

Pengaruh *Transformational Leadership* pada *Competitive Advantage* melalui *Knowledge Management* dan *Organizational Culture* pada Kantor Akuntan di Indonesia

Hendri Kwistianus, Devie, Yenni Mangoting
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya 60236
Email: henrikwistianus@gmail.com

ABSTRAK

Era globalisasi mendorong perkembangan pesat dalam bidang teknologi dan informasi serta memicu persaingan yang semakin ketat dalam pasar global termasuk dalam industri jasa akuntansi. Persaingan jasa akuntansi dari dunia internasional seperti MEA serta potensi pertumbuhan ekonomi Indonesia memberikan tantangan sekaligus kesempatan bagi industri jasa akuntansi Indonesia untuk dapat bersaing. Pemimpin dalam kantor akuntan didorong untuk semakin adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan yang cepat. Sebagai perusahaan jasa profesional yang menjual keahlian, kantor akuntan dituntut untuk mampu menciptakan serta mempertahankan *knowledge* sehingga mampu menjadi keunggulan bersaing organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *transformational leadership*, *knowledge management* dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada kantor akuntan di Indonesia. Penyebaran kuesioner dilakukan pada kantor akuntan yang terdaftar di kementerian keuangan Republik Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *knowledge management* dan *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Hasil penelitian ini juga menyatakan *organizational culture* mampu memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge management*.

Kata Kunci: *Transformational leadership*, *Knowledge management*, *Organizational culture*, Kantor akuntan, Akuntansi.

ABSTRACT

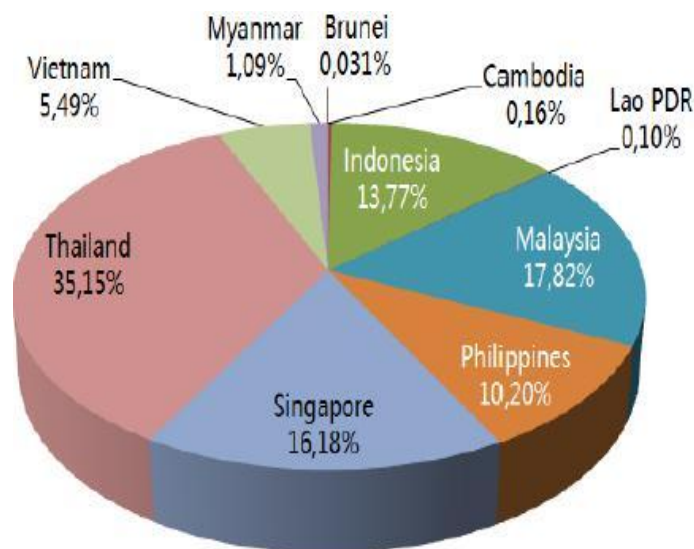
The era of globalization drives rapid changes in technology and information and trigger tougher competition in global markets including in the accounting services industry. Competition of accounting services from the international world such as MEA and the potential growth of Indonesia's economy provides challenges as well as opportunities for the Indonesian accounting services industry to compete. Leaders in accounting firm are encouraged to be more adaptive and flexible to face the rapid change. As a professional service company that sells expertise, accounting firms are required to be able to create and maintain knowledge so that it becomes an organizational competitive advantage. This study aims to examine the influence of transformational leadership, knowledge management and organizational culture on competitive advantage at accounting firm in Indonesia. Questionnaires were distributed to accounting firms listed in the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. The results show that transformational leadership, knowledge management and organizational culture have a positive effect on competitive advantage. The results of this study also state that organizational culture is able to strengthen the influence of transformational leadership on knowledge management.

Keywords: Transformational leadership, Knowledge management, Organizational culture, Accountant office, Accounting.

1. INTRODUCTION

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan yang pesat dalam bidang teknologi dan informasi memicu persaingan yang semakin ketat dalam pasar global, tak terkecuali bagi industri jasa akuntansi. Potensi peningkatan jasa akuntansi sudah diprediksi oleh pemerintah karena beberapa faktor, misalnya pertumbuhan ekonomi Indonesia yang relatif stabil dan tinggi, gencarnya pemerintah mengoptimalkan penerimaan pajak & pemenuhan kewajiban perpajakan, adanya peningkatan dana desa yang drastis di tahun 2017 serta adanya peraturan terkait ketentuan kewajiban penyusunan laporan keuangan (Pusat Pembinaan Profesi Keuangan, 2017).

