellectual Capital	Competitive Advantage
<i>Determining strategic direction</i>	0,732		
<i>Exploiting and maintaining core competition</i>	0,795		
<i>Developing human capital</i>	0,750		
<i>Substaining an effective corporate culture</i>	0,763		
<i>Emphasising ethical practice</i>	0,696		
<i>Establishing strategic controls</i>	0,758		
<i>Human capital</i>		0,917	
<i>Social capital</i>		0,930	
<i>Organisational capital</i>		0,953	
<i>Price</i>			0,733
<i>Quality</i>			0,864
<i>Delivery dependability</i>			0,817
<i>Product innovation</i>			0,894
<i>Time to market</i>			0,815

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas diketahui nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel *competitive advantage*, *strategic leadership*, dan *intellectual capital* semuanya memiliki nilai lebih dari 0,50. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity* dan selanjutnya dapat digunakan untuk menyusun model penelitian.

Composite Reliability

Tabel 4.15

Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
<i>Competitive Advantage</i>	0,915
<i>Intellectual Capital</i>	0,953
<i>Strategic Leadership</i>	0,885

Tabel 4.15 diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel *competitive advantage*, *strategic leadership*, dan *intellectual capital* telah memenuhi *composite reliability*.

Nilai R-Square

Tabel 4.16

Nilai R-Square

Variabel	R-square
<i>Competitive Advantage</i>	0,557
<i>Intellectual Capital</i>	0,105
<i>Strategic Leadership</i>	-

Nilai R-Square untuk *intellectual capital* adalah sebesar 0,105 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* adalah sebesar 10,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 89,5% dijelaskan oleh variabel lain.

Pengaruh *Strategic Leadership* Terhadap *Competitive Advantage*

Hasil statistik deskriptif menjelaskan bahwa perusahaan manufaktur yang menjadi obyek pada penelitian memiliki *strategic leadership* yang baik, dengan mean 3,939. Hasil pengujian *outer model* menyatakan bahwa keenam indikator semuanya memiliki peranan yang penting dalam menciptakan *strategic leadership* perusahaan, yang perlu menjadi perhatian adalah mengenai *substaining an effective corporate culture*, karena indikator tersebut dipersepsikan paling rendah dibandingkan indikator lainnya, artinya manajemen perusahaan perlu lebih fokus lagi untuk menciptakan budaya organisasi yang efektif. Pendapat tersebut juga didukung oleh Porter (2008) yang menjelaskan bahwa *competitive advantage* hanya dapat dicapai apabila perusahaan memiliki *strategic leadership* dalam bersaing. Perusahaan yang mampu menerapkan *strategic leadership* dengan baik maka perusahaan dapat mencapai *competitive advantage* dalam persaingan. Menciptakan *competitive advantage* dapat dilakukan dengan memperbaiki *strategic leadership* perusahaan, terutama berkaitan dengan *time to market*, yaitu kemampuan manajemen perusahaan dalam mengenalkan produk baru yang lebih cepat.

Pengaruh *Strategic Leadership* Terhadap *Intellectual Capital*

Hasil statistik deskriptif pada variabel *strategic leadership* menjelaskan bahwa perusahaan manufaktur yang menjadi obyek pada penelitian memiliki *strategic leadership* yang baik, sedangkan indikator yang perlu menjadi perhatian adalah mengenai *substaining an effective corporate culture*, yaitu manajemen perusahaan perlu lebih fokus lagi untuk menciptakan budaya organisasi yang efektif. Sedangkan dari hasil statistik deskriptif pada variabel *intellectual capital* juga menjelaskan bahwa perusahaan manufaktur yang menjadi obyek pada penelitian memiliki *intellectual capital* yang baik. Hasil pengujian *outer model* menyatakan bahwa tiga indikator semuanya memiliki peranan yang penting dalam menciptakan *intellectual capital* perusahaan, yang perlu menjadi perhatian adalah mengenai *social capital*, karena indikator tersebut dipersepsikan paling rendah dibandingkan indikator lainnya, artinya kemampuan sosial karyawan perlu ditingkatkan lagi. Ireland dan Hitt (2005) menambahkan bahwa tujuan dari menerapkan *strategic leadership* ialah memaksimalkan *intellectual capital* yang dimiliki oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Mahdi and Almsafir (2013) menambahkan bahwa *strategic leadership* memberikan tempat bagi karyawan untuk dapat mengembangkan bakat yang dimiliki oleh karyawan. Menciptakan *intellectual capital* dapat dilakukan dengan memperbaiki *strategic leadership* perusahaan, terutama berkaitan dengan *time to market*, yaitu kemampuan manajemen perusahaan dalam mengenalkan produk baru yang lebih cepat.

Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap *Competitive Advantage*

Hasil statistik deskriptif pada variabel *intellectual capital* menjelaskan bahwa perusahaan manufaktur yang menjadi obyek pada penelitian memiliki *intellectual capital* yang tinggi, sedangkan dari hasil statistik deskriptif pada variabel *competitive advantage* juga menjelaskan bahwa perusahaan manufaktur yang menjadi obyek pada penelitian memiliki *competitive*

advantage yang baik. Hasil pengujian *outer model* menyatakan bahwa tiga indikator semuanya memiliki peranan yang penting dalam menciptakan *intellectual capital* perusahaan, yang perlu menjadi perhatian adalah mengenai *social capital*, karena indikator tersebut dipersepsikan paling rendah dibandingkan indikator lainnya, artinya kemampuan sosial karyawan perlu ditingkatkan lagi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Jardon dan Martos (2012) yang menjelaskan bahwa *intellectual capital* dan aset *tangible* yang tepat dapat menciptakan *core competencies* yang akan meningkatkan *organizational capabilities*. *Organizational capabilities* dapat mengembangkan *strategic factor* dengan mengkombinasikannya bersama letak perusahaan (*territory*). Pengembangan *strategic factor* tersebut akan digunakan untuk menghasilkan performa perusahaan yang lebih baik. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* merupakan salah satu komponen dari *organizational capabilities*, dimana *organizational capabilities* merupakan komponen yang dapat mempengaruhi *competitive advantage* sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah penulis uraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan untuk penelitian ini adalah:

1. *Strategic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur, semakin baik *strategic leadership* maka semakin tinggi *competitive advantage* perusahaan.
2. *Strategic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intellectual capital* pada perusahaan manufaktur, semakin baik *strategic leadership* maka semakin tinggi *intellectual capital* perusahaan.
3. *Intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur, semakin tinggi *intellectual capital* maka semakin

tinggi pula *competitive advantage* perusahaan.

4. *Intellectual capital* disimpulkan merupakan variabel intervening yang memediasi secara parsial pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*, sehingga dapat dikatakan bahwa *intellectual capital* efektif dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui kepemimpinan strategik yang tepat.

Saran

Dari kesimpulan yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis memberikan beberapa saran untuk sebagai berikut:

1. Dari hasil deskripsi dari indikator *Competitive advantage* di temukan bahwa kelima indikator mendapatkan hasil yang *valid* dan *signifikan*, namun ada indikator *Time To Market* dengan mean terendah 3,283 perlu di perhatikan oleh manajer agar perusahaan dapat mencapai *competitive advantage*, dengan memperhatikan *time to market*, yaitu dengan menjadi pelopor dalam memperkenalkan produk baru, serta harus bergerak lebih cepat dalam perkembangan produk baru dibandingkan dengan pesaing.
2. Saran peneliti melalui hasil mean dari indikator *strategic leadership*, manajer perlu memperhatikan indikator *substaining an effective corporate* karena dari hasil responden, indikator tersebut termasuk dalam *mean* terendah di bandingkan dengan indikator lainnyadengan nilai 3,733 oleh karena itu manajer harus lebih mengambil peran dalam mendukung budaya organisasi dan memberikan dukungan bagi karyawan untuk ikut berperan dalam menjalankan budaya perusahaan yang efektif.
3. Dari penelitian responden mendukung indikator *intellectual capital*, namun ada yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari manajer dalam indikator *human capital*, karena hasil mean terendah dari responden 3,627 dari *human capital*, manajer perlu meningkatkan ketrampilan karyawan dengan memberikan *training* dan mengadakan kegiatan bersama untuk karyawan agar dapat menyalurkan inovasi dan ide yang dimiliki karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang tidak dapat dilakukan karena beberapa halangan yaitu keterbatasan waktu yang dimiliki, dan objek dari penelitian ini yang terbatas kepada manajer yang bekerja dan berada di Surabaya. Sehingga masih terdapat kemungkinan jika skala dari daerah penelitian diperluas akan menghasilkan hasil penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, A., & Boamah, R. B. (2013). Business strategies and *competitive advantage* of family hotel businesses in Ghana: The role of *strategic leadership*. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(2), 531-544.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained *Competitive advantage*. *Journal of Management*, 99-120.
- Bass, B. (1997). Does The Transactional *Transformational leadership* Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 130-139.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). *Transformational leadership* and human capital benefits: The role of *knowledge management*. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Daryoko. (2015). Strategi Meningkatkan Market Share Perbankan Syariah Nasional, from http://www.kompasiana.com/daryoko/s-trategi-meningkatkan-market-share-perbankan-syariah-nasional_5590a4b093fd9a048b4567
- Fire, S., and S.M. Williams. 2003. *Intellectual capital* and Traditional Measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.4 No.3. pp.348-360.
- Fatimah Siti. (2015). Bisnis dan Lingkungan Bisnis, from http://www.kompasiana.com/fatim/bisnis-dan-lingkungan-bisnis_5535b8fa6ea8348d2ada42de