Dalam persaingan internasional, akuntan di Indonesia juga menghadapi tantangan, salah satunya adalah Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). MEA yang mulai diterapkan sejak 2015 merupakan perjanjian untuk mengintegrasikan ekonomi diantara negara-negara ASEAN. *PriceWaterhouseCooper* Malaysia menerbitkan artikel yang membahas mengenai dampak Masyarakat Ekonomi ASEAN terhadap industri akuntansi. Menurut *managing partner* PwC Malaysia, Sridharan Nair, MEA menjadi sebuah kesempatan sekaligus tantangan bagi para akuntan untuk belajar bagaimana beroperasi di pasar yang berbeda, serta mampu menggunakan pendekatan-pendekatan dan teknologi baru. Akuntan yang dapat bersaing dan berhasil adalah akuntan yang mampu beroperasi di lingkungan kerja yang beragam, *multi-market* dan *multi-cultural* (Alexia, 2014).



Gambar 1. Jumlah akuntan di negara-negara ASEAN
Sumber: IAI.

Indonesia hanya memiliki 52.637 akuntan negara dan 15.940 anggota IAI yang secara jumlah berada diposisi ke empat dibawah Thailand, Malaysia & Singapura (Gambar 1.3) padahal Indonesia memiliki banyak perusahaan dan organisasi (IAI, 2015). Rasio akuntan di Indonesia dibandingkan dengan perusahaan yang terdaftar berada di peringkat 8 (34,88%). Hal itu tidak baik karena Indonesia hanya di atas Vietnam dan Brunei Darussalam yang tidak memiliki perusahaan yang terdaftar (Kusumasari, 2014).

Hal-hal tersebut menunjukkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) akuntan di Indonesia menjadi sangat penting untuk diperhatikan. *Competitive advantage* mengukur keberhasilan suatu organisasi dibandingkan dengan pesaingnya (Porter, 1985). Dengan demikian, untuk dapat terus bersaing secara global, KAP dan KJA perlu memiliki *competitive advantage* yang mampu membedakan dirinya dari pesaing.

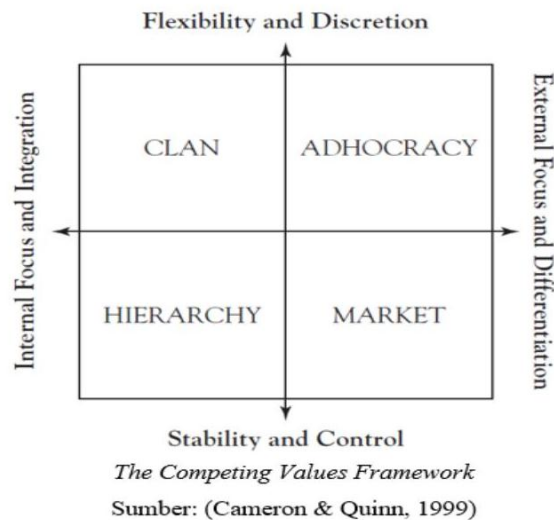
2. LITERATURE REVIEW

Transformational Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang terus banyak diperbincangkan adalah *transformational leadership* (Bass *et al.*, 2003). Konsep *transforming leadership* pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978) dalam penelitiannya terhadap pemimpin politik. *Transformational leader* mengangkat semangat, motivasi, dan moral pengikut, sementara *transactional leader* memenuhi kepentingan pribadi pengikut. Konsep ini kemudian banyak dikembangkan oleh Bass & Avolio (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1993). *Transformational leadership* mengacu pada pemimpin yang melihat kepentingan pengikut melampaui kepentingan diri sendiri melalui *idealized influence* (karisma), inspirasi, *intellectual stimulation*, atau *individual consideration* (Bass, 1999).

Idealized Influence. *Transformational leader* dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Para pengikut mengidentifikasi diri dan ingin meniru seperti pemimpin mereka. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan konsisten dalam perilaku mengenai etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya. *Inspirational Motivation*. Dalam berperilaku, pemimpin akan memotivasi orang di sekitar mereka dengan memberikan makna sekaligus tantangan bagi pengikut mereka. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin menstimulasi usaha pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, mengkaji ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. *Individualized consideration*. Pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu akan pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

Knowledge management didefinisikan sebagai proses dan praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan di manapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Swan *et al.*, 1999). *Knowledge management* juga diyakini sebagai faktor esensial untuk mempertahankan *competitive advantage* dan kesuksesan bisnis (Davenport & Prusak, 1998; Drucker, 1998; Loermans, 2002). Hal tersebut dikarenakan sumber pengetahuan berbasis pengetahuan biasanya sulit untuk ditiru dan kompleks secara sosial, sehingga dapat menghasilkan *competitive advantage* jangka panjang yang berkelanjutan (Alavi & Leidner, 2001). Dengan menggabungkan beberapa *critical success factor* dengan seperangkat faktor *knowledge management*, Rasula *et al.* (2008) membuat elemen baru untuk *knowledge management*. Elemen tersebut digabungkan menjadi tiga kategori: pertama teknologi informasi yaitu kemampuan teknologi untuk menangkap pengetahuan dan penggunaan sistem informasi. Kedua, organisasi, yaitu orang, iklim dan proses dalam organisasi dan ketiga pengetahuan yaitu akumulasi pengetahuan, penggunaan pengetahuan, praktik berbagi dan identifikasi kepemilikan pengetahuan.

Organizational culture merupakan kumpulan dari nilai-nilai, norma dan asumsi berdasarkan pengalaman masa lalu yang mempengaruhi cara pandang, perilaku dan praktek dari individu, kelompok, maupun organisasi dalam menghadapi suatu kejadian (Schein, 1984). *Organizational culture* yang telah berakar dalam perusahaan akan menjadi DNA dari perusahaan tersebut. (Janićijević, 2012). Peran *organizational culture* adalah menentukan arah organisasi dengan mengarahkan apa yang harus dilakukan, mengalokasikan serta mengelola sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi (Tjahyanti, 2011).



Gambar 2

Cameron & Quinn (1999) memperkenalkan *The Competing Values Framework* yang merupakan *Organizational Culture Assessment Instrument*. Framework ini telah banyak digunakan untuk penelitian, salah satunya dalam aspek *organizational culture*. Framework ini menghasilkan teori dimana aspek-aspek dalam fungsi organisasi berada dalam keselarasan bersama-sama dan *tension* satu dengan yang lainnya. Model ini dikategorikan dalam dua dimensi, dimensi pertama yang ditarik secara vertikal, merupakan *flexible vs control* dan dimensi kedua ditarik secara horizontal, yaitu *internal vs external*. Perpaduan kedua dimensi ini menghasilkan empat kuadran, yaitu: *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*.

Budaya *clan* yang memiliki fokus kepada fungsi internal perusahaan dan fleksibilitas. Organisasi *clan* yang berorientasi *collaborate* mengacu pada kerjasama dalam tim, partisipasi, kebebasan dalam bekerja, keterbukaan, semangat juang, loyalitas, kekeluargaan, yang tercipta melalui pengembangan dan keterlibatan karyawan. Budaya *adhocracy* memiliki orientasi *create*, dimana memiliki karakteristik kreatifitas, inovasi, pengembangan visi, keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan beradaptasi, perbaikan secara terus menerus, penemuan solusi yang kreatif,antisipasi kebutuhan dimasa depan, dengan pertumbuhan sebagai tujuan organisasi.

Organisasi *market* yang dibangun dengan orientasi *compete* memiliki tujuan untuk menghasilkan laba pendapatan, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan persaingan yang agresif, peningkatan dalam produktivitas, serta menjalin hubungan kerjasama dengan pihak eksternal yaitu *supplier* dan *customer*. Budaya organisasi *hierarchy* berfokus pada perencanaan, sistem dan proses yang efisien, pengurangan biaya, membangun peraturan dan kebijakan, prediksi untuk masa depan, sehingga tercipta kualitas yang baik dengan meminimalkan terjadinya kesalahan.

Competitive advantage merupakan kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan hasil dari keputusan manajemen (Tracey, Vonderembse, & Lim, 1999). Li *et al.* (2006) menyatakan 5 dimensi dari *competitive advantage* yang diadopsi dalam penelitian ini: *price* atau harga produk berarti perusahaan mampu bersaing dengan pesaing utama berdasarkan harga murah. *Quality*, Kualitas mengacu pada satu set fitur dan spesifikasi yang dimiliki suatu produk yang dapat memberikan daya tarik kompetitif dibanding produk lain dan menjadi manfaat kepada pelanggan (Awawdeh & Sharairi, 2012). *Delivery dependability* berarti kemampuan perusahaan untuk menyampaikan produk yang dibutuhkan dengan tepat waktu kepada pelanggan.