- Choudhury, J. 2010. *Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian IT Sector*
- Hooley, G., Greenlay, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market focused resources, *competitive advantage* and firm performance. *Journal of Marketing Management*, 503-520.
- Ireland, R., & Hitt, M. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: the role of *strategic leadership*. *Academy of Managerial Executive*, 19.
- Li, e. a. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on *Competitive advantage* and Organizational Performance. *The International Journal of Management Science*, 107-124.
- Lings, I., & Greenlay, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 290-305.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role of *Strategic leadership* in Building Sustainable *Competitive advantage* in the Academic Environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
- Moghli, Azzam Azmi A., Abdallah, Ghaith Mustafa Al A., dan Muala, Ayed Al. (2012). Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, Vol. 4, No. 5
- Ozer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effects of *Strategic leadership* Styles on Firm Performance: A Study in A Turkish SME. *10th International Strategic Management Conference*, 778-784.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol.86 No. 1.
- Rowe, W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The role of *Strategic leadership*. *The Academy of Management Executive*, 81.
- Santoso, Setyarini. (2012). Pengaruh Modal Intelektual dan Pengungkapannya Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 14 No. 1 Hal. 16-31
- Sawarjuwono, Tjitphadi & Kadir, Agustine Prihatin. (2003). *Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran Dan Pelaporan* (Sebuah *Library Research*)
- Suhendah, Rousilita. (2012). Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Profitabilitas, Produktivitas, Dan Penilaian Pasar Pada Perusahaan Yang Go Public Di Indonesia Pada Tahun 2005-2007. *Jurnal dan Prosiding SNA Vol 15*
- Shiri, Mahmoud Mousavi, Khadijeh Mousavi, Seyed Hesam Vaghfi, dan Akbar Pourreza Soltan Ahmadi. 2012. The Effect of *Intellectual capital* on Market Value Added. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(7)7214-7226, 2012S.M, W. (2001). Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Related? *Journal of Intellectual Capital Vol. 2 No. 3*, 192-203.
- Sosik, J., Jung, I., Berson, Yair, Dione, S., & Jaussi, K. (2005). Making All The Right Connections: The *Strategic leadership* of Top Executives in High Tech Organizations. *Organizational Dynamic Vol 34 No 1*, 47-61.
- Stewart, T. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. Wiley online library.
- Sunarsih, NM., dan Mendra, NPY. 2012. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Artikel Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar*.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets*. San Francisco: Berrets Koehler.
- Tan, H.P., D. Plowman, P.Hancock. 2007. *Intellectual capital* and Financial Returns of Companies. *Journal of Intellectual Capital* Vol.8 No.1.pp.76-95.
- Ulum, Ihyaul. 2010. Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™). Artikel, *Copyright Ihyaul Ulum MD. ihyaul@umm.ac.id*.

<http://ihyaul.staff.umm.ac.id/2010/03/value-added-intellectual-coefficient-vaic%e2%84%a2/>.

Ulum, Ihyaul & Novianty, Nadya. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan *Intellectual Capital* Pada *Official Website* Perguruan Tinggi Indonesia. Jurnal dan Prosiding SNA Vol.