Dalam konteks kantor akuntan, hal ini dikaitkan dengan jasa yang ditawarkan harus sesuai kebutuhan pasar, serta perusahaan mampu menyelesaikan pemberian jasa tersebut tepat waktu sesuai perjanjian dengan klien. *Innovation* artinya perusahaan mampu memperkenalkan

produk dan fitur baru di pasar. Inovasi berarti datang dengan hal baru baik seluruhnya maupun sebagian yang mengubah situasi yang ada, sebagai sumber pembaharuan dalam rangka mempertahankan pangsa pasar perusahaan. *Time to market* berarti perusahaan mampu memperkenalkan produk baru lebih cepat daripada pesaing utama. Selain itu perusahaan juga mampu secara cepat mengembangkan produk atau menawarkan jasa / keahlian baru. Dalam konteks kantor akuntan, bentuk jasa / keahlian baru yang ditawarkan bisa mencakup keahlian dalam bidang tertentu yang belum dimiliki oleh pesaing, misalnya keahlian audit pada bidang *e-commerce* atau perusahaan teknologi.

Penelitian Politis (2002) melakukan penelitian mengenai hubungan *transformational leadership* dengan *knowledge management* kepada 239 karyawan mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, khususnya, kepemimpinan karismatik dan *intellectual stimulation* berhubungan positif dengan *knowledge acquisition* namun *individual consideration* berhubungan negatif dengan *knowledge acquisition*.

Beberapa peneliti telah menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan *organizational culture* (Bass & Avolio, 1993; Bass, 2000; Schein, 2010; Meng, 2014). Prandhan *et al.* (2017) juga menemukan hubungan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *organizational culture* di industri retail di India. *Transformational leader* harus mampu menciptakan budaya yang lebih terbuka dan fleksibel dalam organisasi sehingga dapat membangun *empowerment* dengan lebih efektif.

Hal yang sangat mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk bersaing dalam iklim bisnis yang sangat sulit adalah memiliki kepemimpinan yang efektif. Penelitian Petrick *et al.* (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan *competitive advantage*. Studi dari Paracha *et al.* (2012) menyatakan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pembentukan *competitive advantage*.

Beberapa studi meyakini bahwa *knowledge management* sebagai faktor esensial untuk mempertahankan *competitive advantage* dan kesuksesan bisnis (Drucker, 1998; Loermans, 2002). Hal tersebut dikarenakan sumber pola pikir berbasis pengetahuan biasanya sulit untuk ditiru dan kompleks secara sosial, sehingga dapat menghasilkan *competitive advantage* jangka panjang yang berkelanjutan (Alavi & Leidner, 2001). Banyak studi yang telah memberi gagasan mengenai hubungan *knowledge management* dan *competitive advantage* (Argote & Ingram, 2000; Sharkie, 2003) dan beberapa yang lain telah melakukan studi empiris mengenai hubungan kedua variabel (Watanabe & Senoo, 2008; Danskin *et al.*, 2005).

Penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh *organizational culture* terhadap praktek *knowledge management* yang efektif dalam organisasi (Alavi *et al.*, 2005). Budaya organisasi bisa menjadi faktor pendukung *knowledge management* namun juga bisa menjadi penghalang (Tuggle & Swan, 2000). Penelitian Alavi *et al.* (2005) melihat bagaimana pengaruh *organization values* sebagai bagian dari *culture* terhadap praktek *knowledge management* khususnya dalam penggunaan teknologi. Hasilnya ditemukan budaya organisasi mempengaruhi perilaku penggunaan teknologi *knowledge management* serta mendorong hasil dari *knowledge management* yang lebih baik. Penelitian tersebut hanya dilakukan pada satu organisasi sehingga hubungan antar variabel perlu diteliti dari data organisasi yang beragam.

Cameron & Quinn (1999) menyatakan hal utama yang membedakan perusahaan-perusahaan besar, *competitive advantage* utama, faktor utama sebagai kunci keberhasilan, adalah *organizational culture*. Klein (2011) menemukan bahwa *organizational culture* yang fleksibel, adaptif, dan konstruktif dapat mendorong pembentukan strategi dalam perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*.

Dengan demikian dapat dirangkum hipotesis sebagai berikut:

- H1: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *knowledge management*.
- H2: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *organizational culture*.
- H3: *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*.
- H4: *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*
- H5: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *knowledge management*.
- H6: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

3. METHODOLOGY

Penelitian ini mengambil sampel dari kantor akuntan yang terdaftar di kementerian keuangan Republik Indonesia. Dari kuesioner yang disebar, didapatkan 82 kantor akuntan yang dapat dipakai untuk analisa data. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan bagian dari SEM (*Structural Equation Model*). Kuesioner yang digunakan diadopsi dari penelitian terdahulu dan dibuat relevan dengan konteks kantor akuntan. *Leadership style* diadopsi dari Avolio & Bass (2002) *multifactor leadership questionnaire* (MLQ), *knowledge management* diadopsi dari Rasula *et al.* (2012), *organizational culture* diadopsi dari Cameron & Quinn (1999) dan *competitive advantage* diadopsi dari Li *et al.* (2006).

4. RESULT AND DISCUSSION

Analisis pertama adalah untuk menilai model pengukuran (*outer model*) dengan mengevaluasi validitas konvergen dan diskriminan dari masing-masing indikator dan keandalan indikator blok masing-masing variabel. Berdasarkan tabel 1 semua nilai *composite reliability* dan AVE lebih dari 0,7. Suatu instrument dikatakan *reliable* apabila nilai *composite reliability* dan AVE lebih besar dari 0,7 (Fornell & Larcker, 1981). Dengan demikian model dalam penelitian ini dapat dinyatakan *reliable*.

Tabel 1. AVE & CR

Variabel	CR
Competitive Advantage	0,927
Knowledge Management	0,900
Transformational Leadership	0,935
Organizational Culture	0,927

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi R^2 maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Total nilai R^2 di atas dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit* (GOF) model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus untuk menghitung GOF.

Tabel 2. Nilai *R Square*

Variabel	R. Square
Competitive Advantage	0,627
Knowledge Management	0,671
Organizational Culture	0,455

Dari nilai R^2 di tabel 2, maka nilai $Q^2 = 1 - ((1 - 0.627) * (1 - 0.671) * (1 - 0.455)) = 93.31\%$. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan pengaruh terhadap *competitive advantage* sebesar 93.31% sementara sisanya, yaitu 7.69% dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 3. Nilai Outer Loading

Transformational Leadership		Knowledge Management		Organizational Culture		Competitive Advantage	
IF1	0,747	KA	0,609	OL1	0,773	P1	0,659
IF2	0,836	KU	0,590	CS1	0,798	Q1	0,758
IF3	0,855	KO	0,615	DC2	0,731	Q2	0,832
IM1	0,789	KC	0,653	OL2	0,693	DD1	0,733
IM2	0,804	IU1	0,712	CS2	0,758	DD2	0,815
IM3	0,760	IU2	0,818	DC3	0,669	PI1	0,856
IS2	0,575	IQ	0,814	OL3	0,760	PI2	0,844
IS3	0,790	IB	0,807	CS3	0,654	TM1	0,610
IC1	0,664	OC	0,675	DC4	0,752	TM2	0,761
IC2	0,774	OM	0,556	OL4	0,824		
IC3	0,656			CS4	0,616		

Data tabel 3 tampak bahwa semua outer loading > 0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal (Chin, 1998). Pada variabel *competitive advantage*, outer loading tertinggi tampak pada dimensi *product innovation*. Pada variabel *knowledge management* outer loading tertinggi tampak pada dimensi *information technology* pada indikator *IT usage*. Pada variabel *organizational culture* dan *transformational leadership* outer loading tertinggi terdapat pada dimensi *hierarchy* dan *idealized influence*.

Tabel 4. Hasil Inner Weight

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics
KM -> CA	0,363	0,367	0,121	3,004
TL -> CA	0,240	0,251	0,111	2,162
TL -> KM	0,281	0,291	0,074	3,790
TL -> OC	0,675	0,681	0,082	8,251
OC -> CA	0,272	0,260	0,128	2,126
OC -> KM	0,603	0,601	0,078	7,720

Dari hasil *inner weight* (tabel 4) menunjukkan semua T statistic diatas 1,96 dan *original sample* positif yang artinya semua hubungan berpengaruh positif signifikan. Dengan demikian maka semua hipotesis diterima.

5. CONCLUSION

Hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *transformational leadership*, *knowledge management* dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage*, maka setiap organisasi perlu untuk membangun *transformational leadership* dalam diri pemimpin, *knowledge management* di antara karyawan dan *organizational culture* yang sehat dalam organisasi agar dapat menciptakan *competitive advantage*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* penting dalam membangun *organizational culture* dan meningkatkan praktek *knowledge management*. Implikasi kepada kantor akuntan di Indonesia berdasarkan penilaian responden terhadap *transformational leadership* disimpulkan bahwa responden melihat *transformational leadership* erat kaitannya dengan dimensi *intellectual stimulation*. Karakteristik organisasi jasa profesional memang erat dengan intelektual, namun ketika melihat nilai *loading* ternyata indikator yang paling kuat mempengaruhi model adalah *idealized influence*. Artinya pemimpin di kantor akuntan sebaiknya tidak hanya membangun pengikutnya melalui stimulasi intelektual namun juga mengembangkan kemampuan untuk menjadi contoh yang memberikan tujuan dan arah dari profesi seorang akuntan. Dengan demikian pengikut dalam organisasi akan memiliki arah yang jelas dalam pengembangan dirinya demi tercapainya tujuan organisasi.

Pada variabel *knowledge management* dimensi tertinggi yang mempengaruhi tampak pada dimensi *information technology* pada indikator *IT usage*. Artinya penggunaan teknologi informasi dalam organisasi yang mampu mendukung efisiensi dan efektivitas kinerja perlu untuk terus ditingkatkan agar memperkuat pengaruh *knowledge management* pada *competitive advantage*. Selain itu *IT quality* juga tidak kalah penting dalam mendukung kinerja perusahaan. Dalam era globalisasi, kantor akuntan di Indonesia tentu harus dan akan

bersaing dengan kantor akuntan dari negara lain. Kesempatan untuk menangani klien diluar batas negara, membuka cabang di daerah atau negara lain, serta proyek-proyek bersama dengan kantor akuntan negara lain akan sangat terbuka. Hal tersebut tentu perlu didukung oleh infrastruktur IT yang memadai untuk dapat berkoordinasi dan memberikan kinerja yang baik. Alat-alat IT harus dapat mendukung proses menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan di manapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi.

Variabel *organizational culture* menunjukkan bahwa budaya yang paling kental pada kantor akuntan adalah *hierarchy* sedangkan yang kedua adalah *clan*. Budaya *hierarchy* dapat dikatakan sejalan dengan karakteristik ilmu akuntansi yang terstruktur dan identik dengan sistem informasi. Sehingga karakteristik inilah yang kental mempengaruhi budaya pada kantor akuntan. Selain itu budaya *clan* juga cukup kuat karena organisasi kantor akuntan umumnya bukan organisasi dengan jumlah yang besar.

Berbeda dengan perusahaan, ukuran perusahaan sedang mungkin mencapai tenaga kerja ribuan, namun di kantor akuntan ukuran kantor akuntan sedang hingga besar memiliki tenaga kerja 20 – 100 orang.

Dengan jumlah organisasi yang kecil maka lebih besar kesempatan untuk budaya *clan* berkembang. Namun kedua budaya yang paling kuat di kantor akuntan ini menunjukkan bahwa fokus organisasi adalah pada internal dan stabilitas sesuai dengan *competing values framework* oleh Cameron & Quinn (1999). Sehingga manajemen perlu untuk mengembangkan juga budaya ke arah eksternal seperti *adhocracy* (nilai *loading* terendah). Hal ini penting karena internal dan stabilitas memang penting, namun ketika diperhadapkan dengan perubahan bisnis yang cepat seperti saat ini, maka pemimpin didorong untuk terus melihat tren industri dunia agar kantor akuntan di Indonesia dapat bersaing di pasar internasional.

Perubahan yang cepat dalam dunia bisnis menyebabkan kantor akuntan perlu untuk memikirkan bentuk jasa yang mereka berikan. Indikator tertinggi *competitive advantage* yaitu *product innovation* yang menyiratkan bahwa kantor akuntan tidak boleh hanya menawarkan jasa karena *compliance*, misalnya perusahaan yang terdaftar di bursa efek harus di audit, atau perusahaan dengan omset diatas tertentu harus diaudit menurut peraturan dirjen pajak. Kantor akuntan perlu membuat inovasi produk jasa yang memang mampu memberikan *value* bagi klien. *Product innovation* disini tidak hanya merujuk pada bentuk jasanya namun juga bentuk keahliannya. Misalnya saat ini perusahaan pasti menggunakan program untuk sistem akuntansinya, bagaimana akuntan mampu mengembangkan keahlian juga dalam memahami alur sistem program, keunggulan dan kekurangan program-program akuntansi, serta hal-hal lain yang terkait dengan keamanan data dan sebagainya, sehingga kantor akuntan mampu memberikan *value* lebih bagi klien. Penelitian selanjutnya masih diperlukan untuk mendukung penelitian ini yang dapat direplikasi pada organisasi dalam sektor lain atau menggunakan indikator-indikator variabel yang berbeda dengan penelitian ini.

REFERENCES

- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2006). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices Background on Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. Tersedia di: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. Tersedia di: <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Al-Awawdeh, W. M., & Al-Sharairi, J. A. (2012). The Relationship between Target Costing and Competitive Advantage of Jordanian Private Universities. *International Journal of Business and Management*, 7(8). Tersedia di: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n8p123>

- Alexia, J. (2014). Implication of the AEC to the Accounting Industry. ACCA. Tersedia di: <https://www.pwc.com/my/en/assets/press/141101-focus-msia-implications-of-the-aec-to-accounting-ind.pdf>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. Tersedia di: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Avianti, I. (2015). *Peluang dan Tantangan Akuntan di Era MEA* [Online]. Tersedia di: http://www.iaiglobal.or.id/v03/files/file_publicasi/6.17_Sept_Panel_Session_Prof._Ilya_Avianti.pdf [diakses pada 4 April 2018]
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. In Mindgarden, Redwood City, CA.
- _____, & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modification arose when a. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. Tersedia di: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. Tersedia di: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- _____. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18–40. Tersedia di: <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- _____. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32. Tersedia di: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 3090599010135122. Tersedia di: <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. Tersedia di: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*, 282. Tersedia di: [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. *Personnel Psychology* (Vol. 59). Tersedia di: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- _____. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. *The Jossey-Bass Business & Management Series*. Tersedia di: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Danskin, P., Englis, B. G., Solomon, M. R., Goldsmith, M., & Davey, J. (2005). Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 91–102. Tersedia di: <https://doi.org/10.1108/13673270510590245>
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45–53. Tersedia di: <https://doi.org/Article>
- Klein, A. (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21–28. Tersedia di: <https://doi.org/10.1108/02756661111109743>
- Kusumasari, L. (2014). Indonesian Institute of Accountants (Iai) Towards Asean Economic Community (Aec). (2015). *Asia Pacific Journal of Accounting and Finance*, 1–28. Tersedia di: http://accounting.feb.ui.ac.id/apjaf/pub/pub4/APJAF_Special_Issue_Lita_Kusuma_Sari.pdf

- Loermans, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 285–294. Tersedia di: <https://doi.org/10.1108/13673270210434386>
- Magnier Watanabe, R., & Senoo, D. (2009). Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 109–124. Tersedia di: <https://doi.org/10.1108/13665620910934816>
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina, M. F. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 58–69. Tersedia di: <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1567322>
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186–197. Tersedia di: <https://doi.org/10.1108/01437730210429052>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Tersedia di: <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Prandhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82–95. Tersedia di: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/VINE-10-2013-0063>
- Rašula, J. (2012). the Impact of Knowledge Management on Organisational Performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147–168. Tersedia di: <https://doi.org/10.5539/ass.v11n23p153>
- Rašula, J., Vukšić, V. B., & Štemberger, M. I. (2008). The Integrated Knowledge Management Maturity Model. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 11(2), 47–62.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3. <https://doi.org/Article>
- _____. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. *Leadership* (Vol. 2). Tersedia di: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20–31. Tersedia di: <https://doi.org/10.1108/13673270310463590>
- Swan, J., Scarbrough, H., & Preston, J. (1999). Knowledge management-the next fad to forget people? In *Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems* (pp. 668–678). Tersedia di: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspectis/19990007.pdf>
- Tjahyanti, S. (2011). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Media Bisnis*, (1993), 46–55.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411–428. Tersedia di: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00045-X)
- Tuggle, F. D., & Shaw, N. C. (2000). The Effect of Organizational Culture on the Implementation of Knowledge Management. *FLAIRS-00, American Association for Artificial Intelligence*. Tersedia di: <https://doi.org/10.1142/S0219649209002270>
- Umer Paracha, M., Qamar, A., Mirza, A., & Waqas, I. U. H. (2012). “Impact of Transformational leadership (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4). Tersedia di: <https://doi.org/http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>